

MUSEU DA PESSOA

História

Manoel Gimenes Ruy

História de: [Manoel Gimenes Ruy](#)

Autor: **Museu da Pessoa**

Publicado em: 27/02/2009

Sinopse

Manoel Gimenes Ruy conta sua história de vida e suas experiências como funcionário do Banco do Brasil.

História completa

P - Boa Tarde Senhor Gimenes, muito obrigado por ter aceito o nosso convite.

R - Boa tarde, é um prazer falar com vocês.

P - Gostaria que o senhor começasse dizendo o seu nome completo, local e a data do seu nascimento.

R - Meu nome completo é Manoel Gimenes Ruy, nasci em 28 de Julho de 1951 e fui registrado na cidade de Garça, no interior de São Paulo.

P - O nome dos seus pais?

R - Manoel Gimenes Alvarez e minha mãe Maria Ruy Martin.

P - Certo. Qual era a atividade do seu pai?

R - Meu pai era ferroviário e a minha mãe era do lar. P/1 - O senhor conheceu os seus avós?

R - Conheci meus quatro avós, Fernando e minha avó, por parte do meu pai tem uma característica interessante no nome, ela se chamava Maria de la Adoracion de la Santissima Trindad. Todos os quatro vieram da Espanha, então conheci os quatro.

P - Você se lembra do nome dos quatro?

R - Fernando, Maria, Gregório e Maria de la Adoracion.

P - E eles migraram para o Brasil em que época mais ou menos, você tem idéia?

R - Ah, por volta de 1910.

P - Certo.

R - Meu pai é nascido em 1917, minha mãe em 1916.

P - Já nascidos aqui?

R - Nascidos no Brasil.

P - Perfeito. O senhor tem irmãos?

R - Eu tenho cinco irmãos.

P - E em que ponto da escada o senhor se coloca?

R - Eu sou o antepenúltimo, no meio.

P - Foi criado em Garça o tempo todo?

R - Na verdade, eu nasci num patrimônio próximo de Garça, que se chama Jafá, que é um distrito entre Garça e Marília, uma cidade tipicamente rural. Garça era na época o pólo cafeeiro do país. Então nasci, me criei e fiquei até os 18 anos de idade nesse patrimônio chamado Jafá, estudando em Garça, e praticamente trabalhando na zona rural.

P - Fazendo o quê exatamente?

R - Na zona rural que a gente faz é tratar com plantas. A gente tratava de cafezal, basicamente plantava, colhia e limpava café, tanto a parte das árvores, quanto do próprio grão do café, então a gente trabalhava em atividade rural basicamente e jogava bola nos finais de semana.

P - E a sua primeira escola?

R - Minha primeira escola foi em Jafá, lembro da professora, lembro da diretora, professora Antônia era uma referência pra gente do primário, que foi lá em Jafá mesmo. Já a quinta série, aí a gente já tinha que viajar pra fazer em Garça, e lá eu estudei no ginásio industrial, na época era um tipo de ensino profissionalizante. Então, eu estudei em Garça no ginásio industrial.

P - E afóra esse trabalho que o senhor tinha no âmbito familiar, na lavoura e tudo mais, qual foi o seu primeiro trabalho formal?

R - Meu primeiro trabalho formal de carteira registrada foi como bancário do Banco Português em 1970, eu tinha 19 anos, portanto.

P - E o quê que lhe fez procurar um trabalho nessa área bancária?

R - Necessidade, eu tinha necessidade de um emprego, na verdade ser da lavoura não é demérito, mas a gente tinha uma família muito humilde, meu pai já era aposentado por invalidez e a gente foi pra uma cidade maior que era Marília e eu precisava trabalhar até pra me sustentar no estudo que estava começando, o curso Normal, um curso profissionalizante pra quem quer ser professor. Então, eu precisava de um trabalho. E modéstia à parte eu gostava de jogar bola, a minha diversão de infância toda foi jogar bola e num determinado dia tinha uma partida, fui e joguei e me virei e me transformei em bancário. Eu fui convidado pra trabalhar no Banco Português, então eu virei bancário por conta da bola. Mas, aí eu tomei posse, trabalhei no Banco Português por um período, e depois Banco Itaú e depois Banco do Brasil.

P - E como é que foi essa decisão de fazer um concurso para o Banco do Brasil?

R - Foi em função de que o Banco do Brasil era uma referência de emprego, uma empresa importante, e nós que éramos bancários tinha como sonho um dia ser bancário do Banco do Brasil. Mesmo trabalhando no Banco Itaú que é um senhor banco também e a época eu já tinha, apesar do pouco tempo de banco, um cargo relevante no Itaú, e eu consegui assim fazer o concurso e passar. Quer dizer, a motivação mesmo era a melhoria, o status, a garantia de emprego, a garantia de ter um fundo de previdência bom que é a Previ, a Cassi [Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil], então era motivador pra todo mundo e foi o meu motivador também.

P - E ao passar o senhor tomou posse onde?

R - Ao passar eu fui designado pra uma cidade próxima de Marília que era Ibitinga, a minha classificação era boa e chamado na ordem de classificação fui designado pra Ibitinga, que é uma cidade próxima de Bauru. Mas antes de tomar posse em Ibitinga, eu fui remanejado, realocado na própria cidade de Marília, porque o pessoal da agência do Banco do Brasil de Marília, precisava de pessoas com mais conhecimento bancário e eu já tinha uma experiência boa de bancário. Foi difícil a minha opção, por tomar posse, não foi por fazer o concurso até por passar não foi difícil, mas por tomar posse no Banco do Brasil porque o Banco Itaú queria me segurar de toda a forma. Na época, eu fui chamado a matriz do Itaú em São Paulo, fiz um teste pra ser administrador, eu já era gerência média, gerenciava equipe de suporte de atendimento, não a venda de produtos, e aí o Itaú mandou eu ir a São Paulo pra eu fazer uma prova pra dimensionar o meu potencial pra gerente geral da agência e até me ofereceram a gerência da agência de Joinville, em Santa Catarina, tudo pra eu não ir para o Banco do Brasil. Mas conversando e mediante orientação de pessoas mais experientes, o próprio gerente regional do Banco Itaú garantia que eu tinha que vir, apesar de que a oferta do Itaú era muito boa. Também um detalhe é que eu entrei no Banco do Brasil, quando eu tomei posse, em novembro de 1974, eu entrei com um salário pouco mais de 50% do que eu ganhava no Banco Itaú, então no Banco Itaú eu ganhava praticamente o dobro do que eu entrei ganhando no Banco do Brasil, então paguei um período até recuperar, mas foi muito bom.

P - E quais eram as suas funções, as suas primeiras responsabilidades no Banco do Brasil?

R - Na época ou agora, quando a gente entra no Banco do Brasil, entra em atividades mais administrativas, ou rotineiras, e você tem um processo de qualificação, de certificação e você vai crescendo na carreira. Como eu tinha uma experiência de bancário boa por sinal e a época a atividade bancária era uma atividade muito burocrática, nós não tínhamos o desenvolvimento tecnológico que temos hoje, eu fui colocado num setor aonde

cuidava da parte da folha de pagamento dos funcionários, cuidava da parte da compensação de cheques, fundamentalmente isso e tinha também o subsetor da contabilidade, mas nada que fosse difícil, em seguida eu já passei a substituir, em pouco tempo, o responsável por um desses subsetores. Substituir significa exercer o cargo de chefia naquele espaço.

P - Nós estamos falando de um momento com um forte repique inflacionário e, ao mesmo tempo, um processo bancário muito burocratizado e muito cheio de papel?

R - É, se a gente situar em 1974, a burocracia era imperante, não tinha praticamente automação, aliás no Banco Itaú a gente havia iniciado o processo de automação mandando documentação pra central do Banco Itaú em Bauru já num processo de automação do serviço de cobrança, desconto, duplicata, aquela coisa toda, o Banco Itaú já estava automatizando.

P - E no Banco do Brasil era todo manual nesse aspecto?

R - Era todo manual, todo manual.

P - E como é que isso foi evoluindo, quer dizer, até onde eu sei existe um marco nesse processo de transformação que foi a chegada das chamadas "Sharpinhas". O quê que significou isso no procedimento interno ali do trabalho?

R - É, se a gente olhar do lado, se fizer uma comparação hoje com aquela época, quer dizer, a evolução era muito pequena, quer dizer, o processo evolutivo era muito lento, porque você mudar pra "Sharpinha" mudou pouco, porque você continuou tratando papel internamente, a burocracia continuou. Tinha um ganho pequeno de automação que era mais em cima do processo manual, mas a papelada ainda tinha que ser tratada. Posteriormente não, quer dizer, aquilo que eu falei que no Banco Itaú estava se iniciando, um processo de centralização tanto que a gente mandava a documentação de Marília pra ser processada de uma forma centralizada em Bauru, também começou no Banco do Brasil e aí teve em 1978 todo um processo de evolução, não vou dizer tecnológica, mas em termos de processamento de dados. O Banco do Brasil já tinha Centros de Processamento de Dados no país, que eram os antigos Cepdas que eram vinculados a um departamento no Rio de Janeiro, que era o Depdas [Departamento de Processamento de Dados] já cuidando de estruturar um processo organizado, em termos de processamento de dados, não é processar o papel, é processar dados que estão nos papéis, então eu diria que em 1974 o sistema bancário brasileiro tinha poucas condições, mas já tinha sido iniciado um processo de automação maior em termos de tratamento dos dados além do tratamento dos papéis.

P - E no caso específico do Banco do Brasil como é que foi se dando essa evolução a partir de 1978 quando se começa a ter esse processamento de dados mais centralizado, como é que isso foi impactar lá no trabalho mesmo do homem, da pessoa?

R - Da agência?

P - Exato.

R - É, em 1977, 1978, foram criados centros de processamento de serviços e comunicações, quer dizer, já era um órgão especializado no tratamento de papéis, de dados e da comunicação enquanto malote, enquanto trânsito, transporte, essa coisa toda. Então esses centros foram 51 na época, com dez centros de processamento dos dados, quer dizer, computador, então existia um fluxo de papéis das agências pra 51 centros, o nosso lá da região era Bauru. Nesses centros se digitavam e geravam um ganho de escala em cima de cada agência fazendo ali aqueles dados eram capturados dos papéis, os papéis eram microfilmados, guardados, destruídos, mas os dados dali já fluíam pro centro de processamento de dados. No centro de processamento de dados, com computadores, o Banco do Brasil teve um ganho, quer dizer, na hora que você deixou de tratar esses papéis em cada uma das agências eles simplesmente eram remetidos, o serviço da agência era juntar, é lógico que tinha que fazer fichas, essas coisas pra bater, fechar a contabilidade, mas não tinha que ficar copiando cheque por cheque, então já eram mandados pra esses centros, criados em fins de 1977 e instalados em 1978, os primeiros já nasceram acoplados aos antigos Cepdas, Rio de Janeiro, Brasília, onde tinha o Cepda e os demais foram sendo instalados até completar os 51 em 1982. Quer dizer, então o processo que era totalmente descentralizado, cada uma das suas agências tratando os papéis passou a ter um processo de remessa dos papéis e a captura desses dados num ponto e transmitidos já por telecomunicação pra um centro onde era processado e aí sim gerado dados consolidados que as agências, no dia seguinte, recebiam listagens, podiam trabalhar com as listagens no papel. Isso de 1978 até 1982. Em 1977, falando então um pouquinho da minha participação, em 1977 eu era um bancário da agência de Marília, normal, trabalhando lá nos processos normais da agência daquela época. Em 1978, eu tive a oportunidade, por ser formado em Letras tinha e tenho uma boa capacidade de redação, de correção, eu era professor do curso colegial, que hoje é o Terceiro Grau, professor, a noite, trabalhava de dia e dava aula a noite, mas então eu tinha uma formação e uma prática boa em termos de português, e teve uma captura de pessoas treinadas em língua portuguesa, pelo Banco do Brasil, pra formar uma equipe de instrutores pra melhorar a redação/comunicação e eu fui pinçado no cadastro do banco como uma das pessoas que podia ser esse instrutor na época. Eu vim pra Brasília, fiquei duas semanas fazendo o curso de formação pra instrutores, conheci algumas pessoas daqui de Brasília e, posteriormente, em setembro, outubro já 1978, estava se estruturando o departamento que ia fazer a coordenação desses centros, quer dizer, ia gerenciar essa estrutura desse centro. E como se tinha necessidade da geração de muitas normas, rotinas, procedimentos, o pessoal que foi instrutor pra formar os instrutores foi acionado por essa gerência desse departamento pra saber desses colegas que vieram aí pra fazer o curso de instrutor de comunicação quem que vocês indicariam pra fazer um estágio aqui em Brasília com a gente e eu fui um dos referidos. Vim fazer o estágio em outubro de 1978 e comecei de 1979, vim em definitivo, eu era casado e novo, só eu e minha esposa, a gente veio pra Brasília, em comecei de 1979 e estamos até agora. Mas foi assim que eu ingressei nessa área de processamento de dados, eu entrei mais pela parte administrativa, organizacional, procedimentos, que eu fui colocado, fui chamado e nomeado pelo banco.

P - Isso gerou uma sedução, uma paixão no senhor? Gostou daquilo que viu?

R - Eu sou um apaixonado por tudo que eu faço, eu acho que eu jogava bola bem, eu acho que eu fui um bom bancário, acho que eu sou um bom assessor, sou um bom pai, um bom amigo, um bom irmão, meu comportamento, assim a minha formação até pela humildade lá atrás é uma formação mais de apaixonado e de lutador, vamos dizer assim..

P - Nesse momento, desculpe, a gente vivia uma época de um surto inflacionário intenso e uma tecnologia bancária que precisava acompanhar essa velocidade, essa espiral e como é que se dava isso no banco, esses desafios praticamente cotidianos que vocês eram obrigados a enfrentar?

R - O Banco do Brasil tinha uma diferença que era uma tal de Conta Movimento, que só foi extinta em 1986. Então o Banco do Brasil era uma entidade, que eu diria pública, mas uma entidade muito mais do governo em termos de resultado e, portanto, fazia parte da estrutura de governo, tinha as suas responsabilidades, suas funções sociais, mas tinha alguns direitos, quer dizer, não era uma instituição que tinha que brigar no mercado, captar no mercado. Se precisasse de dinheiro pra emprestar o governo colocava o dinheiro, colocava o recurso, isso lá até 1986. Em 1980 havia muito mais uma questão de otimização da estrutura, uma questão de colocar em prática o que os funcionários do Banco do Brasil entendiam que dava pra melhorar, então era um processo de melhoria e nem tanto assim por uma necessidade de estar ajustado ao mercado concorrencial, quer dizer, o Banco do Brasil sempre teve competentes técnicos, profissionais, instrutores, professores, uma equipe bem profissional. A garra, a vontade, a imposição, a criação, as idéias, vamos dizer, a inovação sempre esteve presente, então foi muito mais um processo de ajuste a uma estrutura, a uma necessidade de fazer melhor do que alguma coisa demandada pela concorrência em si. Mas a época a gente vivia, nem vou que seja um problema tanto da inflação, mas a gente vivia sob um regime de reserva de mercado, quando se fala em tecnologia, reserva de mercado significou que a importação de produtos de tecnologia estava cerceada pelo governo, pelo Estado...

P - Lei de Informática?

R - Lei de Informática. Então, quer dizer, tinha uma dificuldade muito grande pra você conseguir se atualizar em termos de colocar computação. A telefonia, por exemplo, quando é que a gente teve uma evolução no serviço de Telecom, não tinha rede que se tem hoje em que se transmite dados, imagens, telefone era uma raridade, um ou outro, então aquilo que hoje tem como recurso que facilita todo o processo tecnológico, lá atrás não tinha, você substituía o telefone de hoje, uma linha de dados, por um carro, um caminhão transportando malote com toda a sua deficiência. Voltando lá, se eu colocar 1980 como um marco, eu diria que internamente no banco a preocupação não era tanto com a inflação, na área da automação, da organização mas era muito mais de fazer negócio e de ter um processo mais humanizado, mais estruturado, organizado e aproveitando o que se tinha a época. Não tinha computador em todas as agências, mas você conseguia com os computadores que se tinha, fazer esses centros. Em 1982, no Banco do Brasil já começou a discussão sobre serviços online, quer dizer, ligar uma agência a um computador central, real time, paralelamente a tudo que a gente fazia em termos de trânsito, em termos de fluxo de papel via malote, eu participei, mesmo estruturando a criação de mais aquele centro, nós já estávamos com desenvolvimento de estudos com vistas a conectarmos as agências, principalmente, as grandes agências dos grandes centros, conectarmos essas agências aos computadores do banco, não é ainda o auto-atendimento do cliente, mas é a agência, tudo que ela fizesse no atendimento deixaria de transitar o papel, quer dizer, ela mesma já faria a transmissão para os centros de processamento de dados.

P - Ainda visando exclusivamente o processo?

R - Sempre na visão do processo, ainda não o auto-atendimento, uma internet como você tem hoje já voltada pro cliente.

P - E o quê que mudou nessa área no momento em que o banco foi obrigado a ir ao mercado, fim da conta movimento, 1986, quer dizer, e aí ele teve que ser um banco múltiplo e de competição?

R - O banco sempre teve profissionais, e tem hoje, excelentes técnicos reconhecidos no mercado, com visão do futuro, com projeção de carreira, então isso tudo motiva muito e eu posso dizer, que tudo aquilo que aconteceu antes, desde de 1970, 1977, 1978, 1982 facilitou em 1986 o chamado processo de ajuste, um processo que significou uma virada, quer dizer, a partir de uma determinada data não podia mais sacar a conta do tesouro, simplesmente, tem que captar. O custo de captar é diferente de simplesmente sacar. O processo em si impôs a necessidade de maior automação, de maior racionalização e de ganho de escala com maior seriedade no crédito, quer dizer, impôs mudança forte. Sem inflação, sem ganho inflacionário, porque se tentou ali conter a inflação, deve ter sido o Plano Cruzado, a tentativa, quer dizer, tudo o que se tinha de antecedência em termos de organização e racionalização passou a ser uma necessidade, ou fazia, ou não se sustentava, tanto que muitos falavam que sem a conta movimento o Banco do Brasil não suportava, mas fruto dessa força, da gestão do banco, desde o presidente, os diretores, as equipes técnicas, todo mundo trabalhou muito pra fazer todos os ajustes pra já em seguida na data da reabertura dos bancos, depois de dois, três dias que ficaram fechados pra se preparar, tudo foi feito e funcionou muito bem no sentido, sempre da necessidade, e agora por uma questão de concorrência e de sobrevivência.

P - E como é que essa evolução se deu senhor Gimenes, dali pra frente, houve um novo repique inflacionário, depois de tanto sofrimento nessa área há a estabilidade da moeda e aí o banco está numa outra realidade totalmente diversa daquela de dez, 12 anos passados, não é verdade?

R - Na verdade, a gente considera o marco de estabilidade lá em 1994, com o Plano Real, aí eu diria pra você que de 1986 até 1994, foi um período razoável, são oito anos, em 1986 o banco já tinha agência conectada aos seus computadores, então o banco já tinha agência online, quer dizer, já estava saindo daquele modelo operacional fluxo/papel pra um modelo operacional mais tecnologia, mais Telecom, mais processamento, vou chamar processamento direto, não é bem isso, mas sem uso do recurso físico, isso de alguma forma facilitou a ultrapassagem desse período como você chamou de turbulência, período de inflação galopante, inflação muito alta, e aí quando chegou em 1993, 1994, um processo pesado de não ainda, efetivamente, termos uma automação do jeito que temos hoje e aí o quadro de pessoal do banco havia crescido muito, a demanda da clientela era muito grande, o volume era muito grande, então mesmo já tendo agências online com o computador central, você ainda dependia de um volume grande de cheques irem pra esses centros capturarem e mandarem para o processamento dos dados. Ainda tinha uma burocracia,

o banco ainda tinha um consumo de estrutura de recursos, de recursos humanos, muito grande ainda, mesmo já tendo agências online, muita coisa ainda fluía, até porque não tinha Telecom, não tinha rede de dados, então ainda fluía muita coisa num custo muito alto que é o custo do transporte. Quando chegou 1994, que aí teve o Plano Real, em seguida em 1995 veio uma gestão nova, veio uma administração nova que fez toda uma reformulação pesada a nível de estrutura e a nível de processos. O banco definiu uma forma clara de obtenção de resultado como deveria ser feito, analisou a sua rede de agências, fechou agências, fez um plano de demissão dos funcionários, o famoso PDV [Plano de Demissão Voluntária], mas fica difícil entender que onde tem 100 funcionários vão ficar 50, isso gerou um trauma no funcionalismo, mas pra empresa em si eu diria que aquele foi um grande marco. Em 1996, todas as agências estarão conectadas, linkadas a um computador central, não vai mais ter trânsito de papel entre dependências, e foi nessa hora que gestão do banco também definiu pelo auto-atendimento, quer dizer, é preferível o cliente se auto-atender do que enfrentar uma fila pra ser atendido por um caixa, isso foi modulado em 1995, implementado em 1996, 1997, 1998, que foi o que eu tenho chamado de a grande mudança do banco para a competição e, é por isso que hoje o banco tem esse nível de condições, esse nível de concorrência com os grandes players do mercado.

P - Quer dizer uma evolução construída ao longo de todo um processo que, inclusive vivenciou traumas, tipo PDV e tudo mais?

R - Tipo PDV.

P - E qual é o estado da arte da tecnologia no banco hoje?

R - O estado da arte da tecnologia do banco também é um processo evolutivo, eu disse o banco tinha e tem profissionais sempre dedicados, bem formados, reconhecidos, com lugar em qualquer instituição tanto instituição financeira quanto instituição de tecnologia, então é um processo, a partir do momento que o banco conectou suas agências, a partir do momento que os processos foram revistos, inclusive de processamento de dados, porque o volume é muito grande, na época devia ter um milhão e meio, dois milhões de clientes, hoje tem 30 milhões de clientes, quer dizer, se tivesse gerando chequinho e papel não existiria forma estruturada de tratar isso. Eu diria que 1996, 1997, 1998, uma das orientações era o auto-atendimento do cliente, não tinha disponibilidade de internet, o auto-atender significa nas maquininhas de auto-atendimento. O auto-atendimento já era uma forma de alavancar a capacidade instalada em termos das pessoas, se você tem condições de ir com menos pessoas, atender um público igual e partir pra venda de negócio foi quando o banco optou por ser um banco de varejo, já que o país, com a população que tinha, com a economia que tem é um banco pra varejo e consumo, a necessidade de desenvolvimento pressupõe esse tipo de atividade econômica. Quer dizer, o banco focou o auto-atendimento e focou uma atualização tecnológica de todo o seu parque tecnológico, todas as máquinas, logo em seguida também, numa necessidade de atualização de investimentos e até por uma tendência mundial nós verificamos que o banco tinha dez CPDs distribuídos no país e com um nível já de Telecom que interligava e interliga automaticamente, ou seja, não precisava de dez, isso foi lá em 1994 e começamos a discutir, depois foi batido o martelo em 1997, 1998, não teríamos atualização de dez centros, faríamos a atualização de três São Paulo, Rio e Brasília, porque tinha facilidade de Telecom não tinha porque ficar processando depois fazer outra centralização, outra concentração. Isso virou modelo, apesar que tem banco hoje que não tem esse modelo, as agências processam por si, no banco é tudo automatizado, quer dizer, você tem condições com o seu cartão de ir a uma máquina em qualquer ponto do país e acessar o seu extrato, nem todo o banco faz isso, então lá atrás é que nasceu essa definição, lá em 1996, 1997 e 1998 e aí, o cliente pode se auto-atender e passou a ser um cliente do banco e não cliente daquela agência. Deu até discussões, tem gerente que até hoje "ah, mas o cliente é da minha agência", inocente, porque quando você vai no aeroporto você sabe que não é cliente da agência do aeroporto, foi um processo evolutivo. Em 2003 o banco já tinha uma senhora internet, e também começou analisar, estudar, aliás, a ter o primeiro contrato de móvel, de estruturação do auto-atendimento por celular. Então em 1998, 1999, 2000, 2002, 2003 são marcos dessa evolução do auto-atendimento, é óbvio que quando você coloca, você coloca disponibilidade de internet, uma coisa é disponibilidade de alguém brincar no Orkut, outra coisa é liberar um acesso a um CPD em que você guarda ali todos os dados dos seus clientes, tem ali transações, saldos, dados importantíssimos, tudo isso tem que estar, inclusive, muito seguro em todos os sentidos. Essa estrutura centralizada dos CPDs que eram três, hoje praticamente ficamos com um, onde o banco concentra esses dados, que é praticamente Brasília, São Paulo ainda tem alguma coisa de processamento, muito mais por conta de termos lá uma área do Call Center e alguma coisa no Rio de Janeiro que funcionava como backup de São Paulo e mantivemos por uma questão de mais um volume, mas o cliente quando estiver em Recife ou Porto Alegre, se for acessar sua conta, os dados estão guardados em Brasília, então essa concentração, essa centralização permitiu um maior domínio de instalação, de infraestrutura tecnológica, e você tem mais condições de gerenciar. Aumenta um pouco o risco, mas se você tiver convicção de que o risco está sob controle e tem as suas alternativas pra uma manutenção em termos de contingência, isso é relativo, até porque você tendo dois centros, duas máquinas, você faz todo o balanceamento, todo o jogo de processo e você tem segurança. Então a mudança grande foi o auto-atendimento e o cliente que se habituou a ver lá no display da máquina a tela e digitar, chamar o saldo, ou um saque, ou um extrato, quer dizer, ele já estava se preparando pra fazer isso na casa dele, porque a tela da máquina do auto-atendimento é a tela do computador que tem na casa dele, aliás a máquina de auto-atendimento é um computador com um cofre, no caso de sacar dinheiro, ou uma folha de cheque. A máquina de auto-atendimento o banco garante a segurança, em termos da transição até o computador central, agora na casa do cliente ele está muito mais vulnerável. Estando treinado na máquina do auto-atendimento, fazendo transações no seu computador em casa, certamente usar o celular também não está muito longe. Então, quer dizer, é uma evolução, é um processo que eu diria natural, hoje nós devemos ter no país 100 milhões de aparelhos celulares...

P - Um pouco mais, um pouco mais...

R - 130 milhões, então quer dizer, são potenciais agências bancárias, os terminais bancários na mão dessa clientela, dessa base de brasileiros, então naturalmente o Banco do Brasil, como eu falei, pessoal capacitado, gabaritado de profissionais têm essa visão, tem essa competência de enxergar essas coisas e de desenvolver.

P - No resumo da ópera é que agora o foco virou para o cliente?

R - Sem dúvida, eu diria pra vocês que a grande mudança foi processo. É óbvio que tem toda uma estrutura tecnológica de desenvolvimento de

sistema, as aplicações, segurança de acesso, disponibilidade, porque vocês sabem que se o cliente entrar na página de internet e a página está fora do ar acabou Vai numa máquina pra tirar dinheiro não tem dinheiro, já não sabe que às vezes a máquina está cheia de dinheiro, o cofre está abarrotado, com o dinheiro necessário, mas o problema é de comunicação com o computador central. Então quer dizer, se você consegue ter um desempenho da infra-estrutura, um desempenho bom fica ótimo pro cliente, ele não precisa se deslocar, ele faz um pagamento de uma conta lá da casa dele, ou faz do próprio celular, quer dizer, a facilidade pro cliente e o ganho pro banco, porque o cliente numa fila do banco, é agência, é prédio, é máquina, é pessoa, então o custo operacional eu diria é da ordem de dez vezes, no caso do tempo do cliente e fila, e transporte, e confusão Então é muito vantajoso pro cliente e vantajoso pro banco, esses canais, a gente chama de canais alternativos com o auto-atendimento.

P - Senhor Gimenes, agora a sua trajetória nisso tudo, você veio pra Brasília, veio trabalhar no centro de processamento de dados, acompanhou essa transformação do Banco do Brasil na parte tecnológica? Quais foram as áreas que você trabalhou, onde que você participou dessa mudança?

R - Eu vim para o departamento que coordenava aqueles centros. Se coordenava os centros e o processamento de dados estava dentro dos centros, certamente eu tinha contato, apesar de ser formado em Letras, eu tinha contato com os processos, eu formatei em 1979 o curso de organização e métodos para os administradores desses centros, que eles começaram em 1978 e instalados até 1982, quer dizer, eu estruturei o curso pra eles porque eu conhecia banco como bancário, conhecia instrução, rotina, então estruturei toda a organização pra eles, escrevi as rotinas, os procedimentos, e aí fui designado pra dar aula, era novo de banco, tinha entrado em 1974 e estávamos em 1979. Pra vocês terem uma idéia, eu fui impedido pelas normas do banco de fazer concurso, mas fui professor deles, dos alunos, assim foi a minha entrada nesse grupo. E dentro desse grupo tinha pessoas que foram chefiar tanto aquele sub centro de processamento dos papéis quanto chefe daquele centro onde processavam os dados no computador, capturados lá no papel e transmitidos pra esses centros. Então comecei ali já em 1979 a ter essa relação com essa área. Quando eu falei da reserva de mercado, era uma dificuldade muito grande pra você comprar equipamentos, computadores, só podia fazer importação mediante apresentação de um plano de desenvolvimento de informática, a gente chamava de PDI, hoje é normal, mas na época tinha que se fazer um porque o banco precisava, isso era lá em 1980, precisava ter um plano pra apresentar na secretaria especial de informática pra eles aprovarem e podermos importar alguns computadores, pra poder fazer a licitação, a concorrência pra comprar os computadores. E no banco, quer dizer, aqui em Brasília o diretor da área na época, pediu dois nomes pra fazer parte lá no gabinete pra estruturar o PDI foi um gerente de divisão que depois foi diretor, foi meu chefe da área específica de sistemas e eu fui pela área de organização e rotinas, então fomos nós dois que desenvolvemos. Esse documento, inclusive, eu tinha uma cópia, de uma das primeiras versões que meu chefe despachou, eu tinha essa cópia comigo até recentemente e passei para o pessoal que está montando a documentação da comemoração dos 200 anos [do Banco do Brasil]. Eu acho que era o único exemplar que existia, apesar de ser um rascunho, de não ser a obra acabada, mas tem até um despacho formal de um administrador da época. Eu já estava muito lado a lado com o pessoal específico de desenvolvimento de sistemas, do processamento dos dados, uma estrutura única, mas tinha uma parte mais técnica e uma parte mais administrativa, eu era mais dessa parte administrativa e o outro da parte mais técnica, isso foi lá em 1982, e algumas vezes eu fui requisitado pelo diretor da área, substituindo assessores e fui ganhando conhecimento e vivência nas discussões. Em 1986, no Plano Cruzado, passei os dias da preparação pra reabertura do banco dentro da área de tecnologia, eu era da área de rotinas, da área de organização, mas estava lá dentro, porque o processamento de dados precisa de rotina e as rotinas precisam do processamento de dados, então tinha hora que a gente corria pra lá ou eles corriam pra cá pra gente convergir as mudanças dos processos. Em 1988, eu fui convidado pra trabalhar na presidência do banco, eu fui ser assessor, fui obrigado a ir, porque eu não queria ir, meus chefes sabem que eu não queria ir, achava que era muita burocracia e eu gostava da agitação do dia a dia, mas fui convocado a trabalhar na presidência do banco, depois gostei, e fui trabalhar na área administrativa, porque na estrutura da presidência do banco tinha uma área administrativa pra onde vinham os processos pro conselho diretor oriundos das vice presidências voltadas pros assuntos administrativos. Então a gente analisava proposta de reestruturação, proposta de aquisição de máquinas, proposta de atualização de recurso, tudo isso passava por uma área adjunta da presidência em que eu trabalhava, então mais uma vez processos de tecnologia, não só tecnologia. Foi em 1988 pra 1989 que o banco comprou o conjunto de antenas grandes que o banco instalou nos seus CPDs pra capturar toda a transmissão via satélite, e esse processo que deu questionamentos na justiça, eu conduzi trazendo os técnicos, obviamente, a gente trabalhou muito nisso mesmo estando na presidência, vinculado a parte de Telecom, a parte de processos de aquisição. Eu fiquei lá até 1991 e vim pra chefia de gabinete da diretoria de tecnologia, fiquei um ano e meio mais ou menos e aí com uma troca de administração no banco, apesar de ter vindo uma pessoa que depois me promoveu, a pessoa trouxe a sua equipe e eu fui trabalhar na área de gestão do patrimônio do banco. Gestão do patrimônio do banco foi realmente em 1991, o presidente da república era o Collor, teve umas crises por conta do patrimônio, como eu era muito dedicado, muito interessado, comigo as coisas têm que estar certas, fui colocado nessa área pra participar de um processo de melhoria da gestão do ativo imobilizado do banco. Fiquei lá até 1993 e voltei já nomeado titular efetivo na chefia de gabinete da Ditec, Diretoria de Tecnologia. Em 1995, com a posse dessa diretoria que montou toda essa estrutura online, trocou cabeamento das agências, máquinas novas nas agências, auto-atendimento, quer dizer, eu trabalhei com aquela equipe aqui neste prédio, com a equipe em que estruturou todo aquele processo de mudança da tecnologia e a gente teve ali também, outra vez, muita discussão, o banco tinha acabado de formatar um plano diretor de informática no final de 1994, com a chegada dessa direção em 1995 esse plano foi, inclusive, rediscutido, revisto porque essa visão do auto-atendimento não estava incorporada, chegou em seguida. Então teve toda uma reestruturação que participei também até porque eu era chefe de gabinete da diretoria de tecnologia. Em 1995, eu continuei esse processo na implementação do PDV que foi um processo pesadíssimo, o próprio presidente do Banco do Brasil saiu no final de 1994, começo de 1995, e no discurso de despedida disse pra nós “remédios amargos deverão ser ministrados”, e o processo que foi feito na evolução posterior até do auto-atendimento tem muito a ver com aquele período anterior, eu estava lá, assim como no fim da conta movimento ficou aquela preocupação de sobrevivermos ou não. Vamos batalhar pra sobreviver e sobrevivemos, da mesma forma um resultado de prejuízo para o Banco do Brasil a repercussão foi péssima, então tivemos ali essa visão de novo. O quê que a gestão de pessoas pode fazer? O quê que a gestão tecnológica pode fazer? O quê que se pode fazer? Foi aí que nasceu o trabalho, dessa reestruturação toda.

P - Que redundou pra esse quadro atual?

R - Quadro todo atual que a gente tem

P - E o futuro Senhor Gimenes?

R - Falta só um intervalozinho. Eu fiquei encarregado, nessa reestruturação toda, acabaram gabinetes de diretorias, foram extintas agências, fechadas, extinguiu órgãos estruturais da direção geral e nasceu uma estrutura diferente, voltada pra negócios e voltada pra funções internas, eu fiquei com uma área de infra-estrutura, que era segurança, compensação, dimensionamento de recursos, inclusive computadores, aqueles computadores de grande porte, quer dizer, a área lá de tecnologia dizia que precisava e nós aqui dizíamos se comprávamos ou não comprávamos, então mais uma vez eu fiquei muito vinculado a essa área de tecnologia. Fiquei nesse processo até 2003, tivemos mudança de direção, só que fui designado pra ser o diretor de tecnologia, fiquei de dezembro de 2003 até abril de 2006, como diretor respondendo a um vice-presidente de tecnologia e infra-estrutura que tinha mudado o nome pra logística, então continuava aquele desenho lá atrás, uma área mais técnica e uma área mais administrativa, só que agora em nível de dois diretores. De abril de 2006 até o dia que eu me aposentei eu fiquei como interino respondendo pela vice-presidência de tecnologia e logística, então essa é a minha trajetória, foi a minha formação no meu currículo.

P - Agora eu volto a pergunta e o futuro, como é que o senhor enxerga o futuro desse banco?

R - Eu sou suspeito em falar do futuro do banco porque eu sou aposentado e estou assessorando o presidente do banco, então vou dar aqui uma opinião, não estou falando como administrador do banco. O banco tem toda uma base instalada, o banco tem um infra-estrutura tecnológica formidável, o banco tem técnicos competentes, mantém um quadro criativo desafiado, porque tem que concorrer com o mercado, não pode achar que está tudo bom, estamos dando lucro, temos uma base de clientes muito boa, então nós vamos dormir todo mundo, não, não é. Concorrência pressupõe atenção, pressupõe passo firme, pressupõe avanço, avanço bem medido, riscos controlados, investimentos justos, necessários. Uma boa gestão da máquina, toda a infra-estrutura do banco, uma boa gestão das pessoas, uma boa gestão da tecnologia, uma boa gestão dos recursos e eu digo pra vocês o banco está muito bem estruturado, o banco preenche todos esses requisitos, inflação sob domínio, crédito demandado, apesar da turbulência no mundo, quer dizer, o banco está bem estruturado, compatível com a economia brasileira, não dá pra achar que o banco está descolado de uma economia, está dentro da economia brasileira como os outros bancos, lucros, acionistas recebendo os seus dividendos, funcionários recebendo participação nos lucros, clientela com bom atendimento eu diria, um bom nível de auto-atendimento que isso aí queira ou não a gente tem que reconhecer que é fruto da tecnologia que hoje é fruto de toda uma evolução. Coincidentemente, hoje o banco, publicou a incorporação do Banco do Estado de Santa Catarina é um fato, o banco nunca incorporou um banco. E voltando na minha vida de bancário, eu era do Banco Português que foi comprado e incorporado pelo Banco Itaú, eu saí do Banco Português pro Itaú numa incorporação, eu rasguei o último papel da agência do Banco Português em Marília, junto com o inspetor do Banco Central. E hoje como assessor do presidente, ele me designou pra acompanhar e assessorá-lo nos processos de incorporação, atualmente esse é o meu cargo, é a minha função e hoje o banco publica o edital da convocação da Assembléia com vistas à incorporação do BESC [Banco do Estado de Santa Catarina], quer dizer, significa evolução, o banco nunca teve isso, o banco agora está fazendo, enquanto os outros bancos compraram, compraram, compraram, cresceram por aquisições, o Banco do Brasil não pode e não fez nenhuma e agora está podendo fazer uma dentro da lei, da legalidade, sem problema nenhum. Então eu diria que o banco não só tem todas as condições, mas acompanha e realiza ações no sentido de estar preparado pra muito mais tempo, pra mais 200 anos.

P - É isso que eu queria terminar perguntando ao senhor, o que significa tendo uma vida como a sua tão intensa junto ao banco e ligado a uma instituição de 200 anos?

R - Ah, significa muito, significa bastante. Se a gente voltar lá atrás, que eu sou de uma família humilde, trabalhei na lavoura, gostava de jogar bola, mas virei bancário, como eu disse, eu era um bom professor, me dedicava muito, ajudava muito os alunos até pela experiência passada. Eu dava aula a noite, a noite pressupõe quem normalmente trabalhava durante o dia, então o fato de estar no Banco do Brasil e de ter conseguido galgar esses postos, esses reconhecimentos todos, porque cargo como eu disse, eu mesmo estava num lugar, de repente fui mandado pra outro e sem demérito, fiz o meu trabalho e fui reconhecido, voltei com promoção, então é muito gratificante pra mim, pessoalmente, eu sempre procurei com os colegas do banco, as pessoas que trabalharam comigo sabem do meu estilo, da minha forma de ser, muita seriedade, muita lealdade, honestidade, dedicação, então, quer dizer, é muito gratificante ver o banco. A gente que viu lá em 1986, uma barreira, vamos transpor, foi transposta, em 1994 pra 1995 uma outra dificuldade, vai transpor? Vamos transpor? Foi transposta, quer dizer, então a gente valoriza muito isso, porque se a gente tivesse tudo de graça, tudo muito fácil não tem tanto valor, então eu valorizo muito por isso, agora, pessoalmente, eu sou muito feliz, mas sempre procurei dosar, sempre procurei dedicar ao banco e a minha família, sempre trabalhei isso muito forte, as pessoas mais próximas de mim sabem disso, sabem do carinho, a atenção que eu dou para as minhas filhas, pra minha esposa, pra Marília onde está a minha mãe com 92 anos de idade. Então vou pra lá ver a mãe, ver os irmãos. Eu acho que esse dedicar ao banco, ficar domingo o dia todo no banco a noite de domingo pra segunda, correr em casa na segunda-feira às 11 da manhã, tomar um banho, botar a gravata, o terno porque as duas da tarde tinha que ter uma apresentação para o conselho diretor do banco, uma demanda, quer dizer, que a gente ficou assim não foi por incompetência, foi por necessidade de entregar um trabalho bem feito, da mesma forma que eu faço isso, eu também me dedico a minha família, pego as minhas filhas e vamos pra não sei aonde. Eu tenho duas filhas gêmeas Paula e Taís de 27 anos de idade, quer dizer, como eu disse eu vim pra cá, eu e minha esposa, pra ficar três anos. Fiz promessa pra sogra, e eu estou aqui até hoje, tem 30 anos...

P - Qual é o nome da sua esposa?

R - Sônia, então quer dizer, quem conhece a gente e quem me conhece é testemunha, inclusive, da minha dedicação a família, o meu lazer continua sendo futebol, como eu não posso jogar que eu machuquei a coluna, então eu assisto, aliás qualquer esporte, se me falar que vai ter corrida de formiga contra mosquito hoje a tarde e vai passar na TV é capaz de eu correr e assistir, hoje a tarde não, porque eu estou trabalhando, mas sábado, domingo, feriado normalmente eu vejo.

P - Senhor Gimenez o quê que significou pro senhor dar esse depoimento? O quê que pareceu essa conversa que nós tivemos aqui?

R - Esse depoimento é continuidade de alguns que eu faço, que eu vinha fazendo no banco. Eu me lembro que fiz um depoimento mais ou menos desse tipo, há uns seis, cinco anos. O banco tem os estagiários, tem o menor aprendiz, tem o menor, uma turma nova, mesmo não sendo concursado está aqui dentro da casa da gente, temos que orientar, induzir, respeitar, obviamente, isso está fora, mas a gente tem que ser uma referência, tem que ser um exemplo, então graças a Deus eu sempre tive exemplos bons a seguir, alguns não bons pra não seguir. Então quer dizer eu vou lembrar aqui nesse dia, em alguns dias, em outras oportunidades, mas eu fiz uma conversa desse tipo, mais um histórico, mais a origem e tal com o pessoal em Goiânia, na época era na unidade nossa de infraestrutura de Goiânia e aí estavam reunidos normalmente, e o pessoal queria conhecer o diretor. O diretor é de carne e osso Sou gente também, então vamos lá conversar com eles Aí entrei na sala, fiquei quase duas horas conversando com eles e abriu diálogo, os meninos perguntando, e como é que foi assim? E isso? Interessado e tal, então tio, até de tio me chamaram no final. Então quer dizer, esse tipo de depoimento, esse tipo de conversa, esse tipo de passagem tem muitas motivações, é gratificante pra mim dizer que eu consegui muito do que eu queria. Eu consegui, aliás, tudo que eu queria eu consegui e continuo conseguindo. Dizer isso para as pessoas, deixar isso gravado pra outras pessoas poderem ouvir serve também de estímulo pras pessoas, ah não vou ficar aqui na minha tal, não gente Tem que batalhar, tem que ser criativo, tem que correr atrás, honestamente, sempre disse isso, quer dizer, as coisas acontecem, fruto daquilo que você faz, se você não faz dificilmente acontece, mas esse apego a fazer as coisas com correção, com lealdade, com honestidade, não esquecendo família, os amigos, né, eu acho que isso é gratificante a gente poder falar, dificilmente eu estaria tão espontâneo aqui se eu não tivesse coisas boas pra contar, ficar muito difícil, e eu diria pra vocês que eu tenho coisas boas, eu não tenho maldade, eu não tenho, não carrego comigo nenhum maldade, então é fácil, é muito tranquilo expor. Eu agora quando me aposentei eu recebi muitas mensagens e uma delas um colega do banco lá da tecnologia escreveu pra mim "não pare, comece a falar, comece a dar aulas, passe a sua experiência, vai ajudar muita gente" quer dizer, ele fez quase que um poema pra mim me induzindo a fazer esse tipo de conversa com as pessoas. Então é gratificante.

P - De fato as informações que o senhor nos deu foram muito ricas, um processo muito detalhado de uma evolução que nos interessava muito conhecer pelo qual a gente te agradece muito, porque foi muito rico esse seu depoimento pra nós.

R - Eu continuo a disposição, como sempre no banco, aqui ou em qualquer lugar que vocês entenderem que eu posso agregar alguma coisa eu estarei a disposição sempre.

P - Nós agradecemos muito.

R - E deixar um depoimento desse para os colegas do banco, para as pessoas que continuam no banco, para os que estão chegando que sirva de um estímulo.

P - Sobretudo para as novas gerações.

R - Para as novas gerações, quem está chegando no banco, acho que vale a referência, vale realmente você ir sem orgulho bobo, sem orgulho falso, não é isso, eu sou assim quem me conhece sabe que eu sou assim, mas muito mais como estímulo pra que façam as coisas certas, com correção, sejam leais, sejam honestos com os colegas, com os superiores, com os subordinados, assim como tem que ser leal e honesto com a família, com filho, com pai, com a irmã, que é isso que conta muito pra que você tenha um resultado bom de vida, um resultado de vida, não é um resultado como bancário, é um resultado de vida, vida tranqüila, muito boa.

P - Dormir bem com o seu travesseiro?

R - Sempre dormi, fora a brincadeira, sempre dormi bem.

P - Muito obrigado Senhor Gimenez, foi um grande prazer ouvi-lo e foi uma lição o seu depoimento pra nós.

R - Disponham sempre.

P - Muito Obrigado.

P - Obrigada.