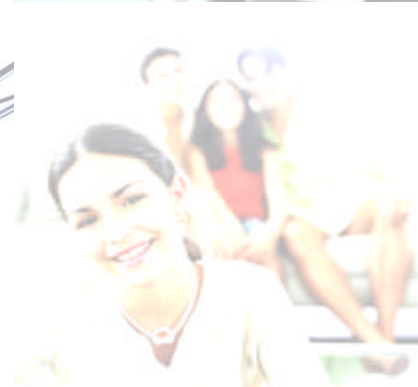
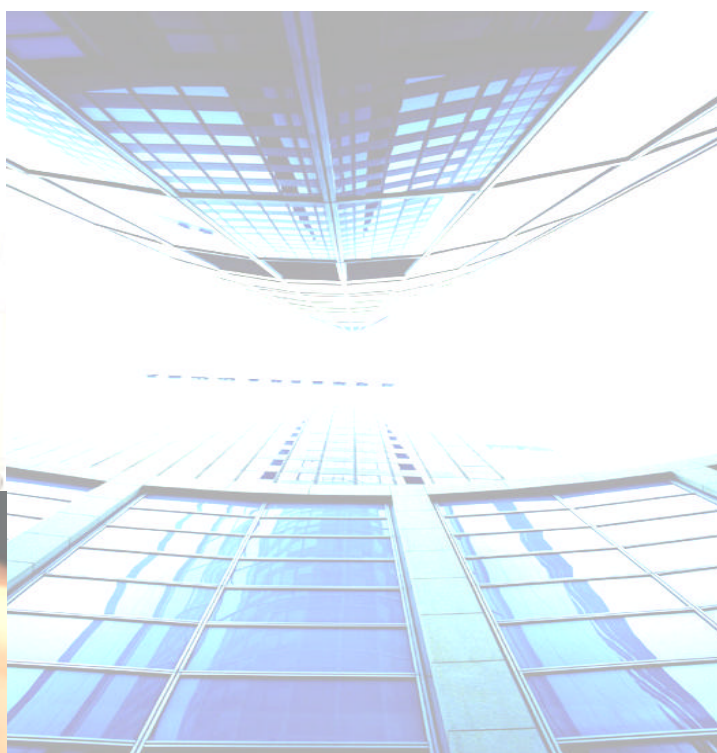
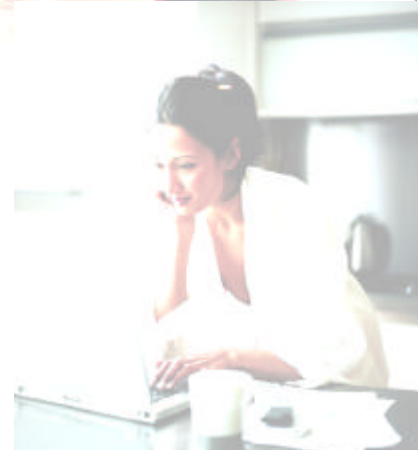




Portugal em Acção

# Utilização das TIC nas Empresas de Intermediação Financeira

DEZEMBRO DE 2001



**OBSERVATÓRIO  
DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO  
E DO CONHECIMENTO**



**UMIC**

Unidade de  
Missão Inovação  
e Conhecimento

Presidência do Conselho de Ministros



UNIÃO EUROPEIA  
FEDER

# Utilização das Tecnologias de Informação e de Comunicação nas Empresas de Intermediação Financeira

**Relatório Final**

**Paulo Pereira de Almeida**

**Observatório das Ciências e das Tecnologias**

Dezembro de 2001

## AGRADECIMENTOS

---

O presente relatório sobre a Utilização das Tecnologias de Informação e de Comunicação nas Empresas de Intermediação Financeira (empresas da CAE-Rev.2 65/66/67) resulta do estudo exploratório - integrado no Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e de Comunicação nas Empresas - 2000 - encomendado pelo Observatório das Ciências e das Tecnologias (OCT) ao autor, Paulo Pereira de Almeida, docente e investigador do ISCTE/DINÂMIA - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.

Para a concretização do trabalho gostaríamos de agradecer em particular à Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria de Lurdes Rodrigues todo o apoio logístico e técnico<sup>1</sup> concedido pelo OCT, assim como ao Doutor João Trocado da Mata pela disponibilidade e apoio sempre prestados. Revelou-se importante a colaboração da Dr.<sup>a</sup> Judite Castelhana e de Sandra Bento no trabalho de campo.

Agradecemos também as sugestões e conselhos do Prof. Doutor João Freire (ISCTE) - com quem o autor mantém uma já extensa relação de aprendizagem em matéria dos "mundos do trabalho" - e ainda o contributo do Prof. Doutor Jean Gadrey (Université de Lille 1/CNRS/CLERSÉ) - cuja longa experiência de análise dos "mundos dos serviços" se revelou particularmente importante na troca de ideias acerca dos problemas que suscita a sua abordagem metodológica -, e do Prof. Doutor Faiz Gallouj (CLERSÉ) pelos materiais empíricos gentilmente cedidos.

Agradecemos ainda à equipa de suporte administrativo e técnico do DINÂMIA, com destaque para a Carlota Pereira e para a Fátima Santos que seguiram sempre atentamente as diversas fases do projecto.

Só a colaboração prestada pelas 18 entidades (organizações e particulares) entrevistadas - e em alguns casos objecto de análises um pouco mais aprofundadas - tornou possível a execução do presente trabalho:

- CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, S.A.
- BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, S.A.
- BANCO BPI, S.A

---

<sup>1</sup> Especificamente e as duas bolsas concedidas às duas colaboradoras encarregues do trabalho de campo, bem como todo o suporte logístico e institucional para a efectivação do trabalho de campo.

- BIGONLINE - BANCO DE INVESTIMENTO GLOBAL
- BARCLAYS BANK, PLC
- BANCO ITAU EUROPA, S.A.
- BANCO PRIVADO PORTUGUÊS, S.A.
- BPN - BANCO PORTUGUÊS DE NEGÓCIOS, S.A.
- BANCO EFISA, S.A.
- BANCO ALVES RIBEIRO, S.A.
- COMPANHIA DE SEGUROS FIDELIDADE, S.A
- COMPANHIA DE SEGUROS TRANQUILIDADE - VIDA, S.A.
- BPI LEASING - SOCIEDADE DE LOCAÇÃO FINANCEIRA, S.A.
- LOCAPOR / IMOLEASING
- MUNDILEASING - SOCIEDADE DE LOCAÇÃO FINANCEIRA, S.A.
- HISPAMER - SOCIEDADE FINANCEIRA PARA AQUISIÇÃO A CREDITO, S.A.
- PASSOS SEGUROS MEDIADORES, LDA
- RODRIGUES DOS SANTOS SEGUROS, LDA

Importaria ainda destacar que o estudo da utilização das tecnologias de informação e de comunicação (TIC) no sector financeiro em particular (e nos serviços a um nível mais macro) é certamente uma problemática a merecer um continuado esforço de análise e de compreensão, dada a sua importância nas actuais sociedades desenvolvidas para a estratégia do negócio e também para a mediação relacional cliente-utilizador (como salienta Freire, 1997).

## Índice

---

<b>1. A utilização das tecnologias de informação e de comunicação (TIC) nos serviços financeiros portugueses - Principais resultados</b>	5
<b>2. Objectivos e enquadramento</b>	14
2.1 A especificidade do “sector J”	14
2.2 A utilização das TIC	20
<b>3. Serviços financeiros e utilização de TIC</b>	25
3.1 Alterações e dinâmicas de transformação interna e externa	25
3.2 Resultados do trabalho de campo	30
<b>4. Práticas de utilização e desenvolvimento de <i>hardware</i> e <i>software</i> TIC</b>	35
4.1 Novas lógicas de utilização e de rentabilidade	35
4.2 Resultados do trabalho de campo	37
<b>5. Impactos organizacionais na utilização de TIC</b>	42
5.1 Novos canais de distribuição e fluidez de fronteiras sectoriais	42
5.2 Resultados do trabalho de campo	44
<b>6. Inovação de produtos-serviços e prospectivas</b>	51
6.1 Flexibilização e integração técnico-produtiva	51
6.2 Resultados do trabalho de campo	54
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	59
<b>ANEXOS</b>	61

## **1. A utilização das tecnologias de informação e de comunicação (TIC) nos serviços financeiros portugueses - Principais resultados**

---

A abordagem multidimensional que adoptámos no presente trabalho pretendeu ser estruturante para a análise de questões presentes nas **dinâmicas actuais dos serviços financeiros**, especificamente no que concerna a da utilização das tecnologias de informação e de comunicação (TIC). Desenvolvemos indicadores relativos à **inovação e tecnologias de informação e de comunicação** e ao tipo de tecnologia e de **sistema de informação** presente nas organizações estudadas. Neste sentido, a lógica de abordagem adoptada para ao longo do trabalho foi a de identificar e explorar algumas das dimensões e das dinâmicas de transformação interna e externa das organizações financeiras por via da utilização intensiva e massificada das TIC.

Aprofundaram-se os aspectos relativos à inovação recente de um produto-serviço, de um processo, de uma mudança organizacional, de uma mudança na organização das relações externas com clientes ou fornecedores, do tipo equipamento informático de *hardware* e de *software* existente na empresa, e da sua periodicidade da actualização e/ou de compra. Analisou-se também a percepção dos entrevistados acerca do mercado de trabalho a respeito de técnicos de informática. Analisou-se o recurso a políticas de incentivo ou regras de acesso à utilização de TIC, as principais áreas de investimento para as transformações tecnológicas e o papel específico das TIC nesses investimentos. Foram ainda recolhidas informações bastante precisas acerca da taxa de cobertura de utilizadores de PC's (computadores pessoais) / *workstations* ou terminais na empresa, da taxa de utilizadores da *Internet* e de correio electrónico, do tipo de plataforma(s) de ligação entre o(s) estabelecimento(s) e a sede da empresa, e da existência de alguma(s) plataforma(s) de integração entre o sistema de informação da empresa e os diferentes canais de distribuição/venda.

Parte-se do pressuposto de que o fenómeno da “banca-seguros” ou dos “seguros-banca” se desenvolve nos dois extremos de uma cadeia, ou seja, quer ao nível **das redes de distribuição**, quer ao nível das **estruturas de capital**. A informática e a introdução de novos produtos bancários estão associadas à **indústria dos meios de pagamento**,

uma indústria que necessita – no plano técnico – de investimentos intensivos em capital e que – no plano cultural – regista e acompanha a lenta evolução dos comportamentos e dos hábitos dos consumidores. Em geral, são utilizados na globalidade dos países da UE os mesmos meios de pagamento, ainda que as suas funcionalidades de utilização e a sua tarifação sofram sensíveis variações.

Neste enquadramento, as organizações financeiras analisadas são, na sua totalidade, **elevadas consumidoras de recursos de TIC** e, em alguns casos, parceiras privilegiadas no desenvolvimento de *software* com outras empresas, sobretudo de âmbito multinacional. A preocupação com a assistência técnica e com os *upgrades* futuros é determinante na escolha dessas parcerias. As estratégias prosseguidas na **criação e/ou na implementação de um software TIC** variam com a dimensão e o posicionamento das empresas analisadas. É comum considerar-se que a contribuição destas áreas TIC para a estratégia das empresas é considerável, sendo fundamental o empenho dos colaboradores quer na parte de sistemas quer na de comunicações. Existem dois casos estudados em que foi especificamente criado um Departamento de Novas Tecnologias, a par com a existência do Departamento de Informática.

Quando estão em causa o **cumprimento de prazos relativamente curtos** com um acervo considerável de projectos em paralelo – implicando uma alteração profunda na estrutura interna das organizações – verificámos que existiu a necessidade **afectar áreas TIC completas a outsourcing** (como a área da manutenção, a área da operação e a área dos sistemas operativos)<sup>2</sup>. Internamente existem colaboradores que são chefes de projecto e que acompanham a equipa de sistemas, dado que a maioria das aplicações dos projectos em desenvolvimento é comprada ao exterior. Em **circunstâncias mais rotineiras** as decisões são tomadas ao nível de um departamento central, e os utilizadores elaboram um pedido específico nos casos em que considerem que a aplicação informática exige alguma melhoria ou alguma modificação para satisfazer uma necessidade específica.

---

<sup>2</sup> Quanto à possibilidade de externalização (*outsourcing*) de algumas áreas do sistema de informação da empresa, as situações apontadas foram muito diversificadas. Estas incluem a gestão das estações de trabalho (PC's e impressoras), as tarefas de manutenção do *hardware* e do *software*, o transporte de valores (adjudicado a empresas de segurança), o *helpdesk* dos PC's, a recuperação de negócio, a parte de arquivo morto, a parte de suporte e de telecomunicações e – no caso das microempresas – a contabilidade, a informática, e ao apoio a nível jurídico e judiciário.

Nas **fases de implementação de um software TIC**, geralmente a análise de sistema e desenho lógico é um tipo de trabalho desenvolvido informalmente, sendo a Administração o órgão decisor em relação ao tipo de sistema precisa. A programação, em geral, é externa, e a customização do produto é feita pelos colaboradores internos com a ajuda dos técnicos que conhecem a aplicação. Na maioria dos casos a manutenção é contratualizada com as empresas que fornecem o *software*. A implementação deste esquema depende também do tipo de *software*: existem casos em que um *software* é utilizado apenas por uma direcção e a própria empresa faz o *upgrade*, pois entre os colaboradores que compõem a direcção de sistemas há sempre uma pessoa que é responsável pelo contacto com a *software house* ou com o fornecedor, e que teve a formação sobre aquele pacote.

Contudo, nas organizações estudadas de média e de grande dimensão existe um **dilema entre a aquisição de programas já completamente elaborados e a contemplação das necessidades das médias e grandes empresas financeiras**. Um dos responsáveis por uma empresa entrevistada – com uma estratégia amplamente *Web based* – reiterou-nos a importância do apoio técnico localizado. No caso dos **grandes grupos financeiros** estes têm uma estratégia mais transversal, optando contudo por centralizar e testar de uma forma segura as diferentes fases de implementação de um *software* TIC. Quando se trata de fazer *upgrades* estes já estão **previstos nos contratos**, pelo que o que é feito posteriormente é uma customização, que pode ser de maior ou de menor grau e que pode envolver equipas do fornecedor e/ou da própria empresa.

A **estrutura interna das organizações** encontra-se adaptada a esta **lógica de negócio fortemente baseado no recurso à utilização das TIC**, existindo mesmo casos em que os canais de distribuição externos (*Internet*, por exemplo) são simultaneamente suporte das lógicas organizativas internas (em termos de fluxos de produção)<sup>3</sup>. Além disso, todos os bancos e as seguradoras analisadas têm

---

<sup>3</sup> Na criação de novos produtos e serviços a globalização da oferta constitui-se como uma vantagem concorrencial no caso dos bancos. Por um lado, os preços já não se podem considerar factores de diferenciação, uma vez que todos os bancos estão relativamente na mesma posição no que respeita à aquisição dos seus recursos nos mercados financeiros; mais, nem as taxas de juro nem a inovação na concepção de novos produtos e serviços financeiros (potenciadoras da *performance* das instituições) permitem estabelecer vantagens concorrenciais duráveis, na medida em que as primeiras são geralmente



departamentos/direcções dedicados à gestão e à implementação das políticas de utilização das TIC, em razão da complexidade e também do pioneirismo que estas organizações apresentam em relação a estes aspectos. A qualidade da oferta, a qualidade dos produtos (variedade, fiabilidade, grau de sofisticação, etc.) e a extensão da rede comercial (proximidade das agências, tipo de atendimento, imagem, especificidade, etc.) parecem **assegurar uma vantagem concorrencial mais durável**, ou seja, no caso da banca a capacidade de competir está associada à capacidade de resposta à totalidade das preocupações financeiras dos seus clientes (globalização da oferta ao nível dos produtos e dos serviços de aconselhamento, entre outros). *Maxime*, as médias e as grandes organizações bancárias consideram que esta área das novas tecnologias poderá futuramente ser encarregue de tudo o que são desenvolvimentos tais como, por exemplo, os avanços e as opções ao nível dos **novos canais de distribuição**.

Na generalidade das grandes organizações a **atribuição de recursos informáticos** está tipificada de acordo com os utilizadores. O acesso à *Internet* é visto como causador de alguns problemas uma vez que esta é tida como muito lúdica, sendo geralmente o seu acesso restringido aos postos de trabalho que justifiquem a sua utilização. Há casos em que a estratégia adoptada se baseia na proposta do(a) director(a) de indicação do acesso a um determinado posto de trabalho, acompanhada pelas acções de sensibilização na entrada de um colaborador novo a quem, para além da formação, lhe são explicadas as regras de acesso e de utilização das TIC. Destas empresas os **sectores** apontados como os que **mais justificam o acesso à Internet** são o administrativo, o comercial e as áreas de *marketing*.

Os bancos têm uma **política de facilitação da utilização das TIC**, sendo que já testaram mecanismos de estimulação do acesso à aquisição de PCs (para uso doméstico e com recurso a linhas de crédito bonificadas). Por outro lado, no caso das seguradoras, estas baseiam as suas políticas de introdução e de utilização das TIC sobretudo em acções de formação. Concretamente em relação à existência de **políticas de incentivo ou de regras de acesso** à utilização de TIC existem duas tendências principais: as organizações em que a utilização das TIC é feita sem restrições e na perspectiva de uma certa "auto-

---

similares, e os segundos rapidamente são copiados pelas restantes instituições (na verdade, não existe nenhum sistema de registo de patentes no sector).

formação” dos utilizadores, e as organizações em que esta transição está mais apoiada por acções de formação, tida recorrentemente como um factor em que a **responsabilidade é partilhada** entre a instituição financeira e o trabalhador. Contudo, existem casos em que as **políticas de incentivo à utilização das TIC** são quase desnecessárias pois os próprios trabalhadores - para executarem o seu trabalho diário - têm forçosamente de saber conviver com as tecnologias.

Os **incentivos financeiros à utilização das TIC** assentam num conjunto de linhas de crédito para acesso a computadores pessoais e outros acessórios, extremamente atractivas em termos de taxas de juro. Na fase inicial da introdução de novas TIC algumas organizações optaram por acções de formação para reconverter trabalhadores oriundos da área administrativa (e que nunca tinham trabalhado com um computador em termos de micro-computadores e de ferramentas de *software*. De referir que, no caso das seguradoras entrevistadas, foram facultadas acções de formação específicas para os mediadores de seguros no sentido de os dotar da capacidade de realização de simulações na *Intranet*.

A **taxa de cobertura e utilizadores** de computadores pessoais (PC's), *workstations* ou terminais nas empresas objecto de aplicação do guião de entrevista é de **praticamente 100%**, sendo que geralmente não há nenhum posto de trabalho que não tenha computador (quer nas organizações bancárias, quer nas organizações seguradoras). Alguns dos trabalhadores, por razões de funcionalidade, trabalham com um computador pessoal (*desktop*), outros trabalham com terminal (sendo os documentos gravados no servidor), e existem ainda situações em que há recurso a computadores portáteis (*laptop*). A generalidade dos computadores funciona ligado em rede (com acesso a consultas) e com níveis de acesso diferentes para executar diferentes tipos de trabalho.

A **utilização da Internet e do correio electrónico** nas empresas reparte-se entre as situações de disseminação quase integral dos acessos à *Internet* e ao correio electrónico (interno e externo), e as situações de existência de regras de acesso restritivas em termos de acessos externos. Nos casos em que todos os colaboradores têm quer o acesso à *Internet* quer ao correio interno, a generalidade dos interlocutores considera que esta deve manter a 100%. As **eventuais restrições na utilização das TIC** passam,

nestes casos, por restrições quantitativas de ficheiros em *attach*, filtragem dos *e-mail* oriundos do exterior com certos tipos de ficheiros que são bloqueados ao nível de *firewall* e – em alguns casos – ao nível da *Web* o acesso tem de ser devidamente formalizado, autorizado e justificado, podendo contudo os trabalhadores aceder sempre a todos os *sites* da empresa/grupo. As **regras internas** para a utilização de correio electrónico são geralmente baseadas “em bom senso” e em medidas que são impostas em relação à possibilidade ou impossibilidade de transmissão de um tipo específico de mensagens (com uma determinada designação, ou não se podendo enviar mensagens com um tamanho superior a “x” *bites* em determinadas alturas do dia, por exemplo). Nas circunstâncias em que foi por nós detectada uma **política menos restritiva**, o único constrangimento que existe é relativo à forma de propagação de vírus através de correio electrónico, aliada a alguma forma de inserção de assinaturas digitais de maneira a garantir que a mensagem partiu mesmo da pessoa que a enviou. Nestes casos, os acessos à *Internet* e ao correio electrónico são completamente livres.

A percepção dos entrevistados acerca do **mercado de trabalho em termos de oferta de profissionais TIC e da oferta de técnicos de informática** é unânime: existe escassez desse tipo de profissionais, mesmo perante ofertas vantajosas em termos de regalias empresariais. Importa aqui destacar a **estratégia diferenciada** entre a opção de adquirir competências no exterior ou de as criar na própria empresa: esta última permite a adaptação minuciosa dos processos de formação às necessidades da empresa, enquanto que a primeira se aplica sobretudo aos dois tipos extremos de competências requeridas<sup>4</sup>.

O **quadro de pessoal TIC** é constituído, sobretudo no caso dos bancos, por profissionais com formação em informática ou áreas afins, se bem que se tenham detectado casos em que a escassez de oferta determinou o recurso a colaboradores com outras habilitações (existem também economistas ou engenheiros de outras áreas a desempenhar estas funções). Em **termos percentuais**, nas médias organizações o quadro de profissionais TIC ronda os 5% do efectivo interno, sendo que quando se consideram os projectos em *outsourcing* este número sobe para cerca de 8% (e para 10%

---

<sup>4</sup> As competências mais simples – das quais se excluem a generalidade das competências TIC – podem ser encontradas no sistema de ensino formação. Pelo contrário, é justamente no caso das competências mais complexas que as instituições

se se considerarem as grandes empresas bancárias). Numa das seguradoras este valor situava-se na ordem dos 15% a 20% segundo o responsável entrevistado. Nas médias empresas a formação destes colaboradores reparte-se entre os licenciados e os não licenciados, sendo que os primeiros nem sempre possuem habilitações especificamente direccionadas para as áreas das TIC.

A **contribuição destes profissionais TIC para a estratégia de negócio** passa pela sua integração nos mecanismos decisórios ou mesmo nas determinações organizacionais ou estruturais. Numa das maiores organizações que analisámos os projectos relativos às TIC estão mesmo integrados num organismo centralizador que gere os programas de projectos.

Considerando-se o **papel importante da inovação para as dinâmicas e transformações do “sector j”**, importa destacar a mudança operada na proporção de determinadas categorias funcionais nas empresas estudadas, como é o caso da **expansão das funções comerciais e do retraimento das funções de *back office***, numa perspectiva de **flexibilização organizacional** que deverá determinar as futuras opções estratégicas no tocante à gestão do “potencial das TIC”. A criação de uma **plataforma de integração** entre o sistema de informação da empresa e os diferentes canais de distribuição/venda de produtos e de serviços parece ser um aspecto que constitui uma das preocupações das instituições financeiras, que procuram uma avaliação dos produtos que existem a nova economia como canal de distribuição e, internamente, como ferramentas de *Customer Relationship Management*<sup>5</sup>. Existem mesmo projectos denominados “multicanal” que têm como objectivo permitir ao cliente - de uma forma integrada - aceder a produtos de banca e de seguros, sendo esta é uma perspectiva em que a banca se distingue claramente dos seguros.

Nas instituições bancárias as TIC são vistas como **canais geradores de mais-valias e de futuro**, e no tocante às **transformações tecnológicas e à inovação**

---

financeiras têm de recorrer a um recrutamento externo e selectivo, enquadrando-se neste caso a maioria das competências TIC.

<sup>5</sup> Importa deixar aqui uma nota de alerta para a quantidade de informação sobre os clientes que as bases de dados dos grandes grupos “banca-seguros” estão a reunir, e que poderá vir a colocar alguns problemas em matéria de protecção de dados pessoais.

**futura**, das principais áreas de investimento para os próximos 3 anos foram apontadas as seguintes: a entrada do *UMTS* e uma alteração grande a nível dos canais de distribuição dos serviços bancários (os *call centers* ou os *contact centers* que existem actualmente no mercado vão ter que passar para uma plataforma mais dinâmica, exequível através da utilização do *UMTS*); a vídeo-conferência com a possibilidade de passagem de imagem de qualidade através da tecnologia *UMTS*; a *Internet*; o *Homebanking*; os recursos electrónicos; *Data Warehouse*; os sistemas de apoio à decisão; o desenvolvimento de sistemas interactivos cliente-empresa; os canais de televisão para clientes e colaboradores (com o desenvolvimento de uma área de conteúdos); as telecomunicações em geral; e a criação e desenvolvimento de *web sites* (virados para o exterior ou de utilização interna).

A análise da utilização das TIC nas organizações financeiras e à sua contribuição para as estratégias empresariais constitui um objectivo complexo. Estamos, eventualmente, perante **novos protagonismos** e **novos perfis** na actual população TIC, cujo interesse analítico para as ciências sociais e económicas se relaciona com a passagem de um mercado de trabalho interno e de uma envolvente externa fortemente estruturada e regulamentada, para um mercado de baseado em recrutamentos externos, de capital intensivo, e sujeito a uma envolvente marcadamente concorrencial<sup>6</sup> (esquema 1). Neste domínio as TIC possibilitaram, portanto, um **nível de desenvolvimento tecnológico ímpar** às instituições financeiras:

- São percebidas como um investimento crucial para enfrentar uma concorrência acrescida e são tidas, sobretudo nas organizações que acentuam os factores de qualidade no atendimento, como um instrumento diferenciador importante.

- A introdução das TIC no sector financeiro alterou o equilíbrio interno entre diferentes grupos organizacionais, com uma perda de importância dos trabalhadores administrativos na manipulação de documentos e de procedimentos de segurança,

---

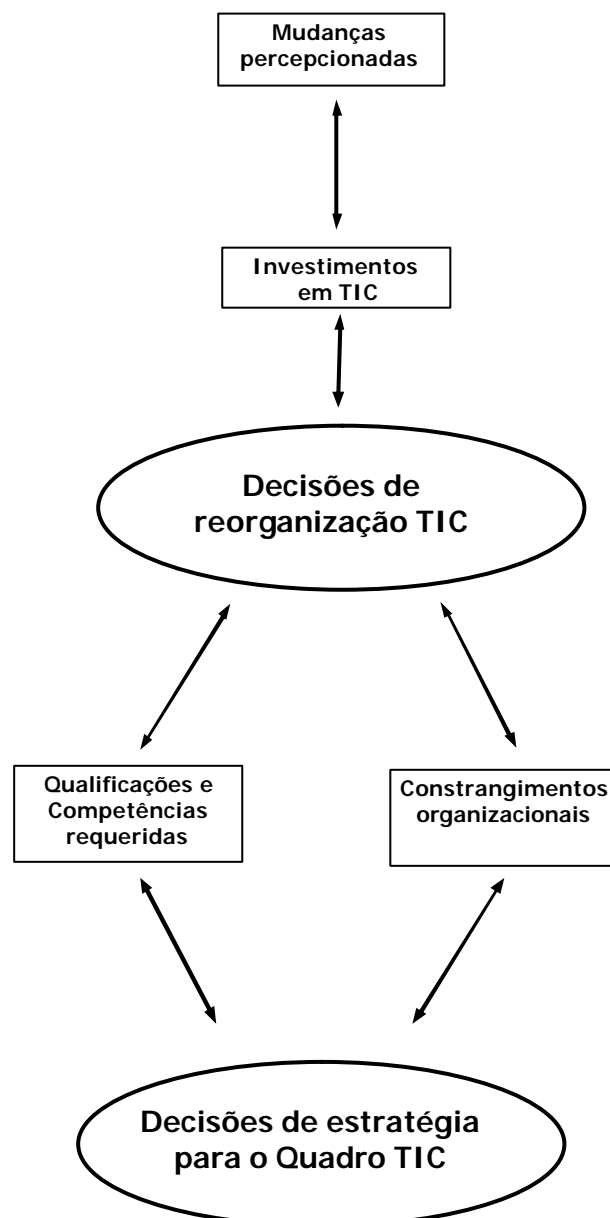
<sup>6</sup> O estabelecimento de um mercado único financeiro baseou-se numa harmonização - no plano legal e prático em todos os Estados-Membros da UE -, quanto ao acesso à actividade bancária, aos requisitos de fundos próprios para cobertura tanto dos riscos de crédito como dos riscos de mercado, e na limitação dos grandes riscos em relação a um mesmo devedor individual ou de um mesmo grupo de clientes. A esta acrescenta-se um controlo pelo país de origem (*home country control*), reforçado pela cooperação entre as autoridades nacionais de supervisão, o que significa que um banco que exerce as suas actividades num outro Estado-Membro será controlado pelas autoridades competentes do Estado-Membro de origem, isto é, do país que emite a autorização única e em que se situa a sua sede; contudo, as filiais das instituições de crédito encontram-se sujeitas a supervisão numa base consolidada.

acompanhada por um grau de sofisticação na oferta de produtos à clientela pelas áreas comerciais.

- A especialização dos processos de formação constitui uma das principais consequências da introdução maciça das TIC, com a passagem para modelos que permitem criar competências transferíveis para um reposicionamento estratégico das organizações estudadas.

- O quadro de profissionais TIC vem, portanto, a ser progressivamente alargado a partir de uma estratégia mista de recrutamento externo e de criação de *skills in-house*.

### ESQUEMA 1 – SÍNTESE DAS DINÂMICAS DA UTILIZAÇÃO DAS TIC NAS EMPRESAS DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA



## 2. Objectivos e enquadramento

### 2.1 A especificidade do “sector J”

O trabalho de investigação que foi desenvolvido durante 6 meses e cujos resultados são agora detalhados no presente relatório procura complementar a aplicação do Inquérito à Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas - 2000, realizado com trabalho de campo que incluiu uma amostra total de 5500 empresas das quais não fizeram parte, na sua representação estratificada e proporcional, as empresas do que aqui designaríamos como “**sector J**” e que inclui as rubricas da CAE-Rev.2 números 65, 66 e 67 (quadro 1)<sup>7</sup>.

**QUADRO 1 - O “SECTOR J” POR DIMENSÃO DE EMPRESAS<sup>8</sup>**

Rubricas CAE-Rev.2	1-49 pess.	50-499 pess.	500-999 pess.	1000 + pess.
651 - Intermediação Monetária	139	33	2	14
652 - Outra Interm. Financeira	151	18	1	0
660 - Seguros, Fund. Pens., Outras Act. Compl. Seg. Social	73	30	2	5
671 - Act. Aux. Interm. Fin. Exc. Fund. Pen.	50	3	0	0
672 - Act. Aux. de Seg. e Fund. Pensões	693	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1106</b>	<b>84</b>	<b>5</b>	<b>19</b>

Fonte: *Quadros de Pessoal*, 1997

A opção metodológica do OCT acima descrita justificava-se plenamente dada a **especificidade** em termos da utilização das **tecnologias de informação e de comunicação (TIC)** para a generalidade das empresas integradas nas CAE-Rev.2 nos 65/66/67, aliada à importância em termos de economia social e financeira que essas empresas possuem, a que se encontram adstritas as dinâmicas que caracterizaram o

<sup>7</sup> Mais especificamente: 651 - Intermediação Monetária; 652 - Outra Interm. Financeira; 660 - Seguros, Fund. Pens., Outras Act. Compl. Seg. Social; 671 - Act. Aux. Interm. Fin. Exc. Fund. Pen.; 672 - Act. Aux. de Seg. e Fund. Pensões.

<sup>8</sup> Empresas de pequena dimensão (1 a 49 trabalhadores); empresas de média dimensão (50 a 499 trabalhadores); empresas de grande dimensão (mais de 500 trabalhadores).

sector de intermediação monetária e financeira desde meados da década de 1980, tornando-o num actor social de referência.

De entre essas **dinâmicas** destacaríamos as seguintes:

- A utilização da informática em larga escala para simplificação de operações administrativas.
- A implementação das TIC para a distribuição de serviços, bem como para a recolha e tratamento de informações em bases de dados.
- O desenvolvimento dos sistemas informáticos centrais com novas formas de *interface* entre toda a rede de computadores e o surgimento de centrais de atendimento telefónico (ou *call centers*) integradas sobretudo nas médias e nas grandes estruturas organizacionais.
- A aplicação da informática numa perspectiva de complementaridade com outras tecnologias de informação e de comunicação, a disseminação da micro-informática e potenciação da informática doméstica na relação com o cliente<sup>9</sup>.

No **caso de Portugal**, as décadas de 1980 e 1990 foram caracterizadas por profundas transformações estruturais no sector bancário e segurador, consequência dos fenómenos de desregulamentação da actividade, das privatizações, da emergência de novos intermediários financeiros e da própria desintermediação financeira, cujo rápido desenvolvimento se deveu sobretudo à expansão intensiva das novas tecnologias de informação e de comunicação.

As TIC representavam um **potencial de desenvolvimento** importante para a banca e seguros, por diversas razões:

- permitiam-lhes reestruturar as suas redes de distribuição que representam uma parte muito importante dos seus custos, diminuindo o peso do factor de intermediação na relação com o cliente (Rebelo, 1999);

---

<sup>9</sup> Ou seja, e tal como é referido na nota metodológica de apresentação do *Inquérito à Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas - 2000*: "desconhece-se o grau de penetração e utilização que as empresas portuguesas fazem, hoje em dia, dos equipamentos, tecnologias e serviços característicos da sociedade e economia da informação: computadores, redes de comunicação, *Internet*, correio electrónico, aplicações de comércio electrónico (tanto na vertente *business to business* como na *business to consumer*)."



- possibilitavam a criação de uma nova estrutura interna (*intranet*), com a transmissão de dados e a possibilidade de tratamento de informação em tempo real, com efeitos na diminuição do carácter hierarquizado e piramidal da comunicação interna;
- potenciavam a externalização (*outsourcing*) de actividades de carácter administrativo, designadamente das tarefas de arquivo, correspondência ou reprodução de documentos (Bernard Brunhes Consultants *et alli*, 1998).

Especificamente no que concerne ao efeito da introdução das TIC no sector bancário português, existem autores que defendem uma situação de permanente regressão tecnológica verificada entre 1990 e 1995 (Mendes e Rebelo, 1997), ou seja, afirmam que se gerou um excesso de capacidade informacional que os bancos não conseguiram eliminar, patente no comportamento negativo dos custos e, logo, da margem financeira. Por outro lado, as perspectivas de abertura das fronteiras com a integração europeia e a moeda única traduziram-se numa pressão adicional sobre o sistema, sendo que deste contexto de **acréscimo de concorrência** entre os bancos emergiu a necessidade de adopção de estratégias para aumentar a competitividade, através da maximização dos recursos disponíveis, do controlo mais apertado dos custos, mas também *a contrario* da utilização do excesso de capacidade gerado pela introdução das TIC.

As referidas **mudanças na envolvente externa das empresas de intermediação financeira** conduziram a fortes transformações estruturais que se traduziram, ainda que de maneira diferenciada, nos sistemas organizacionais e nos processos de trabalho, com concomitantes consequências ao nível da redução da margem financeira. Face a esta situação, os bancos e as seguradoras a operar em Portugal desenvolveram estratégias de expansão com grande influencia sobre os custos e a competitividade (por exemplo através do posicionamento em novos mercados geográficos, da abertura de novas agências e da multiplicação de produtos e serviços, alguns de carácter misto “banca-seguros”), movimento reforçado com os processos de concentração empresarial e de aquisição de empresas seguradoras por parte da generalidade dos grandes grupos financeiros portugueses<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Movimento paralelo ao que aconteceu ao nível da União Europeia. Neste espaço o número de instituições financeiras registou um decréscimo de -5,8% entre 1998 e 1999 de acordo com os dados mais recentes do EUROSTAT (*Statistics on Credit Institutions - 2001*).

A evolução dos sistemas bancários esteve, aliás, em curso durante toda a década de 1990 e o sistema bancário está ainda a passar por um processo de desregulamentação associado ao efeito conjugado de uma desestruturação do sistema monetário internacional, da multiplicação das trocas e dos movimentos de capitais, ou ainda da evolução das TIC (Almeida, 2001b).

Um lugar iniludível nestes processos é o da **emergência de um modo de gestão mais concorrencial**, que tem de lidar com alguns constrangimentos em diferentes dimensões estruturais e organizativas (produtos, formação de preços, estrutura dos mercados, organização das actividades internas, formação/qualificação, classificação e remuneração).

Com vista à **redução da incerteza**, associada à passagem de um modo de gestão administrativa a uma gestão concorrencial, acentua-se a necessidade de incluir elementos de análise previsional das estruturas de emprego, implicando um número de **decomposições funcionais relativamente autónomas** (Petit e Vernières, 1990):

- Na **função “produção”**: sendo a gestão dos meios de pagamento um dos papéis tradicionais da banca, este é um dos sectores mais afectados pela introdução de TIC, em virtude de ser constituído por um conjunto de tarefas simples e rotinizadas desempenhadas por pessoas com baixas qualificações; nesta função as perspectivas de mobilidade são reduzidas bem como a aquisição de qualificações por via da experiência; verifica-se um excesso de quadros de difícil reconversão para funções mais técnicas. Aqui as perspectivas de emprego foram, portanto, **reduzidas por via da baixa nos serviços de produção** e do rápido desenvolvimento da informatização de substituição.

- Na **função “stockagem-manutenção”** o emprego tende a regredir, embora a amplitude dessa regressão possa ser reduzida através da capacidade de fidelizar clientelas por via da melhoria dos serviços de atendimento interpessoais e pela expansão da rede de balcões. Assim, e tendo em conta que as características dos produtos (standardizados) não permite o aumento das qualificações, os trabalhadores devem possuir um bom nível de formação para **enriquecer o contacto directo** com os clientes, no sentido de contribuírem para criar uma vantagem competitiva.

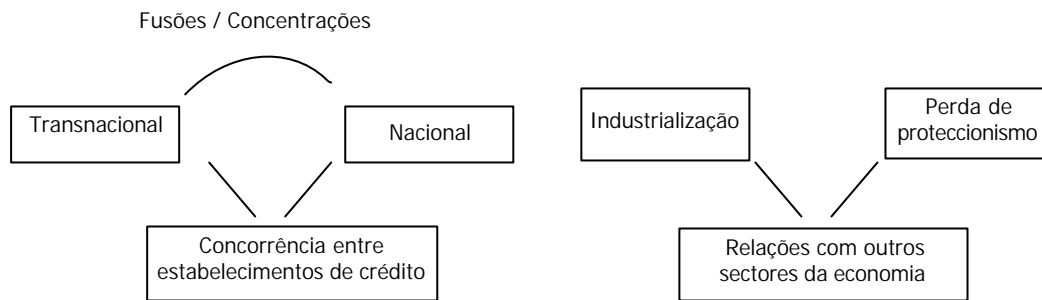
- Na **função “organização”** os efectivos deverão crescer por via do aumento de tarefas de controlo interno, da manutenção de sistemas informáticos e das inovações financeiras e de *marketing*. Para as cumprir, privilegiam-se os recrutamentos de pessoal bastante qualificado, tanto ao nível da formação geral como dos saberes técnicos; ao invés, os efectivos desta função revelam-se de difícil reconversão devido às insuficiências da formação inicial, representando por esse motivo um custo elevado em formação contínua, ao contrário dos novos recrutamentos que - rapidamente e com uma formação de baixo custo - se adaptam a novas funções (as suas perspectivas de carreira são extremamente favoráveis). Neste nível poder-se-á verificar o **recurso ao outsourcing** de determinadas tarefas de organização.

- As **funções “internacional” e “comercial-empresas”** exigem qualificações médias elevadas, embora exijam mais frequentemente uma formação especializada ou uma longa prática profissional, associadas a uma formação de base elevada (em TIC e em finanças especializadas). As perspectivas de emprego nas duas funções são positivas, embora sejam por vezes limitadas no interior das empresas por titulares de qualificações muito especializadas, mais valorizadas no exterior. No seu conjunto, é possível afirmar que a desintermediação criou emprego (para profissionais) maioritariamente nos serviços financeiros; por outro lado, a internacionalização das actividades financeiras pelas empresas alargou o mercado para qualquer profissional, contribuindo para a **erosão das fronteiras** do mercado de trabalho bancário neste domínio específico.

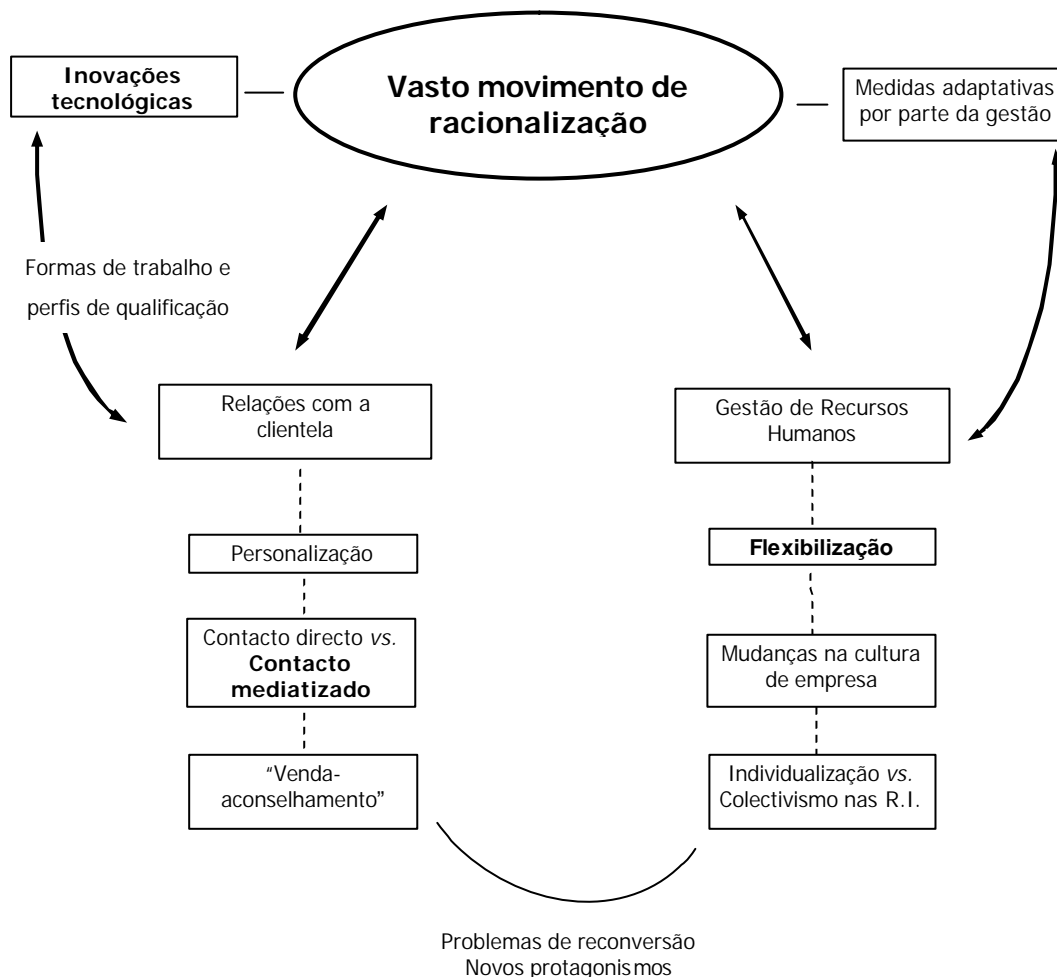
No esquema 2 resumem-se as principais transformações operadas no sector bancário na década de 1990 - enquadradas num vasto movimento de racionalização - onde a **utilização das TIC** se assume como **transversal** às suas dinâmicas principais (destacadas a negrito).

**ESQUEMA 2 - TRANSFORMAÇÕES DA BANCA NA DÉCADA DE 1990**

**- Nível macroeconómico**



**- Modos de gestão**



Fonte: Almeida (2001b)

## 2.2 A utilização das TIC

Se no início da década de 1960 as poupanças líquidas e semi-líquidas constituíam uma parte minoritária dos recursos dos bancos, a sua importância crescente acabou por ultrapassar aquela dos depósitos à vista não remunerados; neste sentido, a **difusão do cheque** teve um efeito positivo sobre o desenvolvimento do sistema bancário, colocando simultaneamente importantes problemas de gestão (Grafmeyer, 1992). É assim que - a partir do final da década de 1960 - a informática se generaliza, aprofundando o caminho realizado pela "mecanografia" que durante a década de 1950 havia começado uma especialização das tarefas e contribuído para a substituição do trabalho manual pelo trabalho mecanizado. Contudo, o estado do desenvolvimento das tecnologias informáticas não permite mais do que as **soluções centralizadas** de tratamento em massa, donde os documentos produzidos nas agências continuavam a transitar para tratamento nos serviços centrais.

Os **conteúdos** e a **organização das tarefas** são os domínios que sofrem maiores alterações, no sentido de uma maior parcialização e de uma submissão a novos constrangimentos introduzidos pelos utensílios informáticos. No imediato, os ganhos de produtividade assim alcançados não tiveram grande incidência sobre os efectivos (Grafmeyer, 1992). Com efeito, a expansão do sector prossegue e são necessárias novas contratações para absorver o crescimento do número de operações, em particular do número de cheques a tratar: a informatização suscita uma necessidade de empregos específicos que podem ser ocupados, na sua maioria, pela reconversão de trabalhadores efectivos. As soluções adoptadas variam consoante o estabelecimento bancário mas, na sua maioria, a introdução da informática foi (a par com a expansão das redes) responsável por um período de recrutamentos significativos.

A partir da **década de 1970** o sector financeiro atravessa uma **fase de evolução profunda** constrangida pelos desenvolvimentos operados ao nível tecnológico mas a referência a constrangimentos tecnológicos para as instituições bancárias nem sempre está associada a aspectos negativos. Aliás, este desenvolvimento ocorreu em dois momentos: numa primeira fase, a informatização serviu para racionalizar as operações administrativas

de modo a incrementar a actividade através de ganhos de produtividade; numa fase posterior, a informatização diversificou-se e permitiu desenvolver respostas aos imperativos que constituem a intensificação da concorrência pela melhoria da gestão, a renovação dos produtos, a automatização das transacções e a oferta de novos serviços à clientela.

Com a **segmentação dos mercados** ocorrida nas **décadas de 1980 e de 1990** nas grandes organizações de intermediação financeira, a lógica da competência dominante altera-se: de uma lógica relacional, esta transforma-se numa competência técnica, de profundo conhecimento dos produtos e das clientelas; assim, a clientela individualizada (baseada na confiança), valorizada na anterior relação comercial, passa a uma clientela segmentada (despersonalizada); o conhecimento acerca do cliente passa a ser de carácter tipológico (o tipo de serviços que podem interessar ao cliente deduz-se em função de critérios sócio-demográficos, idade, tipo de emprego, rendimento económico, entre outros<sup>11</sup>), em vez de apresentar o anterior carácter social de intimidade e confiança. A esta alteração organizativa acrescenta-se uma diversificação na oferta de produtos e de serviços que aponta para uma nova delimitação das fronteiras tradicionais no sector: fala-se em “sector financeiro” para designar uma realidade que compreende actores tão diversos como os bancos, as companhias de seguros, as empresas de corretagem, ou mesmo os serviços financeiros postais.

A esta segmentação está fortemente **associada à utilização das TIC**, quer em bases de dados que reúnem grandes quantidades de informação acerca dos clientes e possibilitam o cruzamento de critérios classificativos, quer através da mudança dos pontos de contacto com o cliente, numa relação mediatizada pela máquina (terminais de pagamento automático, banca telefónica, *Internet*). Estas podem representar novas perspectivas de distribuição e de venda directa para os produtos bancários, paralelas à disseminação massiva dos “cartões de plástico” e aos restantes meios de pagamento e de transferência de fundos, assentes numa base de imaterialidade.

Os **saltos tecnológicos**, ao nível das comunicações e da informática, são factores significativamente integrados nas lógicas de estruturação do sector. Estes emergiram durante as décadas de 1980 e de 1990 nas áreas da “novas tecnologias de informação” e

---

<sup>11</sup> Estes são comumente designados por *Customer Relationship Management* (CRM).

nas áreas das “novas tecnologias de comunicação”, estando na origem ou sendo o meio tecnológico de suporte à criação de produtos como o “porta moedas electrónico” ou a “banca via *internet*”. Com esta **introdução massiva da computação e da informática** desenha-se um novo tipo de empresa na banca, que oferece actividades financeiras, bolsistas e seguradoras, independentes dos constrangimentos espaciais (com redes de distribuição electrónica) e temporais (através de transacções em tempo real, 24 horas por dia) (Bernard Brunhes Consultants *et alli*, 1998). A introdução de novas tecnologias comportou - tanto ao nível do *back office* como do *front office* - profundas alterações estruturais que significaram outras necessidades de formação em novas técnicas e em novos comportamentos (Bernard Brunhes Consultants, 1991).

Deste modo, a introdução de máquinas para a realização de operações de tratamento e introdução de dados (compensação de cheques e títulos) teve dois efeitos sobre o contingente de efectivos dos bancos - contratados na sua maiorias nas décadas de 1960 e de 1970 para levar a cabo um conjunto de actividades rotineiras e sem necessidade de competências técnicas específicas - caracterizados por um baixo nível de formação: por um lado, o número de efectivos necessários foi sendo reduzido sistematicamente à medida que os bancos centralizavam os serviços e fechavam os centros administrativos; por outro lado, deu-se uma transformação ao nível da natureza das funções que o pessoal tem de assegurar, como o controlo e a observação das operações, ou a realização de tarefas mais complexas que não podem ser automatizadas.

Especificamente no que concerna ao **quadro histórico das alterações estruturais e organizativas, nas décadas de 1970, 1980 e 1990** para o caso da banca portuguesa, encontramos factores de índole tecnológica que se repercutiram na intensidade de utilização da mão-de-obra, nos canais de distribuição, e na própria distribuição e controlo do capital. De acordo com uma síntese recente (Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas, 1999), as mutações estruturais e organizativas adquirem visibilidade na comparação entre a banca anterior ao processo revolucionário de 1974 e a banca que resulta dos processos de privatização e de desregulamentação dos mercados financeiros pós-1992:

- Em termos de **estrutura do capital**, a banca portuguesa anterior ao 25 de Abril de 1974 reflectia o carácter isolacionista e monopolista do Estado Novo, apresentando-se concentrada em três grupos familiares (Champallimaud, Espírito Santo, Mello), sendo o monopólio do capital nacional plasmado na escassa representação dos grupos estrangeiros

(operavam em Portugal três bancos estrangeiros - Lloyds, Crédit Lyonnais e Banco do Brasil, com escassa implantação); actualmente, a banca voltou a assentar nos principais grupos familiares de há 25 anos que agora enfrentam uma concorrência poderosa, sobretudo de bancos estrangeiros; o mercado encontra-se desregulamentado e liberalizado, estando aplicadas as medidas de liberalização do sector financeiro, implementadas após a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986, que foram acompanhadas por um vasto plano de privatizações do sector, iniciado em 1988.

- No plano da **introdução de alterações tecnológicas e de produtos**, é apenas no final da década de 1960 que os bancos portugueses aderem às novas tecnologias, com a introdução de Máquinas *Burroughs* de processamento dos lançamentos nas contas dos clientes, sendo os juros dos depósitos calculados manualmente ou em Máquinas *Facit* (no final de Dezembro e no princípio de Janeiro de cada ano); existiam poucos produtos à disposição dos clientes (sobretudo depósitos à ordem, com pré-aviso e a prazo); no final da década de 1990 o trabalhador bancário é, principalmente, um utilizador das TIC, estando os bancos ligados por grandes sistemas informáticos.

- No tocante à **organização dos processos de trabalho** e aos **canais de distribuição**, na banca pré-1974 os contactos mais urgentes entre as delegações eram feitos sobretudo por telefone e por *telex*, numa rede telefónica incipiente em que mesmo as operações mais urgentes e simples chegavam a demorar horas; a recolha de depósitos em localidades afastadas dos centros populacionais era feita por "caixas móveis"; a intensidade de mão-de-obra era considerável, sendo que um balcão de pequena dimensão dispunha em média de 10 trabalhadores, para um efectivo de 50 trabalhadores nos maiores balcões. Na actualidade, e com as alterações introduzidas pela tecnologia informática, os balcões têm entre 6 e 8 trabalhadores, existindo casos de algumas instituições que - apoiadas na informática - optaram por pequenos balcões de atendimento com 2 ou 3 trabalhadores; o trabalho nos balcões passa a ser dividido pelas caixas automáticas (ATM/Multibanco), banca telefónica e os serviços na *Internet*; os canais de distribuição e os mecanismos de transferência electrónica como o *Swift* e o *TARGET* permitem, num muito curto espaço de tempo (segundos ou minutos), fazer transferências para o estrangeiro as quais, há 25 anos, demoravam horas ou dias.

Considerando este enquadramento, tornou-se crucial identificar como **organizações a estudar** os **bancos**, mas também as **seguradoras**, as **empresas de factoring** e as **SFAC (Sociedades Financeiras de Aquisição de Crédito)**, assim como



**microempresas** (aqui entendidas como empresas com menos de 10 trabalhadores). Em todas inquirimos interlocutores privilegiados de modo a avaliar dos aspectos relativos à disseminação e intensificação do uso das TIC, inventariando os equipamentos e as aplicações utilizadas nestes domínios e procurando entender quais são as repercussões que a utilização destas ferramentas têm nos processos de negócio e, conseqüentemente, no desempenho da empresa<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Cfr. a nota metodológica de apresentação do *Inquérito à Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas - 2000*. A estes aspectos foram também acrescentados alguns dados referentes à gestão de recursos humanos (GRH).

### 3. Serviços financeiros e utilização de TIC

---

#### 3.1 Alterações e dinâmicas de transformação interna e externa

A abordagem à utilização das TIC nas organizações financeiras e à sua contribuição para as estratégias empresariais constitui, desde logo, um objectivo complexo e que exige uma **abordagem multidimensional**. Neste sentido, a lógica de abordagem adoptada para o presente estudo foi a de identificar e explorar algumas das dimensões e das dinâmicas de transformação interna e externa das organizações financeiras por via da utilização intensiva e massificada das TIC.

Importa considerar neste ponto que a questão da tendência dominante de estruturação das organizações de intermediação financeira (especialmente da “banca-seguros”) enquanto **“indústria de massa”** deve ser enquadrada numa análise mais global da produção no sector dos serviços. Esta tem sido elaborada em termos correntes (Annandale-Massa e Bertrand, 1990; Gadrey, 1992; Courpasson, 1995; Flipo, 2000) como uma transição entre **4 fases**, distintas pelo seu carácter de transformação organizacional a qual se aproxima, em alguns aspectos, da industrialização:

- Uma primeira fase marcada pelo serviço tradicional, fundado sobre as relações pessoais e suportes técnicos rudimentares.

- Seguindo-se uma industrialização e produção em massa de serviços estandardizados com a forma de “quase-produtos”, baseados numa lógica de economias de escala que - a partir de sistemas técnicos vastos e centralizados - produzem para uma clientela passiva e pouco segmentada.

- Uma terceira fase, marcada pela concepção de “produtos-serviços” que se procuram vender a uma clientela-alvo segmentada, numa envolvente comercial de concorrência acrescida e em que a função “comercial e marketing” adquire uma importância determinante nomeadamente, e no caso da banca, ao nível descentralizado das suas agências; neste contexto, uma das características da relação comercial no sector bancário é a sua mediatização pela ideia de risco e, conseqüentemente, pela capacidade do vendedor em avaliar esse risco; as virtudes de um vendedor emergem da capacidade em construir

um hábil compromisso com o cliente, fidelizando-o, mas tendo sempre em conta o risco que este comporta para a agência.

- Uma quarta e última fase, em decurso durante a década de 1990, marcada pela pesquisa prioritária de serviços de “valor acrescentado” para uma clientela exigente e activa; nesta fase procuram-se propor soluções complexas, individualizadas, apoiadas numa gama de “quase-produtos” que se enquadram na resolução de problemas específicos; a evolução do sector bancário modificou a relação vendedor-cliente, na medida em que se cristalizou uma diferenciação segmentada da clientela, descentralizando as relações comerciais e, desse modo, a gestão do risco; paralelamente, e para as funções simples ou com uma interactividade menor, são desenvolvidos certos automatismos.

A utilização das TIC intervém também como factor decisivo na globalização da oferta dessa gama de produtos e de serviços, constituindo-se também como **uma vantagem concorrencial para o caso específico dos bancos** (Almeida 2001b):

- os preços já não são a principal vantagem comercial na banca, uma vez que todos os bancos estão relativamente na mesma posição no que respeita à aquisição dos seus recursos nos mercados financeiros; mais, nem as taxas de juro nem a inovação na concepção de novos produtos e serviços financeiros (potenciadoras da *performance* das instituições) permitem estabelecer vantagens concorrenciais duráveis, na medida em que as primeiras são geralmente similares, e os segundos rapidamente são copiados pelas restantes instituições<sup>13</sup>;

- depois, a qualidade da oferta, dos produtos (variedade, fiabilidade, grau de sofisticação, tecnologia empregue, etc.) e da rede comercial (proximidade das agências, acolhimento, imagem, especificidade, avanços tecnológicos, etc.) parece assegurar uma vantagem concorrencial mais durável, ou seja, a capacidade de competir está associada à capacidade de resposta à totalidade das preocupações financeiras dos seus clientes (globalização da oferta ao nível dos produtos e dos serviços de aconselhamento, entre outros).

A utilização das TIC na banca desempenha, em simultâneo, um duplo papel (Cossalter, 1991): é um **recurso estratégico**, na medida em que é um meio de produção

---

<sup>13</sup> Na verdade, não existe nenhum sistema de registo de patentes no sector.

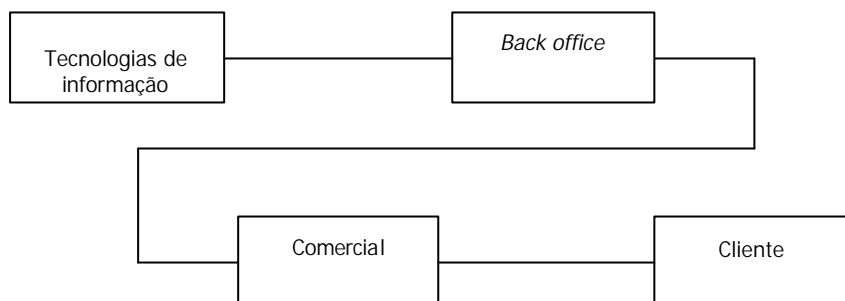
(possibilitando a emergência e o desenvolvimento de novos modos e meios de gestão e de controlo que permitem um melhor conhecimento, muitas vezes em tempo real, das determinantes da rentabilidade) e é, ao mesmo tempo, um **produto** (que permite fornecer a cada utilizador, em tempo real, as informações necessárias à acção e decisão). Esta conjuntura de introdução massiva da informática e de novos produtos afectou de numerosas maneiras as estruturas e organização do trabalho bancário, uma vez que a ênfase num serviço mais sofisticado não se coaduna com uma organização taylorista desse trabalho.

Na verdade, o peso relativo dos grandes serviços de produção administrativa, onde uma racionalização do trabalho de tipo taylorista se desenvolveu, diminui em virtude da utilização das TIC na automatização de grande parte das operações rotineiras; por outro lado, um investimento no mercado e na eficácia da gestão traduziu-se na “apologia da descentralização” dos poderes e decisões e da autonomia do pessoal (Bertrand, e Noyelle, 1988). Com a **introdução da micro-informática** tornou-se necessário equacionar os limites dessa descentralização, definindo as fronteiras entre serviços centrais e locais, coordenando as aquisições desta tecnologia com vista à preservação da integridade das bases de dados.

Neste sentido, a lógica da rentabilidade transfere-se da rentabilidade linear de um produto específico para a do cliente, isto é, apesar de um determinado produto não ser em si lucrativo por servir apenas um número reduzido de clientes, ele faz parte da variedade de produtos oferecidos que caracterizam a qualidade da oferta que fideliza os clientes a uma determinada instituição (Ferrary, 1997). Estas transformações implicam, ao invés, uma **mudança radical dos procedimentos de controle de gestão e de práticas de comercialização**: a introdução de serviços informáticos; a concepção de pacotes de serviços como resposta às necessidades de mercado dos clientes; a concepção da relação cliente-banco de uma forma dinâmica e individualizada, que permita acompanhar as evoluções na vida do cliente como forma de estabelecer uma relação de confiança e fidelidade; entre outras. A introdução da informática dos grandes sistemas, e em particular da micro-informática, permitiram ainda uma transformação da estrutura organizativa das instituições bancárias, com consequências para a qualidade da oferta dos produtos e da rede comercial, marcados por uma aproximação (física e em termos de especificidade) aos clientes (esquema 3).

### ESQUEMA 3 - TRANSFORMAÇÕES DAS ETAPAS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

#### “Organização tradicional”



#### “Organização TIC”



Fonte: Bernard Brunhes Consultants *et alli* (1998)

Ainda no tocante à **centralidade das TIC** para as mudanças nos canais de distribuição, estas foram um instrumento fundamental nas diferentes etapas do desenvolvimento da banca (Bernard Brunhes Consultants *et alli*, 1998):

- Numa primeira etapa de “produção bancária” a informática é **utilizada para simplificar** as operações de *back office* administrativo (para tratamento dos meios de pagamento, como era o caso dos cheques e das letras, e para operações contabilísticas); trata-se de uma fase ocorrida entre 1960 e finais da década de 1970, marcada pela automatização da produção, e que continua actualmente com a utilização de meios de pagamento “não físicos” e com a concentração dos locais de produção por motivos de economias de escala (emagrecimento estrutural dos *back office* e reagrupamento dos centros administrativos).

- Numa segunda fase, a informática surge com a implementação das TIC na **distribuição dos serviços bancários**, que coincide com a liberalização dos mercados, processo iniciado na década de 1980; se antes do início dessa década a quase totalidade das relações entre o cliente e o banco era mediatizada pelo balcão, na década de 1990 esses contactos não representam mais do que 30% a 40% do total das operações que um cliente realiza com um banco; em termos cronológicos, são as máquinas de distribuição de

dinheiro e de consultas simples à conta (ATM/Multibanco) que encetaram o processo de mutação nas relações do cliente com o banco, sobretudo por duas razões: uma curta amplitude dos horários de abertura dos balcões e um baixo coeficiente de custo de prolongamento do horário das instituições em função da rentabilidade do serviço; paralelamente à disseminação das ATM/Multibanco desenvolvem-se as transferências electrónicas de dados e a troca de informações por fax.

- Uma outra fase, ocorrida nos últimos cinco anos da década de 1990, está marcada pelo banca telefónica, associada ao desenvolvimento dos sistemas informáticos centrais das instituições financeiras que possibilitam **formas de interface entre toda a rede de computadores** e - particularmente sensíveis neste domínio - o **surgimento de centrais de atendimento telefónico** (*call centers*); a disseminação das redes informáticas de micro-computadores pelas empresas e pelos particulares possibilitou também a expansão das redes de distribuição da banca via *Internet*.

- A quarta e última fase de aplicação da informática bancária é marcada pelo **wholesale banking** e pelas actividades dos mercados financeiros fortemente dependentes das TIC; o actual desenvolvimento das funções da área "comercial e *marketing*" está ligado à expansão do uso de micro-computadores nos balcões e do *software* que permite o apoio às tarefas de "venda-aconselhamento".

As TIC possibilitaram, portanto, um nível de desenvolvimento tecnológico às instituições bancárias que lhes permite **responder às necessidades específicas dos clientes**, num quadro de imperativos concorrenciais de ordem económica para uma redução de custos: na Europa os bancos tornaram-se, em virtude da sua rede de agências, distribuidores de produtos das seguradoras, tendência presente nos países da Europa do Norte sob a forma de *joint-ventures*, de participações de capital cruzadas ou de balcões mistos.

O **fenómeno da "banca-seguros"** ou dos "seguros-banca" desenvolve-se nos dois extremos de uma cadeia, ou seja, quer ao nível das redes distribuição, quer ao nível das estruturas de capital; a este efeito junta-se, justamente, o aparecimento de produtos mistos, com os efeitos já referidos para a redefinição das fronteiras tradicionais dos sectores bancário e segurador. A este nível surgem ainda novos actores, como é o caso das grandes

empresas industriais de produção de bens de consumo que desenvolvem, elas próprias, filiais de crédito bancário ou de seguros.

### 3.2 Resultados do trabalho de campo

Analisando-se especificamente neste ponto do trabalho a questão dos serviços financeiros e da utilização das TIC, desenvolvemos **indicadores relativos a 6 aspectos** que julgamos essenciais:

- As políticas de incentivo ou regras de acesso à utilização das TIC (análise de situações concretas acerca da utilização generalizada das TIC; utilização para a administração/direcção/gerência; utilização pelas chefias/quadros técnicos; utilização em sectores da empresa em que a actividade o justifica).

- A preocupação específica relativa à segurança nas transacções comerciais nos investimentos em TIC (tipos de sistemas de segurança: parcerias com empresas TIC; compra / criação de empresas TIC).

- A taxa de cobertura e utilizadores de computadores pessoais (PC's), *workstations* ou terminais na empresa (repartição por funções; constrangimentos à utilização das TIC / razões que justificam a sua não utilização; grupos de *expertise* na gestão do sistema de informação).

- A taxa de cobertura e os utilizadores da *Internet* e de correio electrónico na empresa (repartição por funções; constrangimentos à utilização das TIC / razões que justificam a sua não utilização).

- O tipo de plataforma(s) informática(s) que asseguram a ligação entre o(s) estabelecimento(s) e a sede da empresa (ligação em rede *Local Area Network*; ligação à sede da empresa através de uma *Wide Area Network*; ligação em *EDI* em rede própria, exclusiva; ligação em *EDI* sobre *Internet*).

- Identificação das actividades que são realizadas *on-line*; através da *Internet*; de *EDI* utilizando a *Internet* como plataforma; ou de *EDI* em redes exclusivas.

Concretamente em relação à existência de **políticas de incentivo ou de regras de acesso** à utilização de TIC existem duas tendências principais: as organizações em que

a utilização das TIC é feita sem restrições e na perspectiva de uma certa “auto-formação” dos utilizadores, e as organizações em que esta transição está mais apoiada.

Assim, existem casos em que as políticas de incentivo à utilização das TIC são quase desnecessárias pois os próprios trabalhadores para executarem o seu trabalho diário têm de saber conviver com as tecnologias. Nestes casos, quando existe uma aplicação nova ela é implementada e os trabalhadores têm que utilizá-la. No entanto, esta nem sempre é uma transição pacífica pois alguns dos entrevistados consideram que sempre que aparece uma aplicação nova na organização há alguma resistência à mudança, que contudo lhes parece compreensível pois o recurso às TIC implica uma alteração na sequência e no modo de trabalho dos indivíduos.

Os **incentivos financeiros à utilização das TIC** assentam num conjunto de linhas de crédito para acesso a computadores pessoais e outros acessórios, extremamente atractivas em termos de taxas de juro. Na fase inicial da introdução de novas TIC algumas organizações optaram por acções de formação para reconverter trabalhadores oriundos da área administrativa e que nunca tinham trabalhado com um computador em termos de micro-computadores e ferramentas da *Microsoft*. De referir que no caso das seguradoras entrevistadas foram facultadas acções de formação específicas para os mediadores, no sentido de os dotar da capacidade de realização de simulações na *Intranet*.

Na generalidade das grandes organizações a **atribuição de recursos informáticos** está tipificada de acordo com os utilizadores. O acesso à *Internet* é visto como causador de alguns problemas uma vez que esta é tida como muito lúdica e

“há o risco de diminuir a produtividade com uma ferramenta que à partida seria para aumentar”,

sendo o acesso seu restringido aos postos de trabalho que justifiquem a sua utilização. Há casos em que a estratégia adoptada se baseia na proposta do(a) director(a) de indicação do acesso a um determinado posto de trabalho, acompanhada pelas acções de sensibilização na entrada de um colaborador novo a quem, para além da formação, lhe são explicadas as regras de acesso e de utilização das TIC. Destas empresas os sectores apontados como os que mais justificam o acesso à *Internet* são o administrativo, o comercial e as áreas de *marketing*.



A título exemplificativo, destacaríamos duas situações opostas: se numa das empresas inquiridas a utilização de *Internet* está generalizada a todas as pessoas com atributo de chefia, numa outra consideraram-se problemas de capacidade pois

“a *Internet* quando começou, começou a ser disponibilizada a quem necessitava dela e considerou-se que quem necessitava eram os técnicos”<sup>14</sup>.

A **preocupação específica relativa à segurança** varia no seu conceito, pelo que nas grandes organizações (especialmente bancos) é a segurança das transações e a segurança de acessos que são tidas como essenciais. Dado que a relação financeira é uma relação baseada na confiança, a segurança é tida como absolutamente crucial existindo nas grandes empresas uma predisposição para o acompanhamento das últimas mudanças (os últimos *upgrades* e a sua aplicação), designadamente a partir de parcerias identificadas no mercado com empresas que têm competências reconhecidas na área de segurança.

Aqui a segurança é uma preocupação e uma necessidade interna de reporte a entidades superiores, sendo também por vezes encarada como uma relação quase específica para cada um dos clientes, com preocupações sobre eventuais casos de quebra de confidencialidade ou de falsificação (nestes casos, aos clientes é enviada informação em papel, utilizando programas de encriptação como o *Pretty Good Privacy* ou, em algumas circunstâncias, o CD-ROM). A este propósito é de referir que há casos de empresas financeiras que estabeleceram acordos e parcerias com empresas especializadas, quer ao nível de consultoria, quer ao nível de implementação do produto, e também casos em que se está a ponderar a criação de um departamento específico para a segurança. Existe ainda a problemática da segurança ligada a todos os aspectos que se prendem com a estratégia *Web* (uma das preocupações principais) e o escrutínio dos acessos externos, para além da utilização de *firewalls* e de auditorias internas sobre eventuais problemas com a *Internet*. Ao nível das microempresas analisadas, a questão da segurança resume-se a *backups* diários para CDs, guardados num cofre forte.

---

<sup>14</sup> No entanto, de referir que neste caso está a ser feita uma remodelação profunda da infra-estrutura de acesso para a *Internet* que passa pela definição de níveis de autorização e de acesso, pelo que futuramente esta estará acessível à generalidade dos efectivos.

A **taxa de cobertura e utilizadores** de computadores pessoais (PC's), *workstations* ou terminais nas empresas objecto de aplicação do guião de entrevista é de praticamente 100%, sendo que geralmente não há nenhum posto de trabalho que não tenha computador (quer nas organizações bancárias, quer nas organizações seguradoras). Alguns dos trabalhadores, por razões de funcionalidade, trabalham com um computador pessoal (*desktop*), outros trabalham com terminal (sendo os documentos gravados no servidor), e existem ainda situações em que há recurso a computadores portáteis (*laptop*). A generalidade dos computadores funcionam ligados em rede (com acesso a consultas) e com níveis de acesso diferentes para executar diferentes tipos de trabalho.

A utilização da *Internet* e do correio electrónico nas empresas reparte-se entre as situações de disseminação quase integral dos acessos à *Internet* e ao correio electrónico (interno e externo), e as situações de existência de regras de acesso restritivas em termos de acessos externos.

Nos casos em que todos os colaboradores têm quer o acesso à *Internet* quer ao correio interno, a generalidade dos interlocutores considera que esta deve manter a 100% pois:

"é uma ferramenta muito útil".

As eventuais restrições na utilização das TIC passam, neste caso, por restrições quantitativas de ficheiros em *attach*, filtragem dos *e-mail* oriundos do exterior com certos tipos de ficheiros que são bloqueados ao nível de *firewall* e - em alguns casos - ao nível da *Web* o acesso tem de ser devidamente formalizado, autorizado e justificado, podendo contudo os trabalhadores aceder sempre a todos os *sites* da empresa/grupo. As regras internas para a utilização de correio electrónico são geralmente baseadas "em bom senso" e medidas que são impostas em relação à possibilidade ou não de transmitir determinado tipo de mensagens com determinado tipo de designação, não podendo enviar-se mensagens com um tamanho superior a "x" *bytes* em determinadas alturas do dia.

Nas circunstâncias em que foi por nós detectada uma política menos restritiva, o único constrangimento que existe é relativo à forma de propagação de vírus através de

correio electrónico, aliada a alguma forma de inserção de assinaturas digitais de maneira a garantir que a mensagem partiu mesmo da pessoa que a enviou. Nestes casos, os acessos à *Internet* e ao correio electrónico são completamente livres.

O tipo de **plataformas informáticas** que estabelecem a ligação entre o(s) estabelecimento(s) e a sede da empresa são de ordem muito diversificada. Existem empresas que, com poucos escritórios, utilizam em cada um destes uma *LAN* e a ligação entre os escritórios que estão dispersos geograficamente é feita através de uma rede *WAN* (em *Frame Relay*). Nas grandes empresas, existe uma *LAN* ao nível dos vários edifícios e entre os edifícios e os estabelecimentos é empregue uma *WAN*. A *EDI* é utilizada nos bancos porque existe um projecto com a SIBS, tendo existido um primeiro grupo de bancos que aderiram à *EDI* o que exigiu também uma certificação por parte da SIBS. Nas microempresas analisadas este tipo de ligação não existe.

Referindo-se às **actividades realizadas on-line** (através da *Internet*, de *EDI* utilizando a *Internet* como plataforma, ou de *EDI* em redes exclusivas) um número significativo de organizações emprega as TIC para disponibilizar ao utilizador interno que está em pontos diferentes o mesmo tipo de serviços, isto é, o mesmo perfil de actividade. Basicamente as autorizações de débito e algumas das transações financeiras são feitas por esses meios.

## 4. Práticas de utilização e desenvolvimento de hardware e software TIC

---

### 4.1 Novas lógicas de utilização e de rentabilidade

A **informática terciária** conheceu uma verdadeira revolução com o desenvolvimento da microinformática e da informática centralizada, apresentando como propriedade dominante a possibilidade de tratamento de dados independentes ou descentralizados, a partir de informações comumente armazenadas em bases de dados. A informática de gestão industrial é susceptível de engendrar ganhos ao nível da eficácia, nomeadamente pela diminuição dos preços, pelo cumprimento dos prazos e pela elevação dos níveis de qualidade (Iribarne, 1993).

Contudo, existem algumas **contradições** nestes processos de informatização em larga escala das organizações. Assim, e acompanhando os processos de “desintegração” do trabalho, a evolução na informática de gestão contribui sobretudo para a **especialização** de uma “função de utilização”, distinta da “função de execução”. Esta função de utilização orienta-se para a análise dos sistemas de informação próprios da linguagem informática, sendo que é composta sobretudo por especialistas; ora a deslocação dos profissionais informáticos da concepção de sistemas micro-informáticos (de utilização imediata) para a definição da arquitectura dos grandes sistemas, permite-lhes assegurar o controlo social da “concepção informática”, perante um acervo de utilizadores que não domina esses sistemas micro-informáticos (transformados em verdadeiras *boîtes noires* para estes últimos).

Acresce que é também cada vez maior o número de organizações financeiras - e particularmente bancárias - que **diversifica a sua concorrência** na economia, confirmando um movimento de desespecialização que se havia iniciado no final da década de 1960. Os bancos não somente intervêm em fundos próprios, como ajudam as empresas a recolher capitais, introduzindo-os na bolsa, por exemplo. Cada vez mais, os bancos oferecem à sua clientela empresária toda uma gama de serviços (assistência à exportação, fornecimento de informações, engenharia financeira, aconselhamento na área de gestão, etc.), através da qual se criam todo um novo tipo de relações entre o sector bancário e o mundo dos produtores.

Deste modo, os bancos não se limitam a vender produtos estandardizados, mas vendem também serviços personalizados, um conhecimento e um “saber-fazer” que têm consequências directas sobre a gestão da tesouraria, a organização contabilística e as políticas de investimento. Para o **cliente-empresa** o recurso a este tipo de serviços pode chegar até à externalização parcial de funções que são directamente ligadas à sua actividade, mas onde pode haver vantagem em confiar em agentes especializados em detrimento do pessoal próprio, o que nem sempre parece estar relacionado com a dimensão reduzida da empresa (Grafmeyer, 1992).

Para alguns, este **movimento de externalização** não é mais do que um indício da instabilidade crescente das fronteiras entre o sector secundário e o terciário. Enquanto se desenvolvem os “serviços às empresas” (em que os serviços bancários não são mais do que uma das suas componentes) assistimos, mesmo no seio das empresas industriais, ao aumento dos empregos de concepção e de organização em detrimento dos empregos directamente relacionados com a produção. Reciprocamente, os serviços oferecidos pelas seguradoras e pelos bancos assentam cada vez mais sobre uma infra-estrutura pesada (de que é ilustrativo o uso das TIC), ou seja, tendem a tornar-se uma “indústria de serviços”. Estas organizações viram-se obrigadas, com vista a melhor controlar os custos e rendimentos das suas diversas actividades, a modernizar os seus instrumentos de gestão, com todas as consequências que isso implica na evolução das estruturas, das relações de trabalho e das mentalidades. Por outro lado, esta **transformação do aparelho de produção** está intimamente ligada ao desenvolvimento das TIC e do *software* e do *hardware* que as suportam.

## 4.2 Resultados do trabalho de campo

Neste ponto do relatório analisamos especificamente a questão das práticas de utilização e desenvolvimento de *hardware* e *software* TIC, a partir de **indicadores** relativos:

- Ao tipo equipamento informático de *hardware* e de *software* existente na empresa e à periodicidade da actualização e/ou de compra (tipo de *hardware* e tipo de população utilizadora; tipo de *software* e tipo de população utilizadora).

- Às estratégias previamente definidas na criação e/ou na implementação de um *software* TIC (substituição ou extensão da gama de serviços; exploração de novos mercados; satisfação de exigências dos clientes; flexibilização do processo de produção).

- Às fases de implementação de um *software* TIC que a empresa adquire ao exterior e as que são desenvolvidas internamente (análise de sistemas e desenho lógico; programação; customização do produto / integração interna de *software* externo; testes e resolução de problemas (*debugging*); operação e manutenção; *upgrades* futuros).

O **tipo equipamento informático** em termos de *hardware* e de *software* existente nas empresas estudadas baseia-se em plataformas *standard* para o sector, aliadas a algumas soluções estruturalmente adaptadas. Num primeiro grupo, ao nível dos sistemas centrais, predomina o *AS400* da IBM, sistema esse cuja periodicidade de actualização é muito menos frequente do que nos outros equipamentos. Encontraram-se também empresas com equipamentos *RISK*, *Oracle*, ou *UNIX*.

Um segundo grupo de *software* está normalmente associado a servidores departamentais, com *hardware* geralmente substituído de dois em dois anos, e com pacotes de software de utilizador *standard*, *Windows NT*, *Windows NT Server 4* ou *Windows 2000*. Basicamente, é no âmbito dos diferentes softwares de *back office* que se opera a distinção: ao nível das salas de mercados há exigências próprias (*Bloomberg*, *Reuters*), na comunicação entre bancos também (equipamentos de rede *SWIFT*) e a informática é obrigada a ter *software* específico para controle de tráfego, de anti-vírus, de utilização de processadores entre máquinas. Em algumas organizações financeiras em que os contactos

com a clientela (estrutura comercial) adquirem uma importância superior, existem campanhas de *track record* - das visitas efectuadas a clientes, das cartas que foram enviadas e das respostas - utilizando-se ferramentas de gestão comercial e de controlo dos contactos.

Um caso particularizável foi o de um grande grupo financeiro privado onde - apesar dos processos de integração recentes - nos foi afirmado que

“Existe de tudo, desde o PC ao *mainframe*, todo o grupo hoje tem cerca de dezassete ou dezoito mil colaboradores, portanto utilizamos um pouco de tudo. Se falarmos especificamente de plataformas temos o vulgo PC, temos todas as plataformas que nos levam ao *mainframe*, desde AS 400, dependendo obviamente do tipo de negócio que estamos a suportar e das aplicações que aí temos a correr”.

Contudo, neste caso específico existe

“um investimento enorme (...) desde balcões a fichas eléctricas e renovar tecnologicamente o grupo. Isto não significa que o investimento que é feito este ano se fará dentro de três ou quatro anos. Em tudo isto vai ser necessário um acompanhamento muito directo daquilo que são vão sendo as inovações e ficamos posicionados àquilo de que mais actual está a ser feito não só em termos nacionais, mas mundiais em termos de tecnologias de informação para que possamos colocar em cima dessas plataformas os serviços que já estamos a disponibilizar e que vamos disponibilizar de uma forma bastante mais generalizada.”

Nas microempresas as TIC estão representadas pelos equipamentos básicos de PC, impressora e fax. Em termos de *software* existe o que é fornecido pelas grandes empresas financeiras (seguros ou banca) com quem estas trabalham.

As **estratégias prosseguidas na criação e/ou na implementação de um *software* TIC** variam com a dimensão e o posicionamento das empresas analisadas. É comum considerar-se que a contribuição destas áreas para a estratégia das empresas é considerável, sendo fundamental o empenho dos colaboradores quer na parte de sistemas quer na de comunicações, existindo dois casos em que foi especificamente criado um Departamento de Novas Tecnologias, a par com a existência do Departamento de Informática.

Quando estão em causa o cumprimento de prazos relativamente curtos com um acervo considerável de projectos em paralelo - implicando uma alteração profunda na estrutura interna das organizações - existiu a necessidade afectar áreas inteiras a *outsourcing* (como a área da manutenção, a área da operação e a área dos sistemas operativos). Internamente existem colaboradores que são chefes de projecto e que acompanham a equipa de sistemas, dado que a maioria das aplicações dos projectos em desenvolvimento é comprada ao exterior.

Em circunstâncias mais rotineiras as decisões são tomadas ao nível de um departamento central, e os utilizadores elaboram um pedido específico nos casos em que considerem que a aplicação informática exige alguma melhoria ou alguma modificação para satisfazer uma necessidade específica, sendo esse pedido transferido para o departamento de informática, o qual define o fluxo de informação até se implementar essa (nova) facilidade.

Quando se trata de fazer **upgrades** estes já estão previstos nos contratos, pelo que o que é feito posteriormente é uma customização, que pode ser de maior ou de menor grau e que pode envolver equipas do fornecedor e/ou da própria empresa. As médias e as grandes organizações bancárias consideram que esta área das novas tecnologias poderá, no futuro, ser encarregue de tudo o que são desenvolvimentos, por exemplo, ao nível dos novos canais de distribuição, pelo que há também um número significativo de colaboradores a frequentarem seminários no exterior do país (EUA, França, entre outros).

Detectámos que existe algum cuidado nas fases de implementação de um *software* TIC, pois como nos afirmou um dos nossos interlocutores:

“só em última análise é que adquirimos as aplicações, ou seja, nunca passámos por nenhuma fase de compra sem primeiro ter experimentado a aplicação. A customização e teste está inerente.”

Quando se trata de fazer *upgrades*, em regra, existem procedimentos de experimentação (“laboratório”) antes das aplicações serem colocadas “em produção”. No caso de uma das seguradoras estudadas, a compra de *software* TIC é justificada pelo facto



de tanto a mudança e a customização como a manutenção futura apresentarem um custo mais reduzido.

As microempresas dependem completamente da estratégia e das definições das grandes empresas, desejando que o *software* corresponda a uma utilização

“rápida, prática, funcional; tem de ser extremamente fácil de verificar no momento qual a situação de cada cliente”.

Considerando as **fases de implementação de um *software* TIC**, geralmente a análise de sistema e desenho lógico é um tipo de trabalho desenvolvido informalmente, sendo a administração que decide o tipo de sistema precisa. A programação, em geral, é externa, e a customização do produto é feita pelos colaboradores internos com a ajuda dos técnicos que conhecem a aplicação. Na maioria dos casos a manutenção é contratualizada com as empresas que fornecem o *software*.

A implementação deste esquema depende também do tipo de *software*: existem casos em que um *software* é utilizado apenas por uma direcção e a própria empresa faz o *upgrade*, pois entre os colaboradores que compõem a direcção de sistemas há sempre uma pessoa que é responsável pelo contacto com a *software house* ou com o fornecedor, e que teve a formação sobre aquele pacote. Como nos relatou um dos interlocutores:

“[Em] muitos dos pacotes que temos cá, as pessoas estiveram envolvidas na implementação desse *software*; a nossa opção por não fazer o desenvolvimento dentro de casa não nos impede de fazermos um acompanhamento muito próximo do desenvolvimento do projecto por forma a que, se for necessário, ou se há um erro, ou se há um *bug*, ou se for necessário fazer um *upgrade*, estarmos perfeitamente à vontade para o fazer.”

Contudo, existe um dilema entre a aquisição de programas já completamente elaborados e a contemplação das necessidades das médias e grandes empresas financeiras. Um dos responsáveis por uma empresa entrevistada - e com uma estratégia amplamente *Web based* - reiterou-nos a importância do apoio técnico localizado:

“Temos sempre um problema com o *software* que adquirimos: exceptuando *standards* e internacionais, compra-se o *software* e este tem de funcionar. Um *software* bem caro, necessita de

responder a uma série de requisitos de funcionamento, não só de regras comunitárias, mas de regras nacionais e esse *software* tem de ser customizado. Fizemos uma escolha que recaiu num *software* em que a *software house* tem cá uma presença física, ou seja, tem cá uma delegação, tem cá um escritório, e isso garante não só um conhecimento real do que é o mercado português e isso traduz-se na criação de módulos específicos para Portugal.”

No caso dos grandes grupos financeiros estes têm uma **estratégia mais transversal**, optando contudo por centralizar e testar de uma forma segura as diferentes fases de implementação de um *software* TIC:

“Sempre fizemos desenvolvimentos internos sobre os *packages* que adquirimos, continuamos a fazê-lo, mas também recorremos a entidades externas quando não se justifica fazer esse desenvolvimento internamente, nem temos sequer pretensões em saber e poder conseguir fazer todo esse desenvolvimento internamente. Portanto, somos um grupo que faz claramente os dois tipos de abordagem. Quer dizer, compramos feito quando encontramos no mercado aquilo que nos satisfaz inteiramente, desenvolvemos quando o mercado não dá respostas àquilo que queremos. Participamos sempre de um *upgrade* a um *software*, nós temos um conceito a três estágios que se aplica quer seja um *software* desenvolvido internamente, quer *seja* um package comprado. Temos aquilo que chamamos o ambiente de desenvolvimento, temos o ambiente de controle de qualidade e o ambiente de produção. Nestes estágios há equipas que envolvem a informática e os utilizadores finais do produto que está a ser desenvolvido e que testam o produto num controle de qualidade exaustivo e que darão a indicação para a passagem para produção quando consideram que o produto está a um nível satisfatório para ser disponibilizado em produção e a clientes.”

De salientar que microempresas estudadas estabelecem contratos de avença com empresas especializadas no sector da microinformática de utilizador.

## 5. Impactos organizacionais na utilização das TIC

---

### 5.1 Novos canais de distribuição e fluidez de fronteiras sectoriais

Como temos vindo a observar neste trabalho, foram inúmeras as **alterações organizacionais e estruturais** no sector bancário europeu no final do século XX, às quais ficaram ligadas a emergência de “novas funções” criadas sobretudo para enfrentar as necessidades de reestruturação e de recurso a novas tecnologias. Mas a evolução nos empregos ligados à arquitectura e gestão de sistemas de informação – que aumentou os níveis de procura no mercado de trabalho – fez-se também à custa do **crescimento do outsourcing e da “não-banca”**. Para a banca “tradicional”, os efeitos do aumento dos níveis de tecnicidade projectaram as funções relacionadas com as TIC para o topo das mais procuradas (Almeida, 2000a).

Os **novos canais de distribuição**, proporcionados pela informática e pelas TIC, permitiram também o tratamento de um número significativo das operações dos clientes sem o anterior suporte físico em papel: a generalidade dos actos de venda, de subscrição de contratos e de alterações de condições podem ser agora feitos por contacto telefónico, e em tempo real (Bernard Brunhes Consultants *et alli*, 1998); a banca telefónica possibilita ainda o pagamento de diversas contas, como sejam as do cartão de crédito, além do fornecimento de todo o tipo de informações sobre as contas dos clientes.

Neste ponto é de assinalar o **fenómeno dos call centers**, plataformas telefónicas que funcionam em regime de laboração contínua (24 horas por dia), estando a ter um desenvolvimento massivo nos países da Europa do Norte (Dinamarca, Suécia e Finlândia) onde não se fala apenas de rede de balcões mas sim de “canais múltiplos de distribuição”. Uma análise quantitativa e qualitativa a estas novas funções revela duas tendências existentes nos países da União Europeia: para as qualificações tecnológicas especializadas as organizações financeiras procuram os jovens com as melhores classificações no final das licenciaturas universitárias; para as funções de gestão as instituições financeiras têm práticas

diferentes, procedendo a recrutamentos por via da mobilidade intra sectorial (gestores de outros bancos) ou da contratação de outros sectores (mobilidade extra sectorial).

De acordo com um estudo realizado pelo Centre for the Study of Financial Innovation (*Europe's New Banks: the "non-bank" phenomenon*, 1999) o nível e a **qualidade do emprego** nos "não-bancos"<sup>15</sup> é sobretudo gerado pelos *call centers* (em cerca de três quartos), com um leque de competências mais próximo do *marketing* do que da banca tradicional.

Em detrimento de qualificações profissionais ou académicas mais exigentes, são preferidos pelos não-bancos indivíduos com disponibilidade para trabalho nocturno e aos fins-de-semana (estas organizações funcionam 24 horas por dia, todo o ano), valorizando-se os aspectos relativos às capacidades pessoais de comunicação com uma perspectiva mais limitada de carreira (o que explica as idades médias de 25 anos e taxas de *turnover* da mão-de-obra elevadas). Além disso, os *call centers* marcaram uma das mais significativas alterações nas estruturas de suporte à relação cliente-banco/seguradora (quadro 2).

**Quadro 2 - Perfil comparativo de serviços oferecidos via rede de agências e canais de distribuição remotos**

	Agência	Call Center	Internet banking	PC banking
Levantamentos	SIM	<b>NÃO</b>	NÃO	NÃO
Saldos de Contas	SIM	<b>SIM</b>	SIM	SIM
Transferências	SIM	<b>SIM</b>	SIM	SIM
Débitos directos	SIM	<b>SIM</b>	SIM	SIM
Depósitos	SIM	<b>SIM</b>	SIM	SIM
Pedido de empréstimo	SIM	<b>SIM</b>	NÃO	SIM
Seguros	SIM	<b>SIM</b>	SIM	SIM

Fonte: European Central Bank, 1999, Adap.

<sup>15</sup> Um "não-banco" corresponde a um estabelecimento comercial que opera sob uma designação comercial não bancária ou que é formado por actores exteriores ao sector bancário.

## 5.2 Resultados do trabalho de campo

Analisando-se especificamente neste ponto do trabalhos impactos organizacionais na utilização das TIC, desenvolvemos **indicadores relativos a 6 aspectos** fundamentais:

- Ao quadro de profissionais exclusivamente dedicados a funções TIC e à sua contribuição para a estratégia de negócio (peso dos profissionais TIC na estrutura da empresa; tipo de funções TIC internas à empresa; tipo de formação em TIC; sistemas desenvolvidos pelos profissionais TIC).

- À presença da empresa na *Internet* (com *Web Site* próprio / *Web Site* localizado no *Site* do grupo económico que a empresa integra).

- Aos serviços ou finalidades seguintes passíveis de encontrar no *Web Site* (informação acerca da empresa; recepção de mensagens ou pedidos de informação; informação acerca de produtos ou serviços; distribuição de serviços ou produtos em formatos digitais *on-line*; serviço personalizado aos clientes; serviço de *home-banking*; capacidade para garantir transacções seguras).

- À existência de uma plataforma(s) de integração entre o sistema de informação da empresa e os diferentes canais de distribuição/venda de produtos e serviços (balcão do estabelecimento; transacções automatizadas; *Internet*; *Automated Interface Optimizatiom* (AIO - envio de páginas da *Internet* ao cliente, optimizadas de acordo com o browser em uso); correio electrónico para clientes com informações confidenciais (*direct delivery business e-mail*); WAP (*Wireless Application Protocol*); UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*); WEB TV).

- À existência de um centro de atendimento telefónico (*Call Center*) para responder a questões de clientes e/ou para acções de marketing (o horário e número de pessoas ao serviço no centro; repartição das contratações).

- À possibilidade de externalização de algumas áreas do sistema de informação da empresa (*call center*, correio electrónico para clientes com informações confidenciais (*direct delivery business e-mail*); *Database management systems* (sistemas de gestão de base de dados de clientes, por vezes cedidos para acções de *marketing*); etc.).

No tocante ao **quadro de profissionais exclusivamente dedicados a funções TIC**, este varia fundamentalmente com a dimensão das organizações estudadas e a percentagem afecta a projectos em *outsourcing* cujos profissionais trabalham (em permanência ou esporadicamente) nas instalações da empresa. Estes estão concentrados na direcção de sistemas ou de informática (geralmente com um perfil que lhes confere um *trak record*, quer a nível de programação, quer a nível de gestão de projectos) sendo as aplicações mais complexas desenvolvidas através de empresas em *outsourcing*. Há também uma participação na estratégia empresarial por parte das pessoas ligadas ao quadro TIC, cuja estrutura se encontra segmentada - nas médias e grandes empresas por nós analisadas - entre uma área de suporte (*help desk* e infra-estruturas, *setup* de servidores, instalação de *software* e máquinas, com controle da LAN e WAN) e uma outra área de sistemas de *back office* (mais ligado às funções de negócio, com trabalhadores que têm a capacidade para perceber os termos de negócio). Nas empresas em que a estratégia de *Web* é mais importante existe uma área específica para este tipo de desenvolvimento.

Em termos percentuais, nas médias organizações o quadro de profissionais TIC ronda os 5% do efectivo interno, sendo que quando se consideram também os projectos em *outsourcing* este número sobe para cerca de 8%, e para 10% se se considerarem as grandes empresas bancárias. Numa das seguradoras este valor situava-se na ordem dos 15% a 20% segundo o responsável entrevistado. Nas médias empresas a formação destes colaboradores reparte-se entre os licenciados e os não licenciados, sendo que os primeiros nem sempre possuem habilitações nas áreas das TIC (existem também economistas ou engenheiros de outras áreas a desempenhar estas funções). A título ilustrativo, importa aqui destacar a estratégia diferenciada entre as grandes e as médias organizações; numa das grandes empresas entrevistadas:

“Aqui existem comités específicos, ao mais alto nível, ao nível da administração, que têm que decidir sobre as prioridades do grupo sobre desenvolvimento e a informática enquanto entidade que desenvolve e coordena o desenvolvimento quando não é feito cá dentro de todo o pacote de serviços que disponibilizamos, tudo isso tem de ser adaptado às reais necessidades de negócio que são ditadas por comités de negócio onde está o utilizador final, leia-se vários consumidores, os nossos clientes internos. Todas as necessidades que são definidas por esses comités têm obviamente a ver com negócio, ou seja, estes comités funcionam com intuito dos nossos clientes. Há, obviamente, com uma certa periodicidade inquéritos feitos a clientes que tentam dessa forma tentar perceber quais as reais necessidades e qual a tendência que o mercado nos pede para seguir”.

Numa das médias organizações a situação é diferenciada:

“Existe a área de informática, são quatro pessoas duas com licenciatura e outras duas que não são licenciadas, mas que têm uma experiência já na área da banca, são pessoas cem por cento dedicadas. Depois há muitas pessoas que acompanham e participam e que acabam por trabalhar quase que, durante algum tempo, quase que exaustivamente para implementar projectos de tecnologias de informação.”

A contribuição destes profissionais TIC para a estratégia de negócio passa pela sua integração nos mecanismos decisórios ou mesmo nas determinações organizacionais ou estruturais. Numa das maiores organizações que analisámos os projectos relativos às TIC estão integrados num organismo centralizador que gere os programas de projectos:

“Temos definidos uns trinta ou quarenta projectos que são calendarizados para serem desenvolvidos no prazo de três a quatro anos, alguns são três anos, outros são de quatro anos e toda a nossa estratégia, todos os nossos projectos estão direccionados e há um controle desses projectos para os acabarmos dentro de três ou quatro anos. Todos os nossos projectos, neste momento, estão ligados a esse planeamento estratégico. E existe uma aproximação muito grande às áreas de negócio, nomeadamente até pela participação das pessoas que estão ligadas ao negócio, equipas que desenvolvem. Portanto há planeamento estratégico, mas também há também planeamentos operacionais, há um planeamento a três ou quatro anos e agora temos de fazer os planeamentos operacionais e nesses as áreas de negócios com mais peso nesses planeamentos estão representadas.”

A presença das empresas na *Internet* é uma realidade para todas as médias e grandes organizações, sendo que as duas microempresas entrevistadas não empregam este canal. O conteúdo dos *sites* enquadra a informação institucional (sobretudo para as médias empresas) a que se juntam outras possibilidades informacionais e comerciais nas grandes organizações. Nos casos de bancos e de seguradoras integradas em grupos com dimensão transnacional o *site* é o do grupo financeiro e não propriamente o localizado em Portugal.

Os serviços ou as finalidades passíveis de encontrar nos *Web Site* são de ordem diversa: relatório de contas, histórico do banco ou da seguradora e descrição do que cada uma das suas áreas; corretagem *on-line* basicamente de títulos e de fundos; simuladores de seguros ou de créditos; subscrição de *mailing lists* do interesse dos clientes; acesso a informação específica de clientes (por exemplo, de gestão de património); recolha de

formulários para a concessão de crédito (por exemplo, para crédito à habitação e para crédito pessoal); propostas de crédito; cotações; transferências e requisição de cheques.

A título ilustrativo importa destacar duas situações relativas a instituições com uma estratégia de distribuição e de captação de negócio *Web based*. Numa destas consideram-se como funcionalidades do *site*:

“Desde transacções em acções para o mercado nacional e para o mercado estrangeiro, aplicações totalmente à ordem, que é a super conta de 5%, mas é à ordem, não é a três meses, é à ordem. O mercado de fundos, compra e venda de fundos, e esses fundos não são nossos, são fundos de entidades internacionais e basicamente são estes os produtos que nós temos. Para que um cliente possa comprar em consciência um determinado produto necessita de ter toda a informação, há uma equipa de *research* que faz análises sobre as companhias, o cliente vê gráficos sobre a evolução da performance da empresa, sobre as cotações dela, sobre os dados mais significativos, pagamento de dividendos, fusões, tentamos dar através do nosso site um conteúdo informativo que lhe permita fazer uma transacção com as conclusões que o cliente tirar dessa informação”.

Numa outra empresa, o nosso interlocutor considerava que:

“Pode-se encontrar de tudo, inclusive compras de supermercado, tratar de todos os produtos bancários em casa, nos *sites* do grupo enquanto colaborador. Pagamentos de serviços, investimento em produtos financeiros, eu acho que já é difícil não encontrar dentro do grupo uma resposta às necessidades reais de um consumidor de serviços financeiros. A diversidade é tão grande: produtos de fiscalidade, sector automóvel. É uma excelente forma de cruzar a informação.”

A criação de uma **plataforma de integração** entre o sistema de informação da empresa e os diferentes canais de distribuição/venda de produtos e de serviços parece ser um aspecto que constitui uma das preocupações das instituições financeiras, que procuram uma avaliação dos produtos que existem a nova economia como canal de distribuição e, internamente, como ferramentas de *Customer Relationship Management*. Existem mesmo projectos denominados “multicanal” que têm como objectivo permitir ao cliente - de uma forma integrada - aceder a produtos de banca e de seguros. Esta é uma perspectiva em que a banca se distingue claramente dos seguros.



Neste sentido, nas instituições bancárias as TIC são vistas como canais geradores de mais-valias e de futuro. Como nos afirmou um dos nossos interlocutores:

“Nós queremos colocar todos os produtos que temos e disponibilizá-los através dos diferentes canais, se esses canais tiverem possibilidade efectiva de venda. Televisão interactiva, por exemplo, enquanto canal transaccional não é se calhar um canal muito adequado, se calhar é mais um canal de reflexão, para ver o que se passou nos mercados, sobre a posição da sua carteira. O canal móvel já é um canal se eu recebo um alerta posso dar uma ordem de compra ou de venda, em termos de negócio este canal tem mais potencial. A televisão digital, na minha perspectiva é mais para uma pessoa que está em casa a ver uma novela e vê uma promoção e manda comprar, é mais para a TVShop. No entanto, não deixa de ter uma importância grande no sentido de fixação e fidelização. Relativamente ao WAP, nós fomos os primeiros a lançar o WAP, mas prometeu-se demasiado para aquilo que se podia fazer e o marketing das operadoras deverá ter atenção para ter problemas do mesmo calibre com o UMTS.”

Outro dos responsáveis por um grande grupo financeiro apresentava uma perspectiva diferenciada:

“O banco disponibilizou como quase todas as instituições serviços via WAP, julgo que o WAP não está a ter uma aceitação muito grande, em termos de mercado. O UMTS julgo que virá a alterar de uma forma decisiva o panorama a esse nível. Quer pelas possibilidades que vai disponibilizar, quer pela qualidade que vai apresentar. O banco está a posicionar-se de forma correcta, uma vez que esta é uma das entidades que mais rapidamente, julgo eu, irá aparecer com desenvolvimentos a esse nível.”

No entanto, ao nível das seguradoras, os diferentes canais de integração das TIC são tidos como um aspecto marginal ao negócio. Considerava um dos entrevistados:

“Quando o cliente nos quer contactar pode ser através do *call center*, do mediador, das delegações locais, através da *Internet*, mas regra geral como os seguros são complexos, a maioria das pessoas utiliza os mediadores. Porque os seguros são complexos, veja no seu caso, de certeza que não vai comprar um seguro automóvel sem saber muito bem que coberturas, porque aquilo é complexo e o mediador ajuda a compreender isso. Não é muito fácil haver uma cultura cliente que permita uma autonomia fácil na utilização destes novos canais. Aliás, mesmo ao nível de *call center*, a compra de produtos nestas empresas que você vê anunciadas todos os dias, não vende 1% dos seguros via *Internet*, nem os automóveis nem mesmo os mais baratos, é perfeitamente marginal. Nenhuma das empresas está sequer a rentabilizar as suas infra-estruturas, e estamos a falar do *call center*. Pensa-se que dentro de dois ou três anos se comece a rentabilizar aquilo que foi o investimento. Portanto, imagine a *Internet*, a *Internet* não tem expressão.”

Ainda a título ilustrativo, um dos interlocutores de uma outra seguradora afirmava:

“A forma mais directa do cliente chegar até nós, é vindo aqui às nossas instalações ou então utilizar uma linha azul ou verde que está disponível para os clientes, atendida pelo nosso *call center*. Se se deslocar aos balcões do Banco também recebe todo o tipo de informação, nós temos a nossa banca seguros vida toda suportada por acções conjuntas do Banco e nossas que estão disponíveis desde o início de 1993. O cliente pode aceder à informação sobre um seguro de vida através do telefone. Mas na *Internet*, à partida só iremos trabalhar essa componente na vertente banca/seguros, não na vertente de seguros tradicionais.”

A existência de um **centro de atendimento telefónico (*call center*)** para responder a questões de clientes e/ou para acções de *marketing* é uma realidade presente na maioria das empresas analisadas, sendo que os aspectos diferenciadores estão na sua eventual externalização e no número de efectivos. Nas grandes empresas este pode ter um efectivo que representa 300 a 700 postos de atendimento, geralmente com uma percentagem superior a 50% da sua utilização automática, e funcionando 24 horas, durante 7 dias semanais.

Nestes serviços de banco telefónico quando um cliente liga é atendido primeiro por um *Interactive Voice Response*, faz aí a identificação e tem à sua disposição um conjunto de transacções normais, consultas, algumas opções de bolsa e outras operações. Depois o cliente tem a possibilidade de ser transferido para o operador, para complementar as operações que pretende realizar. Num dos casos, o banco analisado aproveitou ainda essa infra-estrutura para disponibilizar outro tipo de serviços, como um serviço informativo, um serviço de comunicação de roubo ou extravio de meios de pagamento, um centro de autorizações para os cartões de crédito e uma linha Euro.

Nas médias empresas financeiras esta estrutura de atendimento está geralmente em *outsourcing*, direcciona-se também para acções de *telemarketing*, e/ou a maioria dos efectivos são contratados a termo ou com trabalho temporário. Nos casos estudados este integra um número de 3 a 10 pessoas, sendo que no caso de uma das seguradoras existe mesmo uma situação mista em que:

“O número total são 12 pessoas, o horário vai das 8h30m até às 22h00m, a partir dessa hora passa-se para um *call center* em *outsourcing*, pode-se aceder na mesma não podem é fazer tudo o que podem durante o dia. Durante o dia o *call center* pode fazer algumas coisas, pode consultar, se pagou, se não pagou, aquelas coisas normais. A partir das 22h00m é com operador, é um operador com menos acesso, mas pode receber alguns pedidos e dar algumas informações.”

Quanto à **possibilidade de externalização (*outsourcing*)** de algumas áreas do sistema de informação da empresa, as situações apontadas foram muito diversificadas. Estas incluem a gestão das estações de trabalho (PC's e impressoras), as tarefas de manutenção do *hardware* e do *software*, o transporte de valores (adjudicado a empresas de segurança), o *helpdesk* dos PC's, a recuperação de negócio, a parte de arquivo morto, a parte de suporte e de telecomunicações e - no caso das microempresas - a contabilidade, a informática, e ao apoio a nível jurídico e judiciário.

## 6. Inovação de produtos-serviços, estratégias e prospectivas

---

### 6.1 Flexibilização e integração técnico-produtiva

As alterações à envolvente das empresas bancárias na última década do século XX podem ser sintetizadas em **3 pontos fundamentais** (Almeida, 2000b):

- Em primeiro, **alterações legislativas** ao nível do quadro legal de movimentação de capitais, marcadas pela desregulamentação, desintermediação financeira e liberdade de circulação de capitais, sobretudo nos bancos fortemente internacionalizados.

- Em segundo, as **fusões e aquisições** entre bancos, enquadradas num movimento de alteração da concorrência, que acompanha uma descida dos preços e a transformação da banca numa "indústria de massa", tornando importantes a redução dos custos conseguido por um aumento do volume de negócio e pela mudança nos canais de distribuição, para que as margens de intermediação possam compensar as alterações estruturais e os investimentos nas redes de distribuição.

- Por último, a **alteração dos estatutos do capital financeiro** da banca europeia, paralela a um movimento de privatização e a uma fase de clara distinção entre a banca pública e a banca privada (com a criação de um lugar ambíguo para as sociedades mutualistas e para a banca cooperativa), sendo esta tendência comum a países como a Itália, a França, a Espanha e Portugal.

A **expansão do e-commerce** (ou comércio electrónico) provocou alterações quer nas formas de contacto com o cliente, quer na organização interna dos seus estabelecimentos das organizações financeiras. O surgimento de uma multiplicidade de canais de distribuição remotos como a *Internet* e o *PC Banking*, os serviços *Wireless Application Protocol (WAP)* e o uso massificado do telefone como suporte para as mais diversas operações bancárias, poderão estar na base de um potencial de crescimento das mais-valias há muito procurado. Contudo, e para além de **enfrentar a concorrência** de outro tipo de estabelecimentos de crédito que no ponto anterior foram designados por "não-bancos", os bancos europeus têm ainda de fazer um significativo esforço para elevar as taxas de penetração dos serviços que oferecem pela via da telebanca (quadro 3).

**QUADRO 3 - Taxa de penetração da telebanca  
em seis países da União Europeia**

<b>Alemanha</b>	<b>6%</b>
<b>Espanha</b>	<b>6%</b>
<b>França</b>	<b>10%</b>
<b>Holanda</b>	<b>5%</b>
<b>Suécia</b>	<b>4%</b>
<b>Reino unido</b>	<b>10%</b>

Fonte: European Central Bank, 1999

Um dos aspectos que mais preocupa os clientes dos bancos é a **segurança nas transacções electrónicas**, sendo este um factor inibidor da abertura de contas e de realização de mais transacções *on-line*. Num estudo realizado pela norte-americana Frederick Schneiders Research, divulgado em Dezembro de 1999, apenas 13% dos respondentes faziam a totalidade das suas transacções *on-line*, para mais de 33% do total que afirmaram utilizar o *Internet banking*. No tocante às preocupações com a segurança das transacções, 85% dos inquiridos demonstrava-se receoso por fazer uma compra com cartão de crédito e mais de 90% estavam preocupados com a segurança dos seus dados pessoais. Contudo, apesar destas tendências, mais de 80% afirmou ter feito pelo menos uma compra via *Internet*.

Nesta lógica, a **excelência nos canais de distribuição** deverá, nas próximas décadas do século XXI, complementar os padrões de qualidade na relação banco-cliente, tornando-se uma fonte de vantagem concorrencial. A rápida disseminação de outros serviços - ainda que complementada com a oferta de equipamentos de comunicação - é já um indicador nesse sentido. A mudança nos canais de distribuição dos bancos europeus é um efeito conjugado de diversos factores, tais como a necessidade de diminuição dos custos, a resposta às necessidades dos clientes e a **introdução massiva das TIC**, a que aludimos atrás.

Esta comporta consequências importantes para o **emprego** em termos de volume, qualificação e localização geográfica, a que se acrescentam alguns problemas em termos de

diálogo social, dado que a parte dos serviços bancários externalizados está pouco, ou mesmo nada, representada no aparelho sindical.

Os novos canais de distribuição, proporcionados pela **informática associada à banca telefónica**, permitiram também o tratamento de um número significativo das operações dos clientes sem o anterior suporte físico em papel: a generalidade dos actos de venda, de subscrição de contratos e de alterações de condições podem ser agora feitos por contacto telefónico e em tempo real; a banca telefónica possibilita ainda o pagamento de diversas contas, como sejam as do cartão de crédito, além do fornecimento de todo o tipo de informações sobre as contas dos clientes.

Também a **automatização das tarefas e das operações** que possibilitam **tratamentos em massa da informação** tem um forte impacto nos *back office* administrativos dos bancos, onde se anulam a generalidade das operações que envolvem troca de documentos em papel, sendo que a centralização da informação se faz em sistemas informáticos que nem sempre são os do país de origem para a introdução desses dados.

Os efeitos destas dinâmicas sobre o emprego sentem-se na **redução de todos os postos de trabalho relacionados com tarefas repetitivas** de tratamento administrativo, a que se soma a tendência para a mudança na proporção de determinadas categorias funcionais como é o caso da expansão das funções comerciais e do retraimento das funções de *back office*, numa perspectiva de **flexibilização organizacional** que deverá determinar as opções estratégicas futuras.

## 6.2 Resultados do trabalho de campo

Tendo-se analisando neste ponto a questão da inovação de produtos-serviços, e das estratégias e prospectivas, desenvolvemos **indicadores** relativos a:

- Uma inovação recente num produto-serviço, ocorrida entre 1997 e 2000 (novo tipo de produto financeiro; novo tipo de aconselhamento).
- Uma mudança significativa de um processo, ocorrida entre 1997 e 2000 (introdução de um novo sistema informático; de um novo método de trabalho).
- Uma mudança organizacional, ocorrida entre 1997 e 2000 (redução dos níveis hierárquicos; gestão por projecto; gestão por objectivos).
- Uma mudança na organização das relações externas com clientes ou fornecedores, ocorrida entre 1997 e 2000 (novos tipos de interfaces com os clientes; alianças estratégicas; parcerias).
- Aspectos subjectivos da percepção do interlocutor acerca do mercado de trabalho a respeito de técnicos de informática (dificuldades na contratação de profissionais TIC / formas de resolução; adequação da formação universitária dos técnicos TIC recrutados às exigências profissionais da empresa).
- Transformações tecnológicas e a inovação futura em termos das principais áreas de investimento para os próximos 3 anos (sistemas interactivos cliente-empresa; sistemas de segurança electrónica; sistemas de facilitação de pagamentos *on-line* (*digital wallets/one-click shopping*); sistemas de gestão de cartões de débito/crédito; sistemas de gestão de centros de atendimento telefónico (*Call Centers*); *Application Service Provider*, etc.).
- Participação das TIC nos investimentos futuros e existência de uma estratégia de negócio apoiada por estas (estratégia de investimento; criação de empresas TIC; desenvolvimento próprio de *software* TIC (*skills in-house*); compra de *software* de suporte TIC).

Considerando-se o papel importante da **inovação para as dinâmicas e transformações do "sector j"**, importou-nos analisar as mudanças mais significativas ao nível de um produto-serviço, ocorridas entre 1997 e 2000. No que respeita aos bancos, estes apontam essencialmente os grandes investimentos feitos a nível de informática e das TIC (infra-estrutura e plataforma de comunicações, quer de voz quer de dados), a criação de empresas especificamente dedicadas ao fornecimento de serviços TIC, a introdução de

tecnologias *Web*, a generalização de utilização de ferramentas *Microsoft Office*, e o desenvolvimento de aplicações voltadas para a gestão *data wharehouse*. Além disso, existe um caso de um banco que se encontra a preparar uma grande alteração a estes níveis:

“O exemplo mais flagrante é um grande projecto de alteração tecnológica que o grupo está agora a atravessar e que visa basicamente criar uma rede multi-serviços desde a infra-estrutura de rede, podemos chamar-lhe dessa forma, e que no fundo vai atravessar de uma forma transversal o banco, quer nas redes, quer em termos de serviços centrais. O que nós estamos a fazer é dotarmo-nos da tecnologia que nos vai permitir desenvolver um novo conjunto de aplicações, viradas mais para o negócio na *Internet*.”

Quanto às seguradoras, estas apontam a introdução de um sistema de simulações que está disponível em toda a companhia e para que todas os produtos (simulados de acordo com as necessidades do cliente), e a alteração da vertente de negócio, tal como ilustra a afirmação de um dos entrevistados:

“Em termos de mudança de seguros de vida, mais especificamente banca/seguros, a nossa grande vertente de negócio, perto de 95% do negócio vem por esse canal [*Internet*]. Não houve propriamente uma evolução nestes últimos três anos, portanto tem havido uma evolução consistente, seguindo uma estratégia que foi consolidada de 1992/1993.”

Considerando a mudança significativa de um processo - entre 1997 e 2000 - os bancos apontam uma organização mais orientada por processos (com uma orientação por responsabilidade de um processo desde o início até ao final), a introdução da noção de cliente interno, a unificação das bases de dados (nos casos em que existiu a unificação/fusão de diversas empresas), a introdução de pacotes de *software* de gestão da relação com os clientes, os sistemas de *Customer Relationship Management* (e os processos de segmentação de mercado a eles adstritos), e os processos de disponibilização e de acesso aos produtos. No caso particular de um banco é de referir a forma de processar o crédito à habitação, designadamente *on-line*, que eliminou toda uma cadeia de processamento humano sendo este processo incorporado num *workflow* específico.

As seguradoras apontam a introdução de um *workflow* para suporte de documentação, gestão documental e arquivo óptico, assim como uma nova arquitectura *Web*.



No tocante às mudanças organizacionais ocorridas nesse período entre 1997 e 2000, os bancos inquiridos referem as diversas aquisições e fusões de que alguns foram objecto, o que implicou a criação de novas estruturas, mais planas, de modo a evitar eventuais duplicações. Além disso, outras organizações referem a necessidade de criação de metodologias de trabalho que acompanhem os horários de outros mercados financeiros, o que implicou a implementação do trabalho por turnos, o estabelecimento de equipas de emergência e de equipas de acompanhamento. Um banco de média dimensão referiu ainda o aumento do número de empregados que quase dobrou em dois anos (1999/2000).

As seguradoras apontam a reestruturação completa da informática, com novos departamentos, novas funções atribuídas, e com métodos de coordenação novos que deram origem a um esquema de planeamento rigoroso. Além disso, apontam ainda a introdução da gestão por projectos ou por objectivos, transversais a várias áreas da empresa.

Por fim, e no tocante à mudança na organização das relações externas com clientes ou fornecedores (ocorrida também entre 1997 e 2000), as organizações analisadas referem a criação de uma série de infra-estruturas para permitirem um acesso mais rápido aos dados sobre os clientes, a adopção de uma nova forma de trabalhar de modo proporcionar um relacionamento diferente com os clientes e fornecer uma perspectiva de grupo, e a integração em projectos com uma dimensão de internacionalização que implicam a adaptação das estruturas quer técnicas, quer humanas para a resposta a esses projectos. A título ilustrativo destas alterações, atente-se no discurso de um dos nossos interlocutores:

“O que se tem alterado na nossa relação com os clientes é um maior controle. Não só com os clientes que são clientes do que eles estão a fazer em termos de *CRM* e de maneira a fazermos um *target* mais correcto dos produtos que temos, mas também aqueles que por algum motivo se tornaram membros, mas acabaram por não se tornar clientes, então nós temos um acompanhamento mais próximo desses potenciais clientes, no sentido de os tornar clientes. Os membros são pessoas que se inscrevem no *site*, mas não necessitam de abrir uma conta e colocar dinheiro, ma têm acesso a todas as funcionalidades do *site*.”

A percepção dos nossos entrevistados acerca do **mercado de trabalho** em termos de oferta de técnicos de informática é unânime: existe escassez desse tipo de profissionais.

Um dos entrevistados - responsável máximo pela área de informática de um grande banco - afirmou-nos:

“Em relação ao mercado de trabalho para os técnicos de informática, este é um mercado sempre muito tenso; há dificuldades de contratação aos diferentes níveis, mesmo recém-licenciados ou com experiência. A adequação da formação depende: para o universo IBM não há formação universitária; para desenvolvimento da microinformática e telecomunicações há pessoas bastante qualificadas.”

Um outro dos entrevistados reflectiu também acerca da dificuldade de recrutamento de colaboradores que considerem a banca (e a área financeira em geral) como pouco atractivas em termos de perspectivas de carreira:

“Tive a necessidade de recrutar uma pessoa para a direcção de sistemas no ano passado [2000]. Comecei o processo para recrutar essa pessoa em Novembro, se não estou em erro, e a pessoa entrou este ano em Março. É muito, muito difícil arranjar: há muita gente no mercado, são pessoas que grande parte das vezes obviamente estão a trabalhar noutras empresas, são muito bem pagas, não há atractividade para uma pessoa que acabe um curso superior, por exemplo, no Técnico ou na Nova, vir trabalhar para um banco.”

A escassez de profissionais conduz, inclusive, ao recrutamento de indivíduos com cursos considerados afins:

“Tenho aqui estagiários que nós temos conseguido, já tenho aqui dois vou a caminho de um terceiro, são todos de Matemática. Matemática, que têm uma especialização ou área de informática e que querem enveredar para a área de informática e, então, aí conseguimos alguns estagiários, porque esses não conseguem emprego nouro tipo de empresas.”

Ainda a este propósito, um dos responsáveis de um banco de média dimensão afirmava-nos o seguinte:

“Na adequação da formação universitária, uma das coisas que se nota é o seguinte, a formação universitária eu vejo-a em duas componentes. Há a formação universitária específica, ou seja, a pessoa que tem uma formação específica na área de informática que vem, obviamente, com uma preparação mental muito vocacionada para aquilo que queremos fazer. Eu acho que é adequada, mas essa é a minha percepção. O discurso de que a formação universitária é muito desadequada ao mundo do trabalho, na minha experiência da informática acho que há que felicitar aquilo que está a ser feito ao nível das universidades, porque realmente é actual. As pessoas entram aqui, podem não saber o que nós

estamos a fazer, mas começam a trabalhar. Na formação que não é específica, ou seja, nós não temos qualquer tipo de problema em contratar uma pessoa que não seja licenciada em informática, podemos ir buscar de uma outra área que tenha mostrado experiência. O que nós reparamos é sempre numa boa agilidade de raciocínio.”

No campo das seguradoras a formação universitária é também tida como factor determinante, mas os responsáveis entrevistados consideraram também que é importante algum conhecimento do negócio, o que implica tempo. A título de exemplo, atente-se no discurso de um dos nossos interlocutores:

“O grande problema é que nós formamos e ao fim de três anos vão-se embora. Portanto, a taxa de mortalidade é grande, o que é pena. É difícil contratar a pessoa com as capacidades certas, precisamente porque há pouca gente. Tem de saber de seguros, tem de saber aquele sistema X e isso envolve sempre uma programação posterior, particularmente agora com as empresas em *outsourcing* que andam a roubar as pessoas às empresas.”

No tocante às **transformações tecnológicas e à inovação futura**, das principais áreas de investimento para os próximos 3 anos foram apontadas as seguintes: a entrada do *UMTS* e uma alteração grande a nível dos canais de distribuição dos serviços bancários (os *call centers* ou os *contact centers* que existem actualmente no mercado vão ter que passar para uma plataforma mais dinâmica, exequível através da utilização do *UMTS*); a vídeo conferência com a possibilidade de passagem de imagem de qualidade através da tecnologia *UMTS*; a *Internet*; o *Homebanking*; os recursos electrónicos; *Data Warehouse*; os sistemas de apoio à decisão; o desenvolvimento de sistemas interactivos cliente-empresa; os canais de televisão para clientes e colaboradores (com o desenvolvimento de uma área de conteúdos); as telecomunicações em geral; e a criação e desenvolvimento de *web sites* (virados para o exterior ou de utilização interna).

A **participação das TIC** nesses investimentos futuros é tida como fundamental, até porque:

“Quase todos os produtos que as empresas comercializam são apoiados em tecnologias de informação, praticamente não há nada feito manualmente. Nesse contexto todas as funcionalidades que as empresas disponibilizam aos seus clientes têm de certa forma um suporte nas tecnologias de informação.”

## Bibliografia

---

- Almeida, P. P. (2000a), "Bancários Portugueses: um diagnóstico organizacional", *Organizações e Trabalho*, n.º 23, pp. 33-52.
- Almeida, P. P. (2000b), "Novos canais, mais flexibilidade", *Economia Pura*, n.º 27, pp. 30-35.
- Almeida, P. P. (2001a), "Bancários mais qualificados", *Economia Pura*, n.º 35, pp. 44-47.
- Almeida, P. P. (2001b), *Banca e Bancários em Portugal: diagnóstico e mudanças nas relações de trabalho*, Oeiras, Celta Editora.
- Alter, N. (1996), *Sociologie de l'Entreprise et de l'Innovation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Annandale-Massa, D. e Bertrand, H. (1990), *La Gestion des Ressources Humaines dans les Banques Européennes: quelles stratégies?*, Paris, Bernard Brunhes Consultants/Economica., 1990.
- Bernard Brunhes Consultants (1991), "La gestion des ressources humaines dans les banques", *Banque Strategie*, n.º 76, , pp. 13-15.
- Bernard Brunhes Consultants et alli (orgs.) (1998), *Impact sur l'Emploi des Changements Structurels Affectant les Services Financiers: analyse et réponses syndicales*, Paris/London, Bernard Brunhes Consultants/Tavistock Institute/Sofi.
- Clark, J. (1995), *Managing Innovation and Change: people, technology and strategy*, London, Sage.
- Cossalter, C. (1991), "Dynamique des emplois et des qualifications dans la banque", *Banque Strategie*, n.º 76, pp. 16-19.
- Courpasson, D. (1995), "Éléments pour une sociologie de la relation commerciale: les paradoxes de la modernisation dans la banque", *Sociologie du Travail*, n.º 1.
- European Central Bank (1999), *The Effects of Technology on the EU Banking Systems*, Frankfurt am Main.
- European Commission / EUROSTAT (2001), *Special Feature on Banking: 1994-1999 data*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Ferrary, M. (1997), "Banques à réseaux: à la recherche de l'avantage concurrentiel", *Revue Française de Gestion*, n.º 116 , pp. 52-62.
- Fincham, R. et alli (1994), *Expertise and Innovation: information technology strategies in the financial services sector*, Oxford, Oxford University Press.
- Flichy, P. (1995), *L'Innovation Technique. Récents Développements en Sciences Sociales: vers une nouvelle théorie de l'innovation*, Paris, Éditions de la Découverte.
- Flipo, J-P (2000), *L'innovation dans les Activites de Services*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Fondation Européenne Pour L'amélioration Des Conditions De Vie Et De Travail (1995), *Implication du Lieu de Travail dans l'Innovation Technologique dans la Communauté Européenne: questions relatives à la participation*, vol. 2, Dublin.
- Freire, J. (1997), *Variações sobre o Tema Trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.

Gallouj, F. (1999), "Les trajectoires de l'innovation dans les services: vers un enrichissement des taxonomies evolutionnistes", *Économies et Sociétés*, Série Série Économie et Gestion des Services, n.º 1, pp. 143-169.

Gallouj, F. e Djellal, F. (1999), "Services and the search for relevant innovation indicators: a review of national and international surveys", *Science and Public Policy*, vol. 26, n.º 4, pp. 218-232.

Grafmeyer, Y. (1992), *Les Gens de la Banque*, Paris, Presses Universitaires de France.

Iribarne, A. (1993), *La Competitivité: déficit social, enjeu éducatif*, Paris, CNRS - Centre National de Recherche Scientifique.

Maurice, M. (1999), *Acteurs de l'Innovation et l'Entreprise: France, Europe, Japon*, Paris, L'Harmattan.

Mendes, V. e Rebelo, J. (1997), "Progresso tecnológico no sector bancário português", *Revista da Banca*, n.º 42, pp. 5-22.

Petit, P. e Vernières, M. (1990), "La banque et ses emplois: une service en transition", *Travail et Emploi*, vol. 2, n.º 44, pp. 7-18.

Pichault, F. (1994), "Changement technologique et organisation: de la perpétuation à l'innovation", *Technologies de l'Information et Société*, vol. 6, n.º1, pp.5-13.

Rebelo, G. (1999), *A (In)Adaptação no Trabalho: uma perspectiva sócio-organizacional e jurídica*, Oeiras, Celta Editora.

Sachat, D. e Sachat, S. (1997), *Stratégies de Rupture et Innovations de l'Entreprise*, Paris, L'Harmattan.

Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (1999), *Suplemento de «O Bancário» - As diferenças: 1974-1999*, Lisboa, Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas.

## Anexos

### Metodologia de pesquisa empírica

A investigação empírica assentou numa **metodologia de tipo qualitativo**, concretizada através de análise documental (organogramas detalhados das organizações de intermediação financeira) e da realização de entrevistas aprofundadas a interlocutores-chave, cuja escolha foi previamente acordada com membros do OCT.

Procurando a pesquisa constituir um contributo para o possível desenvolvimento de uma geração de indicadores de aferição da utilização das TIC, aplicáveis às empresas financeiras e para-financeiras da economia portuguesa, o **trabalho de campo** foi preparado e desenvolvido em **4 fases** essenciais:

1. Preparação, em conjunto com o OCT, de um guião de inquérito por entrevista aprofundada, a aplicar presencialmente a uma amostra de empresas do "sector j", numa lógica de recolha de informação qualitativa.

2. Formação de duas entrevistadoras, feita pelo coordenador técnico, para aplicação desse guião à referida amostra, cabendo-lhes ainda a tarefa de marcação telefónica das entrevistas; as remunerações destas entrevistadoras foram suportadas pelo OCT.

3. Aplicação do guião da *Entrevista Aprofundada sobre Recursos Humanos, Qualificações e Tecnologias da Informação e da Comunicação - 2000/2001* (em anexo) pelo coordenador técnico e pelas entrevistadoras a um total de 18 organizações (quadro 4).

4. Transcrição completa do *corpus* de resultados e posterior tratamento qualitativo.

A **selecção dos interlocutores** considerados como informadores privilegiados obedeceu a critérios de variedade no tipo de informação recolhida e de posicionamento estratégico nas organizações, de acordo com os objectivos propostos. Neste sentido, foram seleccionados para entrevista os (as) directores(as) informáticos(as) [ou, em alternativa, directores(as) financeiros(as) / ou directores(as) de *marketing*] e os directores(as) de pessoal/recursos humanos, considerando-se que seriam estes os interlocutores mais adequados para responder às questões constantes no guião acerca de:

- caracterização da empresa e práticas de GRH (bateria de 8 questões);
- inovação e TIC (bateria de 13 questões);

- tecnologia e sistema de informação (bateria de 9 questões).

**QUADRO 4 - EMPRESAS ENTREVISTADAS EM PROFUNDIDADE**

<b>Tipo de empresas</b>	<b>Nº total de entrevistas</b>
Bancos	10
Seguradoras	3
Leasing	2
Factoring e SFAC	1
Microempresas (< 10 trabalhadores)	2
<b>Total</b>	<b>18</b>

### **Instrumento de recolha de informação**

A necessidade de preparação documental de instrumentos a analisar e de uma pesquisa de terreno com um carácter de aprofundamento e de detalhe (com recolha de bastante informação bruta, para posterior tratamento) foi preponderante para a escolha do instrumento de recolha de informação - **entrevista aprofundada** - por nós designada como *Entrevista Aprofundada sobre Recursos Humanos, Qualificações e Tecnologias da Informação e da Comunicação - 2000/2001*. Na aplicação efectiva do guião vimo-nos confrontados essencialmente com **dois constrangimentos**: em primeiro, nem sempre os responsáveis pela GRH se demonstraram disponíveis para aceder à marcação da entrevista; e, em segundo, nem sempre os responsáveis pelas áreas das TIC forneceram toda a informação ou, em alguns casos, a informação relativa às opções estratégicas da empresa. Estas foram, contudo, situações esporádicas e perfeitamente residuais<sup>16</sup>.

Na **primeira bateria de 8 questões** - sobre a caracterização da empresa e práticas de GRH - foram recolhidas informações bastante precisas sobre a caracterização global dos trabalhadores da empresa, a condução dos recrutamentos para a empresa nos últimos 3 anos, a perspectiva de evolução dos trabalhadores da empresa nos próximos 3 anos, e a concretização efectiva de diversas práticas e políticas de GRH na empresa.

<sup>16</sup> As dificuldades mais significativas foram encontradas nas entrevistas às microempresas e na entrevista ao responsável pela informática do Banco BPI.



No **segundo bloco de 13 questões** - respeitantes às problemáticas da inovação e das TIC - aprofundaram-se os aspectos relativos à inovação recente de um produto-serviço/ de um processo / de mudança organizacional / de mudança na organização das relações externas com clientes ou fornecedores, do tipo equipamento informático de *hardware* e de *software* existente na empresa e da sua periodicidade da actualização e/ou de compra, da percepção dos entrevistados acerca do mercado de trabalho a respeito de técnicos de informática, das políticas de incentivo ou regras de acesso à utilização de TIC, da existência de profissionais exclusivamente dedicados a funções TIC e da sua contribuição para a estratégia de negócio, da estratégia de criação e/ou na implementação de um software (TIC), das fases de implementação de um software (TIC), das principais áreas de investimento para as transformações tecnológicas e a inovação futura e de qual o papel específico das TIC nesses investimentos e, por fim, da preocupação específica relativa à segurança nas transacções comerciais nesse investimento em TIC.

Na terceira e **última bateria de 9 questões** - incidindo na tecnologia e sistema de informação - foram recolhidas informações bastante precisas acerca da taxa de cobertura de utilizadores de PC's (computadores pessoais) / *workstations* ou terminais na empresa, da taxa de utilizadores da *Internet* e de correio electrónico, do tipo de plataforma(s) de ligação entre o(s) estabelecimento(s) e a sede da empresa, das actividades que são realizadas *on-line* (através da *Internet*, de *EDI* utilizando a *Internet* como plataforma, ou de *EDI* em redes exclusivas), da presença da empresa na *Internet* e dos serviços ou finalidades passíveis de encontrar nesse *Web Site*, da existência de alguma(s) plataforma(s) de integração entre o sistema de informação da empresa e os diferentes canais de distribuição/venda, da existência de um centro de atendimento telefónico (*call center*) para responder a questões de clientes e/ou para acções de marketing e, por último, das áreas do sistema de informação da empresa que estão externalizadas ou que poderiam ser externalizáveis.

## Entrevista aprofundada sobre recursos humanos, qualificações e tecnologias da informação e da comunicação - 2000/2001