

**UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Juliane Martins Sossela Pereira

**O “NOVO” PAPEL DO BANCÁRIO NO BANCO DO BRASIL:
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA LAPA (PR)**

**Porto Alegre
2007**

Juliane Martins Sossela Pereira

**O “NOVO” PAPEL DO BANCÁRIO NO BANCO DO BRASIL:
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA LAPA (PR)**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof^a. Carmem Grisci
Co-Orientador: Prof. Sidinei Rocha de Oliveira

**Porto Alegre
2007**

Juliane Martins Sossela Pereira

**O “NOVO” PAPEL DO BANCÁRIO NO BANCO DO BRASIL:
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA LAPA (PR)**

Conceito final:
Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

DEDICATÓRIA

*Ao meu esposo Juarez, pelo apoio e
incentivo em todos os momentos.*

AGRADECIMENTOS

Meu especial agradecimento a todas as pessoas que colaboraram como sujeitos da pesquisa.

*Aos colegas de BB e de estudos Joelma, Juarez, Leonardo, Márcia, Rosinei e Simone pelas diferentes contribuições.
Gente valeu!*

Aos professores e colegas deste Curso, que contribuíram para minha formação.

Agradeço à professora e orientadora Carmem, pelo acompanhamento e revisão do estudo. Aos co-orientadores Guilherme e Sidinei, pelas críticas na orientação deste trabalho.

À Deus que me fortalece a cada novo desafio.

EPÍGRAFE

"Para fazer bem qualquer coisa, você precisa ter a humildade de tropeçar aqui e ali, de seguir seu faro, de se perder de vez em quando, de cometer erros elementares. Tenha a coragem de realizar alguma tarefa encarando a possibilidade de realizá-la mal. As vidas medíocres são marcadas pelo temor de não parecer capaz ao tentar algo novo".
Epíteto (55 DC -135 DC)

"O que faz de qualquer número de pérolas um colar, é o fio invisível que as une todas numa certa ordem."
(Dom Helder Câmara)

RESUMO

O texto apresenta um estudo sobre um “novo” papel desejado do profissional bancário a partir de uma série de transformações pelas quais passou o setor nos últimos anos. O estudo foi realizado através de entrevistas com funcionários do Banco do Brasil sendo 11 (onze) da Agência Lapa (PR) e 6 (seis) de outras agências do Banco. Também foram entrevistados 15 (quinze) clientes (pessoa física e jurídica) da cidade da Lapa (PR), e ouvido a opinião de um representante do Sindicato dos Bancários de Curitiba (PR), representando o pensamento dessa entidade. Procurou-se identificar o significado e a importância da qualificação numa profissão em que se no passado exigia conhecimento técnico, hoje busca um profissional multifuncional, adaptável e aberto ao novo, que saiba trabalhar em equipe. Enfatizando métodos qualitativos, os dados levantados a partir das entrevistas foram tratados por meio de análise de conteúdo e mostram que as mudanças que ocorrem na rotina dos bancários são preocupantes para os funcionários. O inquietante desconforto pode ser o primeiro passo para a busca da qualificação através de uma aprendizagem continuada. A necessidade de adaptação a essas mudanças é inquestionável. Uma visão de futuro e a consciência de que por mais atualizado que o profissional se sinta, sempre apresentará carências de informações. O percentual de funcionários que estuda, participa de cursos e busca atualização é baixo. Os dados das entrevistas confirmam e ao mesmo tempo surpreendem no aspecto de que apesar do profissional estar atento às mudanças que estão ocorrendo, ainda é poucos os que estão se profissionalizando. A competitividade do setor bancário demanda auto-profissionalização e colaboradores engajados no processo de seus produtos e serviços e vender também, a imagem da empresa. Concluiu-se que a empresa deve auxiliar o profissional no seu desenvolvimento profissional, mas este também deve buscar formação e informação no dia-a-dia por conta própria.

Palavra-chave: qualificação profissional, multifuncional, aprendizagem continuada.

LISTA DE TABELAS E ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Caracterização dos funcionários entrevistados da agência Lapa PR)	29
Tabela 2 - Caracterização dos clientes entrevistados da agência Lapa (PR)	29
Tabela 3 - Caracterização dos funcionários entrevistados de outras agências	29
Figura 1 – Habilidades necessárias.....	24
Figura 2 - Quais as habilidades que o profissional bancário precisa ter nos dias de hoje?	43
Quadro 1 – Categorias das habilidades	23
Quadro 2 – Instrumento de Pesquisa	30
Quadro 3 – Característica dos funcionários da Agência Lapa (PR)	32
Quadro 4 – A escolha da profissão	34
Quadro 5 – Plano de carreira e empregabilidade	35
Quadro 6 – Características esperadas	37
Quadro 7 – Automação bancária	39
Quadro 8 – Conseqüências da automação bancária	40
Quadro 9 – Habilidade e competência	42
Quadro 10 – Aprendizagem	45
Quadro 11 – Perfil do profissional bancário	47
Quadro 12 – Identificação do perfil	48
Quadro 14 – Demonstração dos objetivos e resultados	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	A REINVENÇÃO DO TRABALHO	13
2.2	GLOBALIZAÇÃO E TECNOLOGIA: Impactos no mercado de trabalho.....	15
2.2.1	Relações no Mercado de Trabalho	16
3	NOVO BANCÁRIO	19
3.1	HISTÓRICO	19
3.2	NOVO PAPEL - NOVO PROFISSIONAL	22
4	METODOLOGIA	25
4.1	A EMPRESA.....	25
4.1.1	A Agência Lapa (PR)	27
4.2	SUJEITOS DA PESQUISA	28
4.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	30
4.4	COLETA DE DADOS	30
5	ANALISE DOS RESULTADOS	31
5.1	A ESCOLHA DA PROFISSÃO.....	32
5.2	PREPARAÇÃO DO PROFISSIONAL BANCÁRIO	35
5.2.1	Plano de carreira e empregabilidade	35
5.2.2	Oportunidades de crescimento	37
5.2.3	Automação bancária	39
5.2.4	Habilidade e competência	42
5.2.4.1	Concepções sobre competência.....	44
5.2.5	Treinamentos e Aprendizagem	45
5.3	PERFIL DO PROFISSIONAL	47
6	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	ANEXO I – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO DO BB	59
	ANEXO II – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM CLIENTES DO BB	61
	ANEXO III – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SINDICATO	62

1 INTRODUÇÃO

Vivemos um tempo de rápidas transformações. O mundo tornou-se um imenso mercado, em que as oportunidades são intensamente disputadas. É requerido ser mais rápido e oferecer produtos de melhor qualidade do que o concorrente, a fim de que o volúvel mercado não transfira suas preferências para um rival mais atraente. É uma questão de chegar antes, de antecipar-se às necessidades do cliente, até mesmo de criá-las. Nesse afã, produtos e serviços surgem e desaparecem, empresas emergem e dissolvem-se, mercados entram em ascensão, enquanto outros se tornam obsoletos. Como fica o mercado bancário e o profissional bancário nesse contexto?

O setor bancário tem se transformado muito nos últimos anos. São visíveis no dia-a-dia as mudanças ocorridas na infra-estrutura disponibilizada a clientes e funcionários - como a automação e as instalações físicas – ou no funcionamento interno das agências, na forma de atendimento aos clientes e na natureza dos produtos oferecidos (MERLO; BARBARINI, 2002).

Merlo e Barbarini (2002) afirmam que com a implantação do Plano Cruzado em 1986, começa uma intensa reestruturação operacional nos bancos que compreendeu a redução dos custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas não-rentáveis, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades.

Assim, como produto desse conjunto de transformações que emerge do processo de reestruturação produtiva e organizacional, o *trabalho* e um dos componentes do “valor da força de trabalho” - a *qualificação* - tornam-se o centro de controvérsias e de debates de vários estudos. Os eixos estratégicos da discussão referem-se às inovações no mundo do trabalho do setor bancário e a emergência de um “novo perfil profissional”, dotado de conhecimentos e experiências para operar produtos novos e mais sofisticados.

A estabilização econômica (Plano Real) provocou mudança do perfil de atividades dos bancos. Acabou o ganho da especulação financeira (ganhos de “float” com aplicações em títulos governamentais), o que levava aos lucros fabulosos com a expropriação inflacionária. Os agentes financeiros passaram a ter que buscar o

ganho na intermediação financeira na prestação de serviços. As mudanças políticas, econômicas e sociais foram acompanhadas pelo fenômeno digital.

A informatização passou a compor o cotidiano das pessoas no Brasil e a viabilizar um ganho de escala sem precedentes não só na indústria, no comércio, nas comunicações, como também na área dos serviços, especialmente a dos serviços bancários, com redução significativa no número de profissionais, cujo trabalho precisou ser reconfigurado.

Será que a busca de uma maior qualificação permitirá enfrentar as novas situações? Ou o excesso de qualificação não assegurará a empregabilidade?

Este trabalho visa identificar se toda a competitividade do setor e a mudança na forma de fazer os negócios do banco modificou o papel do profissional bancário – qual é esse novo “papel? Onde e como esse profissional deve atuar?

A grande questão é: As mudanças ocorridas na sociedade e nos negócios bancários têm modificado o perfil e a postura dos funcionários do Banco do Brasil?

O objetivo final deste projeto de pesquisa é: *“Identificar ou analisar qual é o perfil dos funcionários do BB da Agência Lapa (PR), verificando se está enquadrado no que se espera de um profissional bancário moderno”*, tendo como objetivos específicos: a) analisar as mudanças ocorridas nos serviços bancários; b) analisar o perfil dos funcionários do BB da Agência Lapa-PR; c) conhecer o interesse em profissionalizar-se dentro e fora do banco; d) identificar as competências essenciais para um profissional bancário moderno.

Na pesquisa adota-se a abordagem qualitativa de caráter exploratório. É caracterizada como um estudo de caso por meio da investigação de um caso único, sendo um estudo inicial do novo “papel” do profissional bancário no Banco do Brasil S/A na Agência Lapa (PR).

No processo de pesquisa pretendeu-se aprofundar as habilidades que o profissional precisa ter nos dias de hoje e quais seriam recomendadas no novo contexto da globalização, automação de serviços, informatização, competitividade e flexibilização do trabalho bancário.

A técnica utilizada para coleta de dados foi entrevista semi-estruturada, com três roteiros prévios de perguntas que possibilitou um relacionamento estreito entre o entrevistador e o entrevistado. Algumas entrevistas foram gravadas com o consentimento do entrevistado.

Os instrumentos de levantamento de dados utilizados foram: um roteiro para entrevista com funcionários constante do anexo I que contém 15 (quinze) questões; um roteiro (anexo II) com 08 questões para os clientes, escolhidos de forma aleatória. A entrevista com o Sindicato dos Bancários de Curitiba foi efetuada com o modelo do anexo III, em que o representante da entidade respondeu 12 (doze) questões.

Os sujeitos da pesquisa foram 11 (onze) funcionários do Bando do Brasil da Agência da Lapa (PR), 15 (quinze) clientes e um representante do sindicato. As entrevistas foram realizadas no período de 20/07 a 20/08/2007.

Na análise e interpretação dos dados procurou-se fazer uma análise de conteúdo utilizando a técnica de triangulação dos dados que serão apresentados no capítulo 5.

E a partir dos dados, levantaram-se as seguintes hipóteses:

- ✓ O bancário da Agência Lapa (PR) tende a ser um negociador, consultor e atuante na multiplicidade de serviços;
- ✓ Este profissional está procurando se profissionalizar para seu crescimento pessoal e na empresa.

O principal aspecto abordado no trabalho foi:

- ✓ A importância crescente que os empregados devem atribuir à educação, à capacitação profissional e ao contínuo aprimoramento de suas habilidades, procurando postergar sua obsolescência, ampliando a adaptação às modificações tecnológicas e organizacionais e mantendo sua empregabilidade no mercado de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As mudanças sociais provocadas pela informatização e pela virtualização das comunicações mudaram também as características do trabalho em diversas áreas produtivas, inclusive a bancária.

As empresas tornaram-se mais flexíveis e atentas a oportunidades, metas, objetivos e resultados. Hoje, como todas as empresas, os bancos dependem, para sobreviver, da rapidez com que interpretam os sinais do mercado, da flexibilidade com a qual redefinem a cada momento seus rumos, da habilidade em responder ao mercado, em antecipar-se às suas expectativas, em surpreendê-lo.

Jinkings (2002, p.78) aponta o deslocamento das atividades, a intensificação do trabalho e da instabilidade do emprego na reestruturação dos bancos, no Brasil, registrando que “um movimento intenso de reorganização de trabalho e de redefinição do perfil operacional desencadeia-se nos bancos para moldá-los ao contexto internacional de mundialização do capital”.

Para Stoner e Freeman (1985), as organizações líderes serão as que aprenderem a utilizar os talentos de seus melhores empregados, cabendo aos administradores estar sensíveis a essa diversidade. Eles adicionam que administrar é planejar, organizar, liderar e controlar os esforços dos membros no uso de recursos para alcançar os objetivos.

Chiavenato (1999) registra que a principal vantagem competitiva das empresas é as pessoas que nela trabalham e que geram a inovação. Com razão, adiciona que não há empresas sem pessoas. Além dos tradicionais conhecimentos operacionais, precisam ter flexibilidade, criatividade e iniciativa.

As empresas tendem a não querer mais aquele profissional estático, que atua apenas em uma área, que está pouco qualificado e que é incapaz de interpretar e processar um conjunto de informações no cotidiano de seu trabalho.

A profissão do bancário se sofisticou. De operador braçal, o bancário passou a ter que ser sofisticado trabalhador mental, e quem quiser ocupar as vagas tem que se apresentar com as qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) apropriadas. Hoje é preciso ter perfil negocial. Com a automação crescente, a previsão é que restem nas agências somente funcionários qualificados, com perfil de negociadores e consultores, afirma a consultora de RH Luciana Machado, da AG5 (FOLHA de São Paulo, 27/02/2005).

Para a obtenção de um alto desempenho nestes campos variados, é necessário que o bancário demonstre interesse pela adaptação às novas circunstâncias de trabalho, que procurem a qualificação profissional, a prática de diferentes serviços no banco, a informação e a atualização através de leitura e do estudo, o treinamento constante, pois sabe-se que tudo isto é importante na competitividade de uma empresa.

2.1 A REINVENÇÃO DO TRABALHO

O conceito de trabalho abriga enorme ambivalência e paradoxo, uma vez que evoluiu de algo associado a castigo ou punição para algo que, dentro de uma configuração ideal, tem a capacidade de criar, definir e garantir a própria existência humana.

De acordo com o dicionário Larousse, trabalho vem do latim *tripalium*: instrumento de tortura composto de 3 paus: sofrimento, esforço e luta.

Da idéia de **sofrer** passou-se à de **esforçar-se**, **lutar** e, enfim, **trabalhar**.

- ✓ Atividade humana aplicada à produção ou à criação;
- ✓ O produto dessa atividade, obra;
- ✓ Atividade profissional regular e remunerada;
- ✓ Exercício de uma atividade profissional.

Sigmund Freud¹ foi o pioneiro a apontar que o trabalho, assim como o amor, é uma das fontes essenciais de auto-estima e sentido na vida. Embora alguns tipos de trabalho sejam ainda extremamente penosos e até mesmo indesejáveis, cada vez mais as empresas devem tentar oferecer atividades em que as pessoas possam fazer uso dos diferentes talentos que possuem.

O mundo e a economia estão mudando. A força de trabalho está se alterando. As relações de trabalho têm adquirido novos desenhos. Os cargos estão mudando e seu conceito ainda não desapareceu, mas vem passando por profundas transformações.

¹ Citado por Roberto Coda em BANCO DO BRASIL S. A. Sentido do Trabalho, 1996, p. 5.

Bridges (1995, pág. XV) afirma que “*todos nós teremos que aprender novas maneiras de trabalhar. As próprias condições (a produção em massa e as grandes organizações) que criaram os empregos há dois séculos estão desaparecendo*”.

A tecnologia automatizou a linha de produção, descartando todos aqueles que tinham emprego e costumavam fazer suas tarefas repetitivas.

A necessidade humana imperativa de encontrar sentido através do trabalho é um tema central nas relações entre empregados e empregadores. A tarefa básica de qualquer administrador é dar o melhor de si para fazer com que os empregados executem o melhor possível o trabalho que precisa ser feito.

A globalização econômica proporcionou a formação de um mercado mundial, podendo-se comprar e vender quase tudo em qualquer lugar. Instalado este cenário, passou a existir a exigência do desenvolvimento de competências dos trabalhadores e da organização, em função de uma competitividade global cada vez maior.

Nesse “admirável mundo novo” da inovação permanente, as empresas crescem, o mercado se expande, a qualidade melhora, o custo cai, o lucro aumenta. No entanto, não há mais o emprego convencional para todos. Os trabalhadores que estão sendo substituídos por máquinas e novas tecnologias estão sendo deslocadas e engrossando a massa dos desempregados crônicos, sem possibilidades de colocação no mercado (FORRESTER, 1997).

Importante, também, é a análise de Sennett (1999) sobre “as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo”, em *A Corrosão do Caráter* onde “... o que importa é cada um ser capaz de se reinventar a toda hora”.

Não existem mais empregos para a vida inteira. Empregos estáveis em grandes empresas são coisas do passado. Diante dessas mudanças as pessoas tendem a ser mais flexíveis procurando adaptar-se de acordo com as possibilidades que lhes são oferecidas.

Bridges (1995, p. 14) cita em seu livro que a pessoa que costuma preencher e arquivar papéis tornou-se redundante. É um aspecto do trabalho bancário, a redundância na execução das tarefas. Os bancários conferem e reconferem; checam as informações; “ticam” os relatórios e examinam se as contas estão “batendo”, na certeza de poderem garantir maior segurança. Bridges afirma: “informatizar” é o verbo da tecnologia. É claro. O trabalho informatizado precisa de um número bem menor de pessoas porque não é mais físico e sim uma seqüência de dados com o mínimo de intervenção humana possível.

Como ficam o mercado bancário e o profissional bancário nesse contexto?

2.2 GLOBALIZAÇÃO E TECNOLOGIA: Impactos no mercado de trabalho

O século XX, em especial após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), trouxe consigo uma verdadeira revolução técnico-científica para a humanidade. Isto gerou uma modernização sem precedentes históricos para a economia capitalista como um todo.

Grandes empresas dos países desenvolvidos acumularam volumes imensos de capitais e iniciaram um processo de transferência de grande parte de suas estruturas de produção para os países subdesenvolvidos, antes exclusivamente produtores e exportadores de matérias-primas. Muitos destes, por sua vez, passaram a incentivar abertamente a instalação destas corporações transnacionais, ou empresas multinacionais, em seus territórios.

A criação de um mercado mundial nasce com o próprio capitalismo, determinando a mercantilização e a financeirização de todas as relações econômicas e sociais.

Segundo Nascimento (2006), o “dinheiro” equivalente geral de todas as mercadorias, é capaz de navegar por todas as nações através de comandos alfanuméricos.

A revolução tecnológica, sobretudo o desenvolvimento e a evolução da informática e das telecomunicações, ocasionaram transformações de grande importância no sistema capitalista mundial, influenciando a organização das empresas, os métodos de produção, as relações de trabalho e a política financeira dos governos.

A globalização não é um valor. Não é algo que se queira, que se deva querer, a que se tem amor. É uma força já instaurada no processo de expansão do sistema capitalista no mundo, que produz uma série de desastres por um lado e uma série de modificações positivas por outro. Para compreender esse processo, convém compará-lo com outros grandes momentos da história. Hoje, vivemos uma transformação equivalente à de 500 anos atrás, quando se deu a formação do capitalismo comercial, a expansão do capitalismo no mundo. As mudanças que ocorrem hoje, se devem à enorme transformação tecnológica”. Sociólogo Fernando Henrique Cardoso, ex-presidente do Brasil.

Para Martone² (1996, p. 4) pode-se definir globalização como o processo pelo qual o espaço mundial adquire unidade com:

- a) progresso tecnológico nas áreas de telecomunicações e tratamento de dados, que tem permitido a transmissão e o processamento rápido e seguro de informações a nível mundial;
- b) gradual eliminação de barreiras aos fluxos financeiros internacionais promovidos por um número crescente de países;
- c) sofisticação de técnicas e métodos administrativos e financeiros, que tem tornado possível coordenar ações econômicas a nível global;
- d) crescente institucionalização dos mercados financeiros, ou seja, maior participação dos chamados investidores institucionais.

De acordo com Michel³, as conseqüências da Revolução Tecnológica, que muitos autores denominam de Terceira Revolução Industrial, parecem atingir particularmente o “Mundo do Trabalho”. A planta produtiva que emerge deste novo cenário exige uma estrutura de produção marcada por um enxugamento do número de trabalhadores com os óbvios impactos, em termos do nível de emprego, perfil de distribuição de renda e capacidade de mobilização da classe trabalhadora. O fenômeno de ampliação do desemprego é facilmente perceptível inclusive nos países desenvolvidos.

A idéia é que o esgotamento dos postos de trabalho não poupará qualquer setor, nem o da agricultura, nem o da indústria, nem o de serviços.

2.2.1 Relações no Mercado de Trabalho

Para Pereira⁴, durante as duas primeiras eras empresarias⁵, prevaleceram as práticas dos “modelos tradicionais” de administração, baseado nos princípios de

² Celso Martone – Doutor em Economia pelo departamento de Economia, FEA/USP (1973).

³ Doutorando do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Reflexões Sobre o Desemprego Estrutural e a Consolidação de um Novo “Contrato Social” em um Quadro de Requalificação da Categoria “Trabalho”.

⁴ Heitor José Pereira – Doutor em administração pela FGV. Os novos modelos de gestão, ago.1996.

⁵ **Era da Produção em Massa** (1920-1949): caracterizou-se pela produção em massa de bens sem qualquer preocupação com o cliente. A empresa determinava a especificação do produto, visando assegurar a padronização de processos na linha de montagem. Com isso, procurava atingir grandes

Administração Científica de Taylor, Fayol e Ford e na Escola de Relações Humanas de Elton Mayo baseadas nos seguintes princípios:

- a) o trabalho era individualizado e cada pessoa se especializava em determinada tarefa;
- b) a estrutura organizacional era burocrática, com os comandos centralizados de poder;
- c) a função administrativa mais importante era o controle, o que fazia com que as empresas se voltassem para dentro e não para fora, com resultados orientados para o mercado;
- d) pouca ênfase no capital humano: as pessoas eram objeto de rígido controle administrativo (manuais de organização, planos de cargos e salários, avaliação burocrática do desempenho e outros controles gerenciais).

As relações de trabalho nas empresas passaram por mudanças radicais nas últimas décadas.

De acordo com Srouf (1997)⁶, “os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e sem qualificação, meras engrenagens das linhas de produção, para tornarem-se qualificados e polivalentes”.

A sociedade globalizada transforma a natureza do trabalho, tornando-o cada vez menos braçal e cada vez mais imaterial.

Já Grisci (2004), acredita que,

O trabalho imaterial seria o que se extingue no momento de sua produção, agregando características pessoais do próprio trabalhador. Trata-se de capacidades de mobilização, cooperação e criação que são dificilmente comandadas ou passíveis de controle externo ao trabalhador.

Foi-se o tempo em que a principal capacidade de um bom profissional era gerar produtos eficientemente. Requisitos como criatividade, flexibilidade, iniciativa e capacidade de tomar decisões mostram um ambiente de trabalho em acelerada

volumes de produção para baixar o custo. **Era da Eficiência** (1950-4969): caracterizou pela preocupação da empresa em controlar suas operações para obter produtividade. **Era da Qualidade** (1970-1989): caracterizou-se pela busca da satisfação do cliente, através da filosofia da melhoria contínua dos processos. **Era da Competitividade** (a partir de 1990): sua principal característica é a busca da sobrevivência da empresa numa economia cada vez mais globalizada.

⁶ SROUR, R.H. As organizações na era digital. **Profissionalização**. O diferencial da competitividade. cad. 11. Brasília: Banco do Brasil. ago. 1997, p.9.

transformação onde empregados e empregadores estão buscando novos padrões estruturais e de relacionamento. Envolvem, portanto, aspectos quantitativos e qualitativos no uso do capital humano.

Segundo Mato, Santamaría e Souza Silva (2001, p. 11)⁷, administração de recursos humanos, gestão do capital intelectual, gestão de talentos humanos, gestão de pessoas ou até mesmo gestão com pessoas revelam concepções diversas sobre o homem no trabalho que, por sua vez, revelam diferentes visões de mundo.

Na visão mecânica, buscam soluções técnicas para todos os problemas organizacionais e as pessoas são vistas como recursos humanos.

O mundo é percebido como uma máquina sem sentimentos, onde a razão mecânica exclui a emoção humana. Já na visão econômica do mundo, “a metáfora do mercado assume o comando da tarefa de moldar modelos mentais individuais e marcos institucionais que por sua vez, influenciam a percepção, as decisões e as ações dos atores sociais das sociedades”. O homem passar a ser percebido como capital intelectual sendo considerado importante “o que tem ou o que agrega algum valor econômico”.

Na visão holística de mundo,

A metáfora do sistema influencia a formação de modelos mentais individuais e marcos institucionais, cujas referências incluem uma preocupação por todas as formas de vida no planeta. As pessoas são vistas como talentos humanos, com imaginação, intuição, curiosidade e motivação, capazes de perceber e criar além de suas experiências e conhecimento prévios. (Mato; Santamaría, Souza Silva, 2001 p.12-14).

As rápidas mudanças que abalam a sociedade fazem com que o saber atual possa estar obsoleto logo depois de apresentado. As tarefas rotineiras deram lugar as atividades complexas.

De acordo com Grisci (2004), “o bancário tradicional, autodenominado antigo, que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começa a ceder espaço para um novo profissional que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho”.

Boa parte do trabalho manual e operacional é hoje executado por computadores e robôs, liberando as pessoas para atividade intelectuais e criativas.

⁷ MATO, A.; SANTAMRIA, J; SOUZA SILVA, J. Introducción. De la administración de “hombres bueyes” a la gestión de “talentos humanos. Costa Rica: proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” 2001, p.1-14. – UnB – Gestão de Pessoas – Brasília, 2006.

Hoje, exige-se profissionais que criem novas formas de realizar suas tarefas, tomem decisões e resolvam problemas de acordo com cada situação.

3 NOVO BANCÁRIO

3.1 HISTÓRICO

O Brasil adotou, nas décadas de 1950 a 1980, um estilo de desenvolvimento autárquico ou voltado “para dentro”, apoiado na proteção generalizada ao mercado interno e nos controles cambiais. Se, de um lado, esse modelo de industrialização induzida (substituição de importações), com forte participação estatal na atividade econômica conseguiu implantar um parque industrial relativamente moderno no país, de outro, produziu grande ineficiência na estrutura de produção, consumo e intermediação financeira. (MARTONE, 1996, pag.5)

O esgotamento desse modelo já nos anos 1980, levou o Brasil a abrir sua economia ao resto do mundo gerando uma mudança profunda em vários setores:

a) *financeiro* - Volume e/ou velocidade da circulação dos recursos.

lado positivo: superação de barreiras;

lado negativo: movimentos especulativos;

b) *comercial* - competição, ganhos de escala, uniformização;

c) *produtivo*- expansão de empresas oligopolistas (transnacionais);

d) *institucional* - homogeneidade dos sistemas de regulação atividade econômica;

e) *governabilidade* -redução da autonomia dos governos em favor de uma economia global.

O sistema bancário brasileiro sentiu esses efeitos, após a queda da inflação produzida pelo Plano Real. A estabilidade monetária retirou dos bancos comerciais a fonte mais importante de sua receita (derivada da inflação elevada).

Na época, artigos em jornais anunciavam: "Bancário é uma categoria em extinção...", "Fusão de bancos pode acelerar demissões", "Cem bancos podem subir do mapa", "Bancos podem cair de 246 para 70". (PROFISSIONALIZAÇÃO, ago.1996).

É pouco provável que a atividade bancária desapareça totalmente. Apesar dos clientes trocarem as agências pelos caixas eletrônicos e Internet para o pagamento de suas contas, ainda preferem conversar pessoalmente com um atendente para contratar um seguro ou fazer um empréstimo (REVISTA ÉPOCA, ago.2007).

De qualquer maneira, com a crescente automação, houve uma redução significativa no número de profissionais, cujo trabalho precisou, com certeza, ser reconfigurado. (PROFISSIONALIZAÇÃO, ago. 1996).

Para manterem a capacidade competitiva nos mercados globais, as instituições financeiras buscaram:

- a) redução da estrutura e dos custos;
- b) investimento pesado em tecnologia e qualificação profissional;
- c) ampliação dos volumes das operações;
- d) criação de novos produtos, mais ajustados às demandas de seus clientes.

Todas estas transformações se interpenetram na cultura organizacional bancária, apresentando um novo cenário que requer de seus atores um novo papel (PEREIRA, 1996)⁸.

Aumentam, por isso, as demandas por qualificação adequada da mão-de-obra. O trabalhador passa a precisar da educação permanente como forma de acompanhar a inovação permanente e para não se ver superado, obsoleto e desempregado.

Esse mesmo problema afeta a empresa. Se ela não cuida de admitir, reter e atualizar os melhores profissionais, deixa de ser competitiva.

A profissão do bancário tem quase 3.000 anos. Da Roma antiga (800 a.C.) até a pós-modernidade, foram muitas as transformações do trabalho do bancário.⁹

No Brasil, a categoria profissional dos bancários contava em janeiro de 1991, com cerca de 754 mil bancários. (*Folha de São Paulo*, 26/02/2001).

Segundo a Febraban desde o ano 2000, a quantidade de bancários no país oscila entre 390 mil e 400 mil. (*Folha On-line* - 28/02/05). Para sobreviver na profissão, tem que ter capacidade de se adaptar.

⁸ Marcus Vinícius Santa Cruz Pereira – Mestrado em Psicologia Social. PUC/SP 1996.

⁹ <http://www.eps.ufsc.br/teses98/ester/cap3.html> > acesso em 02/04/2007.

Sabiámos que a automação mudaria a maneira como o trabalho era realizado, mas até recentemente ainda víamos o futuro como uma extensão do passado. Imaginávamos o ambiente de trabalho do século XXI como um espaço habitado por dezenas de pequenos robôs zumbindo pelo assoalho, fazendo coisas humanóides com seus pequenos braços mecânicos. Em vez de simplesmente fazer produtos roboticamente, os sistemas informatizados oferecem-nos serviços – como caixas eletrônicas automáticas que nos dão o dinheiro de que precisamos em todas as horas do dia e da noite. (BRIDGES,1995, pág 15)

A maior complexidade das relações sociais, a informatização e a instantaneidade das comunicações trouxeram novas demandas e novas oportunidades. Trabalhar em banco já não é apenas saber operar máquinas de datilografia ou calculadoras. Há novas demandas. Cada vez mais, o papel do ser humano no mundo do trabalho é produzir novas idéias. O futuro, de acordo com os especialistas, não é de pessoas que apertam parafusos, mas de quem imagina um novo processo pelo qual os parafusos serão apertados. (VEJA, set. 1998)

Hoje precisa-se de competências em seguros, previdência, análise de crédito, comércio internacional, mercados de capitais, assessorias financeiras, reestruturação de ativos, vendas de ativos e muitas outras áreas.

Na opinião de Grisci (2004), o tradicional bancário cedeu lugar para um novo profissional que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho, sendo dele demandadas características próprias do trabalho imaterial, já citado anteriormente.

De operador braçal, o bancário passou a ter que ser sofisticado trabalhador mental. Porque, além dos conhecimentos já exemplificados acima, precisa ter habilidades de planejamento e de coordenação. Tem que ter flexibilidade, inventividade, criatividade, iniciativa.

Segundo Bridges (1995, pág 65) a estabilidade de emprego dependerá do desenvolvimento de três características como trabalhador e como pessoa:

- a) *empregabilidade*: sua estabilidade virá primeiro e acima de tudo de você ser uma perspectiva atraente para os empregadores, e essa atratividade envolve ter as capacidades e atitudes que o empregado precisa no momento;
- b) *mentalidade de fornecedor*: pare de pensar como um empregado e comece a pensar como um fornecedor externo que foi contratado para realizar uma tarefa específica;
- c) *elasticidade*: capacidade de ser flexível, de prontamente abrir mão do que está superado e aprender o novo.

O nível de demanda da atividade bancária faz com que o bancário tenha que buscar formação mais complexa e específica que a propiciada por cursos convencionais de administração, de contabilidade, de economia.

3.2 NOVO PAPEL - NOVO PROFISSIONAL

Segundo Ely¹⁰ (apud PEREIRA, 1996), existe três momentos que caracterizam as transformações nos bancos no Brasil:

- a) a década de 60, com a criação dos centros de processamento de dados, nos quais emergiram computadores de grande porte;
- b) o final da década de 70, com a implantação do sistema “on-line” nos grandes bancos, e a primeira metade dos anos 80, com maior difusão de tal sistema, bem como a criação de sistemas de apoio às decisões e implantação de terminais de consulta aos clientes;
- c) a segunda metade da década de 80, com a intensificação do sistema on-line e aumento dos postos de auto-atendimento e Internet.

É visível no trabalho bancário, de acordo com Segnini (1999), um duplo movimento: diminuição dos postos de trabalho direcionados para os registros de dados e crescimento do atendimento individualizado a clientes, principalmente ao atendimento à distância.

O perfil do bancário também mudou. Grisci (2004) constata: “do contador com conhecimento sobre o processo de trabalho no banco, com perspectiva de carreira, detentor de um *status* social, a um funcionário pouco qualificado, fragmentado em tarefas simples e repetitivas”.

Diante desse cenário o profissional deve posicionar-se às novas demandas do trabalho imaterial. Ampliar a consciência de si mesmo. Buscar o auto-conhecimento associado a muita determinação. Ter acesso à informação, ao conhecimento técnico-científico é fundamental. Contudo, já não é o essencial. Faz-se necessário desenvolver habilidades interacionais que o permita “pensar

¹⁰ Ely, H.B. **Qualidade nos bancos**: um estudo de caso sobre o aspecto participativo das novas formas de gestão. Porto (RS), dissertação de mestrado, UFRG, 1995.

globalmente e agir localmente”. O profissional deve ter atitudes que gerem resultados.

Para Chiavenato (1999, p.2), o profissional não é julgado pelo que sabe a respeito de sua especialidade, mas sim pela maneira com que executa o seu trabalho e os resultados que consegue obter dos recursos disponíveis.

É da combinação de três habilidades que faz com que o trabalho seja realizado eficazmente. E elas não são sempre as mesmas.

Um estudioso – Robert L. Katz¹¹ – classificou as habilidades do administrador eficiente em três categorias: *técnicas, conceituais e humanas*.

A importância de cada uma normalmente é relativa ao nível hierárquico de atuação do administrador.

HABILIDADES	Descrição
<i>Técnicas</i>	Dizem respeito ao conhecimento ou a capacidade de utilizar instrumentos, técnicas ou métodos em seu campo de especialização. O administrador precisa desta habilidade o suficiente para gerenciar a mecânica do trabalho sob sua responsabilidade. Todo administrador deve ter algum nível desta habilidade, até por que deve deliberar sobre questões técnicas.
<i>Conceituais</i>	Define-se como a capacidade de integrar e coordenar interesses e atividades na organização. Requer boa visão do todo (sistêmica) e das partes e suas inter-relações. Significa capacidade de perceber os impactos possíveis de uma mudança ou de suas decisões em todos os segmentos organizacionais.
<i>Humanas</i>	Capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendê-las, motivá-las individualmente ou em grupo. Condição básica para o exercício da liderança em qualquer nível organizacional.

Quadro 1 – Categorias das habilidades
Fonte: UFRH/GEDEP/GECOC – março 2000

A habilidade técnica seria mais importante nos níveis inferiores e perde importância nos mais altos. Um gerente médio de um banco deve ter algumas habilidades técnicas que não se exige de um presidente. Já a habilidade humana é importante em todos os níveis, talvez exigindo alguns refinamentos no nível operacional, pois o número de interações entre trabalhadores é bem maior. Por outro lado, a habilidade conceitual é fundamental nos escalões superiores, perdendo em importância no nível de execução.

¹¹ Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administrator”, Harvard Business Review, jan/fev 1955.

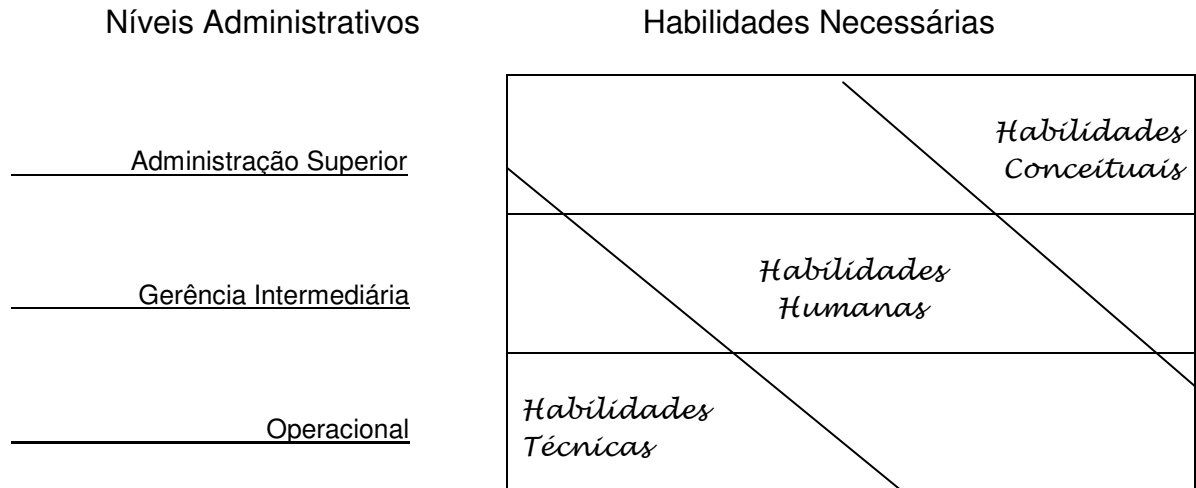


Figura 1 – Habilidades necessárias

Fonte: UFRH/GEDEP/GECOC – março 2000

Esta análise das habilidades descritas por Chiavenato (1999), está centrada nas exigências do cargo.

No presente trabalho, o desenvolvimento de habilidades humanas, conceituais ou técnicas extrapola as “paredes” da organização e o novo profissional bancário moderno deve assegurar sua empregabilidade no espaço organizacional pelo seu auto-conhecimento, auto-desenvolvimento e educação continuada.

4 METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa consideramos o critério proposto por Vergara (1998):

a) quanto aos fins - neste trabalho, adotou-se a abordagem qualitativa de caráter exploratório. Trata-se de um estudo inicial do novo perfil do profissional bancário na agência do Banco do Brasil S/A em Lapa (PR);

b) quanto aos meios - caracteriza-se como um estudo de caso por meio da investigação de um caso único, em que o pesquisador irá observar o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que têm modificado o perfil e a postura dos funcionários na agência do Banco do Brasil S/A em Lapa (PR).

O grau de estruturação de uma pesquisa qualitativa depende do propósito do pesquisador. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados recomendada para um estudo de caso. As entrevistas semi-estruturadas são apropriadas quando é necessário entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos específicos. A qualidade dos dados obtidos depende da habilidade e do nível de confiança que se estabelece entre o entrevistador e o entrevistado (ROESCH, 1996).

As entrevistas também asseguram maior taxa de respostas, pois se pode explicar ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa; a importância de sua colaboração, bem como, garantir a confidencialidade. De acordo com Vergara (1998), poderá ser gravada, se o entrevistado o permitir.

Vale ressaltar que este trabalho ao caracterizar-se enquanto um estudo exploratório, é apenas um “esboço” inicial que poderá transformar-se em subsídios de análises para a diversidade de fenômenos presentes no mundo do trabalho.

A análise de dados que emergiram das entrevistas configurou-se em dois temas: preparação e novo “papel” do bancário na agência da Lapa (PR).

4.1 A EMPRESA

O Banco do Brasil: deixou de contar com a “conta-movimento”. Por esse instrumento, o Banco recebia recursos ilimitados, diretamente do Tesouro Nacional, para suas operações financeiras, notadamente as de crédito que beneficiavam a

agricultura e que foram fator, até aquele momento, de interiorização das populações, de alavancagem da produção agrícola.

A década de 1990 aprofundou e acelerou as transformações, as quais atingiram todo o Sistema Financeiro Nacional. A implantação do Plano Real produziu importantes transformações nas relações de trabalho: novas formas de gestão; aumento das exigências de qualificação e de comprometimento dos trabalhadores; novas exigências em termos de atuação nos negócios, as quais determinam a necessidade de outro perfil profissional ao trabalhador bancário.

O Banco do Brasil, a partir de 1995, para se tornar ágil e competitivo dentro das novas regras do “jogo bancário”, reorganizou sua estrutura administrativa; alterou critérios operacionais (particularmente na concessão de empréstimos); modernizou seus modelos de gestão; buscou novos mercados e vem investindo na profissionalização de seus “quadros” .

Dentre as mudanças introduzidas, a adequação da disponibilidade de mão-de-obra levou à demissão (em 1995) de mais de 13 mil empregados, através do PDV (Programa de Demissão Voluntária), processo que evoluiu com a introdução posterior do PAQ (Programa de Adequação de Quadros).

Dos cerca de 130 mil colaboradores existentes em 1995, hoje conta com aproximadamente 80 mil¹²; as saídas se deram por aposentadorias, afastamentos voluntários e demissões.

O BB, por conta da aquisição de inovações tecnológicas, ampliou sua rede de agências, adicionou milhões de clientes, aumentou sua base de produtos. E concomitantemente, reduziu a menos da metade sua base de empregados.

Mais que tudo, mudou o perfil das habilidades requeridas dos profissionais bancários. O que eles faziam, o cliente faz em sua casa pela Internet, pelo fax, pelo telefone, ou nos ambientes de auto-atendimento das agências.

Os empregados mudaram sua cultura. De volta aos bancos escolares na busca de uma leitura mais atualizada do negócio bancário e de uma maior competência para concorrer com os empregados de outros bancos (estes mais acostumados ao ambiente empreendedor e á pressão por resultados imediatos).

¹² Banco do Brasil - Relação com Investidores 15/05/2007. Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/page216,136,7314,0,0,1,0.bb?codigoMenu=1252&codigoNoticia=5020&codigoRet=4223> -

Tanto o Banco do Brasil quanto os seus bancários se vêem diante de crescentes exigências por formação. O Banco depende de profissionais de alto desempenho e os empregados precisam de alta qualificação. Ambos precisam encontrar alternativas e planejar o desenvolvimento profissional de interesse mútuo. Mesmo em atividades simples, um profissional deve possuir diversas habilidades como capacidade de gerar idéias (áreas de marketing, propaganda, pesquisa e desenvolvimento), identificação e solução de problemas (produção, assistência ao cliente) e intermediação (finanças, contratação), por exemplo. Aprender é mudar de atitude. O objetivo é atingir uma forma de agir mais adequada ao cumprimento das metas daquele que aprende¹³.

O Banco busca um novo colaborador para o Século XXI¹⁴, com um novo padrão mental e com a carreira balizada pelo seu potencial, sua competência e seu desempenho. Devem ser empreendedor, estrategista e antecipar soluções:

- > Cultivador: atento aos valores que permeiam a cultura;
- > Qualificado: gestor do seu próprio conhecimento;
- > Integrador: permanente participante de equipes;
- > Negociador: articulador entre si e o outro;
- > Empreendedor: voltado para resultados

O Banco do Brasil criou em 1996 o programa de profissionalização para que os empregados se aprimorem para atuar num novo mundo de negócios.

O programa procura desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes com treinamentos e aprendizados voltados para o desempenho da atividade profissional, com finalidade específica de alcançar resultados satisfatórios.

4.1.1 A Agência LAPA (PR)

O quadro de colaboradores do Banco do Brasil, agência Lapa (PR) é composto 11 (onze) funcionários sendo 45 % sexo masculino e 55 % sexo feminino. Apenas dois funcionários não possuem curso superior. A área de formação é

¹³ Curso Básico de Administração – auto-instrucional: Administração Geral – Módulo I – UFRH/GEDEP/GECON mar 2000, p. 48

¹⁴ BANCO DO BRASIL S.A. **Mudança comportamental**. Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. p. 3. cad. 24. a. 5. Brasília: Gráfica Banco do Brasil, jun./2001.

diversificada com profissionais graduados em administração, ciências contábeis, direito e agronomia. Três profissionais possuem pós-graduação.

No decorrer desta pesquisa, tivemos o afastamento de um funcionário por adesão ao Programa de Afastamento Antecipado – PAA, e, outro funcionário pediu demissão com apenas cinco meses de serviço.

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O universo da pesquisa está referido a quatro grupos de respondentes classificados a seguir:

- ✓ Respondente tipo 1: Funcionários da agência do Bando do Brasil em Lapa (PR), caracterizados na tabela 1;
- ✓ Respondente tipo 2: Clientes da agência do Banco do Brasil em Lapa (PR), caracterizados na tabela 2;
- ✓ Respondente tipo 3: Funcionários de outras agências do Banco do Brasil, caracterizados na tabela 3;
- ✓ Respondente tipo 4: Representante do Sindicato dos Bancários de Curitiba (PR).

A seleção dos respondentes do grupo 3, resultou da escolha aleatória de 10 (dez) funcionários de outras agências do Banco do Brasil que estão cursando o MBA Gestão de Negócios Financeiros para os quais foi enviado o roteiro de entrevistas (anexo I). Destes, apenas seis retornaram a pesquisa. Em relação ao grupo tipo 2, os clientes foram escolhidos aleatoriamente, mas definidos quanto ao gênero: pessoa física (masculino/feminino) e pessoa jurídica (vide tabela 2). O grupo tipo 4, representado por um respondente membro do Sindicato dos Bancários de Curitiba-PR, é de caráter informativo, servindo de apoio para comparação e triangulação de dados.

Os sujeitos da pesquisa estão caracterizados nas tabelas a seguir:

Tabela 1 - Caracterização dos funcionários entrevistados da agência Lapa (PR)

Entrevista	Idade	Gênero	Escolaridade Formação	Tempo de Banco	Função
EF-01	43	Masculino	Superior - Contábeis	24	operacional
EF-02	42	Feminino	Superior - Direito	14	gerencial
EF-03	35	Feminino	Superior- Agronomia	7	gerencial
EF-04	29	Masculino	Superior-Contábeis	4	operacional
EF-05	33	Feminino	Pós-Graduação	7	operacional
EF-06	37	Masculino	Segundo Grau	2	operacional
EF-07	45	Feminino	Pós-Graduação	20	gerencial
EF-08	48	Feminino	Segundo Grau	até 1	operacional
EF-09	39	Masculino	Superior Incompleto	2	operacional
EF-10	47	Masculino	Segundo Grau	27	gerencial
EF-11	43	Feminino	Pós-Graduação	14	diretivo gerencial

Tabela 2 - Caracterização dos clientes entrevistados da agência Lapa (PR)

Entrevista	Gênero	Cliente desde	Atividade
EC-01	PF masculino	1996	Industriário
EC-02	PF feminino	2004	Pedagoga
EC-03	PF masculino	1984	Veterinário
EC-04	Pessoa jurídica PJ	1978	Supermercado
EC-05	Pessoa jurídica PJ	1977	Agronegócios
EC-06	Pessoa jurídica PJ	1997	Confecções
EC-07	PF feminino	2001	Agropecuária
EC-08	Pessoa jurídica	1979	Indústria
EC-09	PF masculino	1986	Agricultor
EC-10	PF feminino	1983	Agrônomo
EC-11	PF feminino	1996	Comerciante
EC-12	Pessoa jurídica PJ	1977	Clinica naturalista
EC-13	PF feminino	2005	Funcionária pública
EC-14	PF masculino	1986	Aposentado
EC-15	PF masculino	1985	Empresário

Tabela 3 - Caracterização dos funcionários entrevistados de outras agências -

Entrevista	Idade	Gênero	Formação Acadêmica	Tempo de Banco	Função
EFO-01	40	Feminino	Pós-Graduação	14	técnica
EFO-02	46	Feminino	Pós-Graduação	20	gerencial
EFO-03	40	Masculino	Superior	14	gerencial
EFO-04	26	Masculino	Superior	5	técnica
EFO-05	46	Feminino	Superior	18	gerencial
EFO-06	37	Feminino	Pós-Graduação	14	gerencial

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os roteiros de entrevistas (anexos I, II) foram elaborados com perguntas abertas, para obtenção das seguintes informações: a) quais habilidades o profissional precisa ter nos dias de hoje, e quais seriam recomendadas; b) quais habilidades o banco prioriza nos seus funcionários e como ele tem feito para aperfeiçoá-las; c) como você vê o perfil dos funcionários de sua agência, quais são as habilidades mais evidentes; d) como funciona o processo de aprendizado, e como os funcionários se relacionam com a mudança.

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória com uma variabilidade de respostas, procurou-se formular questões em que se abordassem alguns temas conforme demonstrados no quadro a seguir:

Palavra-chave	Questão nº.		
	Anexo I	Anexo II	Anexo III
Plano de Carreira / Empregabilidade	1, 2, 9, 13,14	1	1, 2,8
Automação / Globalização	4,7	2,3	3,6
Habilidade / Competência	8,10	4	7,9
Perfil / Imagem	5, 6, 15	6,7	4, 5,12
Treinamentos / Aprendizagem	9, 11,12	5,8	10,11

Quadro 2 – Instrumento de Pesquisa

4.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas no período de 20/07 a 20/08/2007, com 11 (onze) funcionários da agência do Banco do Brasil em Lapa (PR) e seis funcionários de outras agências utilizando o roteiro do anexo I; 15 (quinze) clientes da Agência Lapa (PR) utilizando o anexo II. O roteiro constante do anexo III foi respondido por um membro do Sindicato dos Bancários refletindo o pensamento daquela entidade.

Do universo pesquisado, algumas entrevistas de funcionários e clientes foram gravadas em áudio com a permissão dos entrevistados, logo após, transcritas. Outras foram realizadas registrando-se em bloco de anotações as respostas dos entrevistados, para posteriormente serem tabuladas, analisadas e discutidas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O tratamento dos dados foi efetuado através de uma análise de conteúdo para interpretar os significados, levando-se em conta a impossibilidade de quantificação dos dados. É importante destacar que perguntas abertas são difíceis de codificar.

De acordo com Roesch (1996) a validade da pesquisa depende da sensibilidade e da capacidade do pesquisador ler mensagens não verbais. Através do método de análise de conteúdo, foram classificadas palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo como: a) características que definem o perfil do novo profissional bancário; b) transformações que vêm sofrendo o setor; c) e também descritas as competências que estão sendo requeridas para o profissional.

Ao pesquisador coube identificar e interpretar indicadores quantitativos para explicar os resultados. A partir do cruzamento dos mesmos, obteve-se um modelo de indicador do perfil desejado e assim pode-se construir a teoria.

O método escolhido está limitado pela seleção dos entrevistados, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os funcionários. E também à inexperiência da pesquisadora em realizar todas as entrevistas do mesmo modo. Saber ouvir e estar atento ao que é dito é de suma importância para a qualidade dos dados e dos resultados. Além disto, questões mal elaboradas e respostas tendenciosas refletem negativamente na pesquisa. (YIN, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2005)¹⁵

O tratamento dos dados das entrevistas de acordo com Vergara (1998, p. 57) devem fazer correlação com os objetivos e as formas para atingi-los. E o modo de tratá-los depende do pesquisador, já que existem variadas estratégias.

Neste estudo optou-se em apresentá-los de modo estruturado, conceituando-os, codificando-os e analisando-os em quadros comparativos.

¹⁵ YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

5.1 A ESCOLHA DA PROFISSÃO

De início serão tratadas algumas das características dos funcionários da agência do Banco do Brasil em Lapa (PR). Os gráficos abaixo demonstram os dados referentes à idade, ao gênero, ao tempo de serviço e a formação acadêmica:

Quadro 3a			Quadro 3b		
Gênero			Faixa Etária		
	Quantidade	%		Quantidade	%
Masculino	5	45,45%	25 a 35 anos	3	27,27%
Feminino	6	54,55%	36 a 45 anos	6	54,55%
Total	11	100,00%	46 a 50 anos	2	18,18%
			acima de 51 anos	0	0,00%
			Total	11	100,00%
Quadro 3c			Quadro 3d		
Formação Acadêmica			Tempo de Empresa		
	Quantidade	%		Quantidade	%
Ensino Médio	2	18,18%	Menos 5 anos	4	36,36%
Superior Incompleto	1	9,09%	Entre 5 e 10 anos	2	18,18%
Superior	5	45,45%	Entre 10 e 15 anos	2	18,18%
Especialização	3	27,27%	Entre 15 e 20 anos	2	18,18%
Total	11	100,00%	Mais de 20 anos	1	9,09%
			Total	11	100,00%

Quadro 3 – Característica dos funcionários da Agência Lapa (PR)

De caráter apenas informativo a questão relacionada ao gênero dos entrevistados. A predominância do sexo feminino em relação ao masculino demonstra o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho e seu destaque profissional em várias categorias. No setor bancário as mulheres foram se inserindo aos poucos, exerciam apenas os trabalhos mais rotineiros como datilógrafas. No Banco do Brasil, o ingresso das mulheres só foi permitido em 1971.¹⁶ Na agência Lapa, elas são destaques nos cargos gerenciais (vide quadro 1).

Em relação à questão da escolaridade as tabelas mostram que 46% dos sujeitos da pesquisa possuem nível superior; 27% são pós-graduados, mas apenas três funcionários estão estudando no momento atual. Destes, um está cursando o terceiro grau, e os outros dois estão fazendo pós-graduação. É um número pequeno sabendo-se que a maioria já concluiu o ensino superior a mais de cinco anos.

¹⁶ A mulher trabalhadora – Fetec – Sindicato dos bancários de Curitiba. Mar/abr/2007 n. 27, ano V.

Conceitos se renovam, surgem novas teorias, o profissional bancário não pode se acomodar.

A atualização constante é fundamental para a empregabilidade no setor. Para pessoas atualizadas, flexíveis e recicladas sempre haverá oportunidades e novos desafios.

O levantamento estatístico efetuado pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, que a revista *Veja*, em sua edição de 23 de setembro de 1998 confirmou que o grau de escolaridade, além de ampliar as chances de emprego, engorda o salário das pessoas. Então, vamos estudar!

Um aspecto que é relevante desde que venha agregando conhecimentos e desperte para atualização curricular, é o tempo de empresa demonstrado no quadro 3d acima. Há um equilíbrio entre cinco a vinte anos de serviço, apesar de 37% dos entrevistados possuírem menos de cinco anos de banco. É óbvio que o passar dos anos traz o acúmulo de experiências, mas não necessariamente influi na qualidade dessa experiência. O que conta é a forma de pensar e agir.

Assim sendo, acredita-se que a escolha da profissão, a formação e o tempo de serviço são fatores importantes na definição do perfil de um novo profissional. Pelas respostas apresentadas, deduz-se que ninguém nasce com a vocação de bancário. Em algum momento da vida profissional, os entrevistados se depararam com a possibilidade de ingressar nesta atividade. E a maioria deseja permanecer nela.

Este resultado confirma a pesquisa realizada pelo Sindicato dos Bancários de Curitiba (PR) na qual foram ouvidos 600 bancários do Paraná, 91% dos entrevistados querem continuar trabalhando em bancos¹⁷.

Pelos dados coletados foi possível agrupar as respostas à *questão 3* do anexo I, nas categorias abaixo:

¹⁷ Revista dos Bancári@s, julho/agosto/2007 nr.29 ano V).

desperdiçadas à vista da superação dos desafios atuais e futuros que a profissão “bancária” tem exigido.

Na categoria Pessoal, mesmo aqueles entrevistados que disseram ser uma opção de vida, percebe-se claramente que eles mesmos não a tiveram.

“Melhor vocação”. (EF-09)

“E pensava, se for para trabalhar em banco... só se for no BB. Não trabalharia em banco particular.” (EF0-02)

Segundo Blass (*apud* Pereira, 1996),

Trabalhar em bancos pode ser considerado como algo transitório, ou seja, as pessoas concebem o emprego em bancos como “bicos” que subsidiam os estudos e complementam o orçamento familiar, enquanto outros vislumbram fazer carreira, principalmente aqueles que trabalham em bancos estatais.

Grisci (2004), já citada anteriormente, definiu bem a mudança do profissional bancário. De conhecedor profundo do seu trabalho, com perspectiva de carreira, para um funcionário pouco qualificado, fragmentado em tarefas simples e repetitivas.

Tudo isso não deve ser entendido como falta de perceptivas no atual ambiente de trabalho. Elas existem e devem ser analisadas dentro de um novo contexto que definem novas relações de trabalho. Deve-se ampliar a maneira como é pensada a carreira. Palavras como empregabilidade, plano de carreira, habilidades e competência adquirem um formato diferente que pode ajudar na definição de um novo perfil profissional. Tudo faz parte de um aprendizado que começa e nunca termina.

5.2 PREPARAÇÃO DO PROFISSIONAL BANCÁRIO

5.2.1 Plano de carreira e empregabilidade

Palavra chave	Conceito
Plano de Carreira	Método pelo qual o profissional atinge seus objetivos.
Empregabilidade	Capacidade e atitude que o profissional desenvolve para “ser” atrativo para o mercado de trabalho ou conjunto das qualidades de um profissional que o torna capacitado a obter um emprego.

Quadro 5 – Plano de carreira e empregabilidade

Para todos os entrevistados [EF(s) e EFO(s)] o profissional deve ter um plano de carreira definido (questão 1) se quiser chegar a algum resultado, uma melhor remuneração ou atingir um cargo de chefia.

“Sim, pois acredito que uma carreira seja vista como um negócio, onde o objetivo é o lucro, senão tivermos um objetivo não chegaremos a lugar nenhum”. (EF-05).

“Sim, devem. Como as empresas são influenciadas pelo ambiente externo e por outros fatores, os profissionais devem acompanhar as mudanças, planejando suas carreiras de acordo com às exigências do mercado.” (EF-06).

“Sim, com profissionais devemos ter planejada nossa carreira para melhor nos preparar e vencer as etapas necessárias”.

Quando foram questionados se tinham o seu plano de carreira definido as respostas são vagas e o número de negativas surpreende:

“Sim... eu tenho o meu” (EFO-02)

“Sim, sim (plurianual)”. (EFO-04)

“Tenho meu plano de carreira principal e um secundário”. (EFO-05)

“Na verdade temos ouvido isso há tempo no BB. Infelizmente eu me “preocupe” mais em trabalhar do que estudar e recentemente senti na pele por não poder concorrer a cargos de administração por não conseguir pontos suficientes no TAO.” (EFO-03).

“Não”. Por quê? “Ah, porque não. Não pensei ainda”. (EF-03)

“Não (risos)”. (EF-02)

A ausência de uma definição de uma meta pessoal pode deixar o profissional sem rumo, despreparado para aproveitar oportunidades que surgirem. Estar preparado significa ter seus objetivos planejados, ter sempre um plano B na manga. De uma hora para a outra, ele pode vir a ser acionado.

Os resultados com as *questões 9* (anexo I) e *1* (anexo II) estão demonstradas no quadro comparativo a seguir:

Funcionários Lapa	Funcionários outros	Clientes
Conhecimento dos produtos e serviços	A competência.	Resolutividade
Capacidade de negociação Ser um bom vendedor.	Vendas.	Disponibilidade de crédito
Profissionais capacitados e com potencial de crescimento.	Busca do auto-conhecimento. Saber trabalhar em equipe	Credibilidade e localização. Eu privilegio a questão da segurança, simpatia e agilidade.
Atendimento de excelência	Relacionamento.	Atendimento ágil, rápido, dar conta da necessidade do cliente no menor tempo possível. Atendimento e facilidades de contacto

Quadro 6 – Características esperadas

Cada profissional deve criar em sua mente o caminho que deseja percorrer e transformar isso em ações práticas, definindo: a) o que eu quero ser; b) como eu quero ser e ser visto pela empresa e pelo mercado; c) que cursos devo fazer, no que me especializar; d) como fazer tudo isso na prática sem fugir dos objetivos.

Além do atendimento, para o cliente a credibilidade na instituição financeira é primordial para o seu relacionamento com o banco. Eles desejam profissionais que saibam improvisar, criar soluções e alternativas, para atender suas demandas e resolução dos seus problemas.

Para o cliente EC-5, a disponibilidade de crédito para sua empresa é essencial para a escolha de um banco. Na sua percepção os funcionários estão “mais engessados” pela formatação dos processos de trabalho gerando algum estresse no atendimento. Pode-se considerar verdadeiro em virtude que a percepção dos funcionários entrevistados é baseada no que a empresa deseja, não necessariamente as características reais dos funcionários.

5.2.2 Oportunidades de crescimento

Para os entrevistados (questão 2), as oportunidades de crescimento não devem partir apenas da empresa, mas os funcionários devem ter uma atitude pró-ativa em relação a estas.

“Devem avaliá-las de forma a saber se a oportunidade que se apresenta está dentro do que planejou, se ela é ou não interessante e vai lhe trazer satisfação e se ele está apto a

aproveitá-la. Devemos estar sempre prontos, preparados, a aproveitar oportunidades que nos sejam interessantes”.(EFO-06)

“Deve aproveitá-las, se foram coincidentes com o seu plano de vida e auxiliarem na conquista de seus objetivos. Não acredito que a realização profissional por si só. É necessária conciliar vida pessoal e profissional”. (EFO-01)

“Primeiro preparar-se para elas, segundo adequar sua vida profissional à vida pessoal, e não o contrário”. (EFO-04)

“O profissional deve estar pronto a aceitar novos desafios que lhe são impostos pelo mercado de trabalho, pois isto é, uma consequência do seu próprio desenvolvimento profissional.” (EF-01)

“No Banco não cai de bandeja uma oportunidade”. (EF-03)

“Muitos confundem oportunidade com sorte, mas não é bem assim. Senão estivermos preparados para as oportunidades que surgirem ficaremos a ver navios” (EF-05)

Os entrevistados são unânimes ao afirmarem que as oportunidades devem ser coerentes com os interesses pessoais de cada um. Prós e contras merecem atenção especial para se evitar frustrações. Na análise, uma pergunta deve ser respondida: A oportunidade tem a ver com o plano de vida? Ela auxilia o profissional na conquista dos seus objetivos?

Nem sempre uma promoção é vantajosa, podem surgir conflitos entre a vida pessoal e profissional. É preciso adequar a vida profissional à vida pessoal para a realização completa da pessoa. Para o Sindicato o profissional deve ser portar-se com ética, responsabilidade e solidariedade.

As questões 13 e 14 procuraram identificar de que maneira o profissional bancário da Agência Lapa (PR) vem se atualizando. Os dados levantados mostram que a principal fonte de informações são os jornais e revistas e que os funcionários lêem muito pouco, limitando-se ao jornal de domingo ou a revista quinzenal.

O hábito da leitura ajuda em nossos relacionamentos porque nos mantém *plugados* com o mundo à nossa volta. Desenvolve o senso crítico, expande o vocabulário e ajuda capacidade de redigir.

Confirma a opinião do Sindicato que diz: “estudar e ler muito, principalmente materiais comprometidos com a sociedade e não revistas e jornais da moda. Atualmente é fundamental desenvolver um senso crítico em relação às matérias apresentadas pela mídia”.

Na profissão bancária, a informação é necessária para que se ofereça um trabalho que melhor atenda às necessidades dos clientes, ou que a elas se antecipe.

O domínio de uma língua estrangeira que é “quase obrigatório” nos currículos atuais, no entanto, ainda é considerado por alguns, um “enfeite” para quem reside numa cidade de interior. Estes acreditam que por serem demandados por pessoas simples para as quais ainda é difícil falar e escrever o português corretamente, o conhecimento se perderia.

Por outro lado, existem aqueles que acreditam trata-se de um importante requisito para profissionais que atuam no mercado financeiro.

Na era da informação conhecer um idioma é com certeza estar preparado para qualquer situação onde o conhecimento seja exigido. Manter a taxa de empregabilidade em alta, significa leitura atualizada e diversificada.

Além dos cursos de especialização, a leitura de revistas especializadas em gestão, que sempre trazem casos reais, ajuda a sair da teoria e ver as soluções de forma prática. Mas é fundamental que o trabalhador queira estar em sintonia com as necessidades da sociedade e não somente com as suas prioridades individuais, afirmou na entrevista o representante do Sindicato dos Bancários.

A discussão, a troca de experiências com profissionais de outras áreas e o aprendizado com realidades de outras empresas também formam um bom profissional. E este pode ser requisitado pelo mercado a qualquer momento.

5.2.3 Automação bancária

Palavra chave	Conceito
Automação bancária	Como a tecnologia atende as necessidades dos clientes na prestação de serviços e auxilia os serviços dos bancários.

Quadro 7 – Automação bancária

A interferência no trabalho do profissional pela automação bancária e a informatização foi agrupadas em duas grandes categorias: fatores tecnológicos e humanos a seguir demonstrados:

Categoria Final	Categoria Inicial	Citação
Tecnológico	Uso da Internet – ferramenta de trabalho Tempo – rapidez	<p>“<i>Sim, facilita muito a vida profissional”. Poupa tempo e possibilita fazer mais negócios.</i>” (EF0-02)</p> <p>“<i>Sem dúvida. Com o aumento do uso de tecnologias, obriga ao bancário, conhecer estas tecnologias e utilizá-las no seu cotidiano como ferramenta de trabalho.</i>” EF -06.</p> <p>“<i>Pelo contrário... acho que reduz as filas nos caixas.</i>” (EF0-02)</p>
Humano	Relacionamento inter-pessoal Conhecimento - formação Desvirtuar o profissional	<p>“<i>Até certo ponto sim, porque muitas vezes os clientes com quais queremos nos relacionar acabam não comparecendo na agência, fazem tudo sozinhos.</i>” (EF0-03)</p> <p>“<i>Sim, há exigência de que o bancário tenha mais informações do que simplesmente o que se pode conseguir nos canais alternativos de atendimento.</i>” (EF0-01)</p> <p>“<i>Sim, é necessário rever o comportamento perante a profissão. São necessários novos conhecimentos (informática, etc).</i>”</p> <p>“<i>Sim, o profissional deve estar mais preparado, deter mais conhecimento porque os questionamentos e dúvidas/desejos dos clientes são maiores que no passado.</i>” EF-01</p> <p>“<i>Talvez por conveniência do banqueiro e anuência do bancário, o padeiro pode ofertar o sorriso que não tem na Internet.</i>” (EF-08).</p> <p>“<i>A execução de atividades que envolvam apenas recebimento e pagamento, não acredito que desvirtuem a profissão do bancário. Mas demais atividades que envolvam crédito, atribuídas a não-bancários podem “banalizar” o serviço e comprometer a qualidade das análises.</i>” (EF0-01)</p> <p>“<i>Acredito que não. O bancário tem que estar mais voltado para o lado comercial propriamente dito, isto a meu ver. O acesso a esses serviços citados acima têm seu mérito junto à população menos favorecida e é uma forma de democratizar o acesso ao serviço bancário desonerando o bancário de pequenos processos.</i>” (EF0-06)</p>

Quadro 8 – Conseqüências da automação bancária

A categoria tecnológica representa que o ritmo da ciência e da tecnologia é tão veloz que o profissional que não atualizar, está fora.

Confirma-se aqui a teoria de Bridges (1995) sobre como a automação mudaria a maneira de realizar o trabalho colocado anteriormente.

Segundo informativo do Sindicato dos Bancários “o banco tem uma rede de 4.046 (quatro mil e quarenta e seis) agências e 39.765 (Trinta e nove mil, setecentos e sessenta e cinco) terminais de auto-atendimento em todo o país”.

Em sua política de superação de metas atingiu a marca de 24,6 milhões de clientes entre pessoa física e jurídica em março de 2007. O que significa 284 clientes por bancário considerando um quadro de 86 mil funcionários.

“Sim, houve grande diminuição dos posto de serviços, as máquinas substituíram e continuam a substituir o homem, só que, na minha opinião, nada substituirá um atendimento “olho no olho” o cliente gosta de conversar com o funci e de calor humano.” (EF0-05)

“Com certeza. Hoje em dia toda essa realidade da informatização suprimiu a mão-de-obra humana do mercado de trabalho e aqueles que desejam sobreviver nesse meio têm que ter em mãos um dos maiores diferenciais que é a informação.” (EF0-06)

“A automação retira postos de trabalho da sociedade, para isso precisamos estabelecer critérios para uso dessa nova tecnologia”. (Sindicato dos Bancários de Curitiba)

Ressaltamos que com a criação dos canais alternativos como as salas de auto-atendimento, o bancário foi substituído por outro profissional: o bancário temporário.

De acordo com o Sindicato,

É preciso fazer sempre com a sociedade a discussão dos papéis que temos. Quem faz trabalho bancário, bancário deve ser considerado. Os trabalhadores do comércio em geral, são os elos mais fraco desta corrente, são frágeis nas suas negociações, não tem garantias nem direitos como o bancário e sendo mais frágeis, fragilizam também os negócios, colocando em risco a segurança do cliente bancário, pois não estão subordinados as mesmas regras que o bancário está.

Apesar da preocupação da substituição do homem pela máquina, as atividades inteligentes e criativas dependem do homem. O tempo liberado vai para as tarefas que exigam jogo de cintura.

“Não, o bancário é um consultor do cliente” (EF0-04)

“Não, as pessoas ainda têm confiança nas instituições financeiras e em seus funcionários, procurando eles para satisfazerem suas necessidades”..

Nos dados levantados nas entrevistas com clientes identificamos que nada substitui o relacionamento, o contacto pessoal. O cliente é o responsável pela continuidade da empresa.

“Não substitui o atendimento pessoal do funcionário. A resposta imediata das dúvidas e no momento certo. “Ajuda a instituição, mas não o cliente, eu como cliente quero a resposta na hora.” (EC-01)

“Nada substitui o atendimento bancário por mais que você tenha outros canais...vai ao banco e contacto pessoal que a gente precisa ter o banco. Outros ambientes não dão conta das informações (investimento, financiamento) não vai substituir o função do banco, de transmitir confiança no que estão dizendo. Os bancos deveriam ser melhorados e não criar outras empresas.” (EC-02)

“Não. Falta humanização e deixa lacunas que poderia ser preenchidas pelos funcionários. EC-03

“Sempre você precisa de um profissional para dar o suporte, apesar da Internet... ser ótima”. EC-08

“Faço tudo no terminal, mas não posso ficar sem o cafezinho”. EC-14

A tecnologia da informação está aí e prova que por enquanto, há um único equipamento indispensável na linha de produção: **gente**.

5.2.4 Habilidade e competência

Palavra chave	Conceito
Habilidade Competência	Executar com agilidade e eficiência Capacidade decorrente de profundo conhecimento sobre um assunto; Estar apto para desempenhar, apreciar e julgar.

Quadro 9 – Habilidade e competência

As respostas às questões de número 4 (anexo II) e número 8 (anexo I) na visão dos clientes e dos funcionários entrevistados estão demonstradas na ilustração abaixo:

Figura 2 - Quais as habilidades que o profissional bancário precisa ter nos dias de hoje?			
	Funcionários Lapa	Clientes	Outros funcionários
<i>Técnicas</i>	<p>Conhecimento de produtos e serviços</p> <p>Conhecimento de administração, ciências contábeis, direitos do consumidor. Seria o recomendado para prestar um bom serviço</p>	<p>Conhecimentos a respeito da economia são as mais necessárias para os funcionários. Informações sobre ações por exemplo.</p> <p>Uma boa qualificação, formação.</p> <p>Domínio e segurança nas informações que são repassadas para os clientes e passar confiança para o cliente.</p> <p>Linguagem acessível (termos técnicos) ,</p>	<p>O profissional têm que ser "multifuncional", como já citei acima. Ser "bombril", mil e uma utilidades,.</p>
<i>Conceituais</i>	<p>Aptidão para vendas. Saiba despertar necessidades nos clientes.</p>	<p>Estar apto para a função, na área que está trabalhando.</p>	<p>Hoje o funcionário bancário é um consultor e vendedor. . Na minha opinião, precisam ser éticos, comprometidos com a empresa em que trabalham e saber ouvir os clientes</p>
<i>Humanas</i>	<p>. Saber trabalhar em equipe Ser gentil, educado e prestativo, com atitude para resolver problemas Habilidade de se adaptar rapidamente às mudanças</p> <p>Empatia, inteligência</p>	<p>Acessibilidade, que dá soluções os problemas do clientes.</p> <p>Atencioso, educado, aquele funcionário que ajude o cliente a sanar seus problemas.</p> <p>Saber relacionar-se Conectados e bem informados</p>	<p>Deve conhecer muito bem o que está fazendo, prestando orientações muito seguras e confiáveis.</p> <p>Flexibilidade, iniciativa, pró-atividade, facilidade de comunicação, etc.. É preciso aprender a arte do relacionamento. Isso mesmo, saber de tudo um pouco, marketing, legislação, economia, etc. e sempre valorizando as pessoas</p>

Reportando-nos a Chiavenato (1999, p.2), o profissional não é julgado pelo que sabe a respeito de sua especialidade, mas sim pelas suas habilidades e competências demonstrada no uso dos recursos e na entrega dos resultados.

A figura acima demonstra a percepção dos entrevistados sobre as habilidades requeridas nos dias de hoje. A habilidade humana merece destaque, pois é citada

pelos clientes e pelos funcionários como o mais importante fator de desempenho na atividade bancária.

Para o cliente pessoa jurídica o contato pessoal ainda é preferido apesar de todos os entrevistados utilizarem o atendimento via *internet*. O mesmo acontece com o cliente pessoa física. Quando ele toma a decisão de compra de um produto ou serviço ele deseja receber toda informação, sentir confiança para consumir um produto. Entre os entrevistados existem clientes que não confiam no sistema, pois já foram *lesados* alguma vez com transações fraudulentas.

Para os funcionários, a habilidade humana mais importante é: saber trabalhar em equipe. O individualismo deve ceder lugar a convivência harmônica com todos os parceiros de forma a tirar proveito dessa relação em favor de seu trabalho.

Saber trabalhar em equipe é compartilhar o conhecimento e ser capaz de dividir tanto o sucesso quanto o fracasso.

O desenvolvimento de habilidades humanas, conceituais ou técnicas pelo novo profissional bancário depende do seu auto-conhecimento, auto-desenvolvimento e de sua educação continuada.

5.2.4.1 Concepções sobre competência

As respostas dadas seguiram a mesma linha de raciocínio entre os profissionais entrevistados quando questionados sobre o que é ser competente:

“Aquele que consegue realizar suas tarefas e atingir os objetivos da empresa. Aquele que entrega a fatura no final do dia”. (EF-01)

“Prestar um serviço com qualidade, agilidade e de forma correta”. (EF-02)

“Para mim, ser competente é fazer além do que se é esperado”. (EF-05)

“Estar apto a desenvolver satisfatoriamente as tarefas que lhe são designadas”. (EF-06)

“Desenvolver o trabalho necessário ao atendimento com presteza, atenção e no mínimo de tempo possível”. (EF-

“Acredito que na visão do Banco ser competente é ter condições de atender e cumprir o ATB”.¹⁸ (EFO-06)

¹⁸ ATB – Acordo de Trabalho do Banco do Brasil.

Porém para alguns, ter uma habilidade específica é fundamental, mas muito mais importante é ter autoconhecimento, capacidade de lidar com pessoas, comunicação, afetividade, entusiasmo, automotivação, atitude.

“Ver o famoso CHA. Ter conhecimento, habilidades, mais acima de tudo, atitude.”. (EFO-04)

“Ser competente não é simplesmente fazer aquilo para o qual foi designado, mas ter uma visão sistêmica da empresa. Procurar vislumbrar quais as conseqüências e os riscos envolvidos em suas atividades diárias. Agregar valor à empresa”. (EFO-01)

Os profissionais que têm atitude uma atitude diferenciada são mais valorizados. Para o sindicato isto significa perceber a sociedade como um todo e não somente sob a ótica do capital.

Não basta apenas ter boa formação, ser qualificado e cumprir horário. É preciso agregar valor para a empresa.

Nestes tempos em que o investimento na transformação do aprendizado em um hábito de busca contínua e permanente é a solução adequada, o profissional bancário deve ter visão sistêmica. Algumas situações demandam muito “jogo de cintura”.

Assim uma visão de futuro e a consciência de que por mais atualizado que o profissional se sinta, sempre apresentará carências de informações, pois há muito a ser aprendido neste mundo novo onde, corre com a velocidade da luz o conhecimento, a competência e a habilidade emocional. (FRASSON, 1999)

5.2.5 Treinamentos e Aprendizagem

Palavra chave	Conceito
Aprendizagem	Conhecimentos e experiências adquiridos no ambiente de trabalho que gerem resultado para a empresa e funcionário.

Quadro 10 – Aprendizagem

O crescimento profissional é um elemento importante para a empresa conforme a opinião dos entrevistados. O aprendizado constante motiva e impede que as pessoas entrem em uma rotina. Se banco está investimento em

profissionalização precisa da colaboração de todos para que os programas de treinamentos saiam do papel.

“É preciso que a empresa destine um horário na jornada de trabalho para que os funcionários possam estudar. Além de contribuir com bolsas de estudo e incentivar o estágio de funcionários em vários setores da empresa, para que se tenha uma visão sistêmica do banco em que trabalham”. (EFO-01)

“Acho que o Banco está no caminho certo. Ao mesmo tempo em que cobra melhor qualificação de seus funcionários, também oferece ajuda financeira para a realização desse objetivo. Caso prático é esse MBA virtual. Se não fosse pela bolsa eu não conseguiria fazer (dinheiro, deslocamento, tempo...)”. (EFO-03)

Os entrevistados acham que a empresa deve treinar seus funcionários para alcançar a excelência.

“Procurando se atualizar e aprendendo em seu dia-a-dia com clientes e colegas. Aprender com os erros. Analisar as situações que deram “errado”, identificar as causas e rever os procedimentos”. (EFO-01)

“Buscando o aprendizado contínuo. Aproveitando oportunidades que a empresa oferece como bolsas de estudo, certificações do conhecimento, buscando o auto-conhecimento”. (EFO-02)

“Oferecendo bolsas para estudo, por exemplo, em parcerias com instituições de ensino, através de cursos auto-instrucionais, cursos na Internet,.etc..”(EFO-02)

“Manter atualizado, estudar e estar antenado com tudo que está acontecendo, investigando, pesquisando, estudando tem que dominar a sua profissão. O banco como mantenedor proporcionar os espaços para que os funcionários possam se atualizar”. (EC-02)

Mas cabe ao funcionário se apresentar para o treinamento deixando de lado a preguiça. Na visão dos entrevistados, muitos funcionários não demonstram interesses no aprendizado. A pessoa precisa ter vontade de aprender. Ninguém ensina ninguém se não há a predisposição e motivação para aprender. É muito importante ter a mente aberta para se observar e mudar de acordo com necessidades e demandas.

“Ser crítico de si mesmo e buscando sempre novos conhecimentos, pois tudo é dinâmico. É preciso estar antenado, sempre”. (EF0-03)

“Fazendo o funcionário ter consciência de que se deixar de se atualizar vai perder muitas oportunidades de crescimento dentro da empresa e isso se refletirá, com certeza, na sua avaliação de desempenho”.(EFO-06)

De acordo com os entrevistados os funcionários devem ser assistidos desde sua entrada na empresa, até sua saída. A empresa deveria criar ferramentas próprias para o acompanhamento de sua força de trabalho.

“Eu acho que o banco deveria estipular uma forma de premiação para os que querem se aperfeiçoar”. (EF-02)

“Incentivo com possibilidade de ascensão profissional”. (EF-04)

“Quando investe na formação e atualização e quando valoriza esse profissional em relação a sua segurança, horários de trabalho, condições digna”. (EC-02)

Conclui-se que a valorização dos profissionais que sabem aprender por conta própria é necessária, pois os incentiva, além de motivar as pessoas ao redor.

O treinamento não pode ser somente uma simples despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham, trazendo benefícios para os clientes.

5.3 PERFIL DO PROFISSIONAL

Palavra chave	Conceito
Perfil/Imagem	Como a sociedade percebe o profissional e como ele próprio se percebe

Quadro 11 – Perfil do profissional bancário

A missão de uma empresa define a sua razão de existência e reflete os motivos pelos quais foi criada e mantida. Para acompanhar a evolução, empresa e empregados precisam se adaptar a inovações e mudanças que ocorrem com o passar do tempo. Mudar é fácil, difícil é saber a hora certa de mudar.

Acredita-se que a diferença está nas relações que cultivamos, em aceitar e ponderar a diversidade, em criar desafios, em apostar na superação de seu potencial. A técnica pode ser aprendida, mas um ser humano tem que se desenvolver.

Categoria inicial	Citação
Mudanças de paradigmas	<p>“O bancário passou de um profissional que ficava esperando os clientes dentro da agência para um profissional que precisa despertar necessidades nos clientes”.(EF-01)</p> <p>“A profissão está mais abrangente que no passado” (EF-02)</p> <p>“Alguém tem que ligar a máquina, mesmo que seja só apertar o botão”. (EF-08)</p> <p>“...deixando de ser um especialista burocrata para ser um profissional maleável...”. (EFO-06)</p>
Qualificação	<p>“Não era exigido tanto preparo e formação profissional”. (EF-02)</p> <p>“O bancário hoje se vê como um vendedor”. (EF-04)</p> <p>“Acho que está se desenvolvendo mais, porém ficando cada vez pior remunerado”. (EFO-02)</p> <p>“Os que entram agora ganham mal e boa parte logo procura outro emprego”. (EFO-03)</p> <p>“Hoje em dia quem não torna-se um vendedor está fora do perfil que BB quer”. (EFO-05)</p>
Valores	<p>“O bancário como era no passado não existe mais, sendo substituído por um consultor em negócios financeiros”. (EF-01)</p> <p>“As pessoas ainda se sentem mais seguras quando são atendidas por pessoas”. (EF-06)</p> <p>“Está mudando em função, principalmente da nova ordem imposta pelas tendências do mercado”.(EFC-03)</p> <p>“Com integridade moral e social além da capacidade profissional”. (EC-03)</p> <p>“Credibilidade, os funcionários transmitem confiança e segurança por causa da instituição”. (EC-01)</p>

Quadro 12 – Identificação do perfil

Aqui foi estabelecido apenas uma categoria inicial já que a visão de cada um é que redefine os seus valores temporais, teóricos e morais.

Na categoria inicial “mudanças de paradigmas, o profissional bancário deve estar preparado para quebrá-los. Passou de um simples operador (“autenticador” de papéis), um repassador de informações para um consultor especializando-se em mercado financeiro, tecnologia e relacionamentos.

Surge um profissional que necessita atualizar-se constantemente, para encarar esse “novo” papel. É uma exigência do mercado atual, portanto algo a que o bancário tem que se adaptar, desde que devidamente estimulado e consciente.

A categoria qualificação é primordial. Cabe ao bancário refletir e reciclar-se definindo suas expectativas, sua capacidade e o seu perfil, para manter a sua empregabilidade.

“Acomodados sem saber o que fazer para atingir os objetivos esperados deles”. (EF-02)

“Acho que a maioria não está muito preocupada com suas competências e não está muito interessado em galgar novos postos, pois sabem que as “cobranças” aumentam muito”. EFO-05

Os profissionais estão sendo atropelados com a rotina do dia-a-dia, que esquecem que a qualificação pressupõe um projeto de vida, um plano de carreira que certamente oxigena o modo de fazer o trabalho. A falta de perspectiva, falta de novos funcionários e o excesso de trabalho tende a paralisar aqueles que não se sentem preparados e nem ameaçados. O banco precisa deles no momento, não têm substitutos.

Na categoria valores, o quanto é importante para os clientes a credibilidade que uma instituição financeira transmite.

“O que mais eu admiro é a presteza, a segurança, sempre os funcionários estão dispostos a dar um orientação, a atender, são muito simpáticos. Não mantém um distante com os clientes. A gente se sente bem dentro da agencia”. (EC-02)

O Sindicato valida a afirmativa acima e ainda acrescenta: “percebemos muitas qualidades nos trabalhadores, são muito criativos, responsáveis, chegam a ser solidários em muitas “campanhas”. No entanto, são pouco engajados nas suas lutas e principalmente nas lutas da sociedade”.

Para esta entrevistadora, há muito individualismo das pessoas. Deixam para o colega fazer a tarefa que não traz retorno financeiro ou dê “visibilidade” para eles.

O profissional do futuro do setor bancário tem muitos desafios a enfrentar, pois junto com o trabalho está a busca ilimitada por uma maior preparação para esse trabalho, onde não existe uma regra definida e nem um manual de orientações.

Mas o investimento no desenvolvimento do profissional poderá trazer sucesso para ambos, empresa e colaborador.

6 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Após a análise dos dados pode-se verificar que os bancários estão conscientes das mudanças que estão ocorrendo, mas ainda são poucos os que estão se profissionalizando. É consenso que é preciso saber trabalhar em diversos serviços: ser consultor>vendedor>generalista. Mas poucos funcionários procuram desenvolver habilidades negociais.

Com os dados levantados, a partir das entrevistas, procurou-se identificar o novo “papel” dos funcionários do Banco do Brasil S/A na Agência Lapa (PR).

Através do quadro abaixo, podem ser visualizados os objetivos propostos:

Objetivos Específicos			
Analisar as mudanças ocorridas nos serviços bancários.	Analisar o perfil dos funcionários do BB da Agência Lapa.	Conhecer o interesse em profissionalizar-se dentro e fora do banco.	Identificar as competências essenciais para um profissional bancário moderno.
<i>A automação bancária interfere no trabalho, porque demandou novos conhecimentos (informática,) e mais informação para fazer frente aos questionamentos e as dúvidas dos clientes que são maiores que no passado.</i>	<i>Conhecimento dos produtos e serviços; São disciplinados e responsáveis.</i>	<i>Busca do aprendizado contínuo, e do auto - desenvolvimento.</i>	<i>Saber trabalhar em equipe. ser acessível, ter resolutividade. adaptável às mudanças, autoconhecimento, capacidade de lidar com pessoas, comunicação, entusiasmo, atitude.</i>
Ponto negativo: <i>O bancário tornou-se um mero atendente já que grande maioria dos clientes não sabem utilizar os canais, por outro lado, os clientes potenciais não comparecem à agência pela comodidade do atendimento alternativo.</i>	Ponto negativo: <i>São acomodados sem saber o que fazer para atingir os objetivos esperados deles; falta de planejamento das atividades; individualistas, cada um cuidando do seu setor.</i>	Ponto negativo: <i>Os funcionários não demonstram interesses no aprendizado pela falta de tempo. Esperam que o banco destine um horário para realizarem seu treinamento. Os funcionários ainda lêem muito pouco. A principal fonte de informações são os jornais e revistas.</i>	Ponto negativo: <i>Não é fácil manter-se atualizado, pois as mudanças são muito freqüentes, o leque de produtos e serviços é muito grande assim como a demanda e exigência dos clientes. As condições para o trabalho não são muito favoráveis, pela escassez de funcionários, e pela constante pressão por metas e resultados.</i>
Ponto positivo: <i>O uso dos canais alternativos facilita porque libera o profissional das tarefas consideradas burocráticas, proporcionando-lhe tempo para se dedicar a realização de negócios.</i>	Ponto positivo: <i>São pessoas experientes e dispostas a ensinar os novos funcionários.</i>	Ponto positivo: <i>Aproveitam as oportunidades que a empresa oferece como bolsas de estudo em graduação e pós-graduação, certificações do conhecimento, cursos auto-instrucionais, etc.</i>	Ponto positivo: <i>Consciência de que por mais atualizado que o profissional se sinta, sempre apresentará carências de informações, pois há muito a ser aprendido.</i>
Objetivo Geral			
Identificar ou analisar qual é o perfil dos funcionários do BB da Agência Lapa (PR), verificando se está enquadrado no que se espera de um profissional bancário moderno.			
A grande demanda por serviços não tem permitido que funcionários desenvolvam funções negociais. O trabalho na agência Lapa (PR), ainda está sendo efetuado de maneira robótica.			
Questão de pesquisa			
As mudanças ocorridas na sociedade e nos negócios bancários têm modificado o perfil e a postura dos funcionários do Banco do Brasil?			
Os bancários estão conscientes das mudanças ocorridas e das que ainda estão por vir. É consenso entre todos que é preciso saber trabalhar em diversos serviços: ser generalista; ter perfil de consultor e vendedor. Mas ainda, são poucos os que procuram desenvolver habilidades negociais.			

Quadro 14 – Demonstração dos objetivos e resultados.

O percentual de funcionários que estuda, participa de cursos e busca atualização ainda é baixo tendo em vista a importância do “aprender a aprender” enfatizado pelo programa **Profissionalização** idealizado pelo banco desde 1996.

A competitividade do setor bancário demanda **autoprofissionalização** e colaboradores engajados no processo de vender a imagem da empresa, seus produtos e serviços.

Assim como banco não está obsoleto, a profissão também não está. O conceito é bem mais abrangente que no passado. Prova disso, é que de acordo com pesquisa efetuada pelo Sindicato, a categoria bancária vem crescendo novamente em todo o país. No Paraná o saldo positivo em relação a março de 2006 foi de 4,12%. Em Curitiba e região o saldo foi de 3.9%, somando 16.665 empregados no setor. As razões para esse crescimento devem-se ao aumento do volume de crédito e também na expansão do setor principalmente em cooperativas de crédito.

Portanto, a profissão bancária não vai acabar. Na agência Lapa (PR) o número de funcionários aumentou. Eram 11 (onze), agora são 16 (dezesesseis). Os novos todos são jovens e parecem comprometidos consigo mesmos.

Mas o perfil mudou. Nos bancos privados observamos que a permanência do trabalhador no posto está cada vez menor. Muitos usam este posto de trabalho como uma renda temporária enquanto estão estudando.

Nos bancos públicos a permanência ainda é maior em virtude do grande número de empregados mais antigos, mas o mesmo não pode ser dito dos novos concursados, principalmente daqueles que estão na faixa de 20 a 30 anos.

Constatamos que os profissionais mais jovens valorizam menos os conceitos tradicionais de lealdade à empresa e de aceitação da autoridade baseada numa estrutura formal, (idade, em tempo de serviço, em cargo ou função) e dão mais valor aos direitos individuais dentro da empresa. A democratização das relações de trabalho hoje é imprescindível. As pessoas querem que as tarefas tenham sentido, lhes dêem oportunidade de desafio e propiciem revelar suas aptidões.

Todos estão buscando uma vida mais equilibrada. O caminho para o equilíbrio passa por equacionar uma relação de vida em que o trabalho, a carreira, a família e o autodesenvolvimento recebam a mesma atenção. O sucesso vem sendo definido como o pleno uso das aptidões de cada um em dar sua contribuição à empresa, a família, a comunidade e a sua própria pessoa.

Quero concluir com o dizendo que o profissional do futuro do setor bancário tem muitos desafios a enfrentar, pois junto com o trabalho está a busca ilimitada por uma maior preparação para esse trabalho, onde não existe uma regra definida e nem um manual de orientações. O investimento no desenvolvimento do profissional garante, por um lado, o sucesso da empresa e por outro, a empregabilidade do trabalhador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL S. A. **Revista bb.com.você.** n. 1-9. Brasília: Gráfica BB. set. 2.000.

BANCO DO BRASIL S. A. Trajetória tecnológica. **Revista bb.com.você.** Brasília: set. 2001. p.18.

BANCO DO BRASIL S. A. Um caminho. **Profissionalização.** O diferencial da competitividade. cad. 1. Brasília: Banco do Brasil. jun. 1996, p.6.

BANCO DO BRASIL S. A. Os novos modelos de Gestão: megatendências no mercado de trabalho. **Profissionalização.** O diferencial da competitividade. cad. 2. Brasília: Banco do Brasil. ago 1996.

BANCO DO BRASIL S. A. Globalização: impactos no setor bancário. **Profissionalização.** O diferencial da competitividade. cad.3 Brasília: Banco do Brasil. Set 1996, p. 4.

BANCO DO BRASIL S.A. **Mudança comportamental.** Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. p. 3. cad. 24. a. 5. Brasília: Gráfica Banco do Brasil, jun./2001.

BANCO DO BRASIL S. A. Sentido do Trabalho. **Profissionalização.** O diferencial da competitividade. cad. 6. Brasília: Banco do Brasil. nov. 1996, p.5.

BANCO DO BRASIL S. A. Trabalho: energia da sociedade. **Profissionalização.** O diferencial da competitividade. cad. 11. Brasília: Banco do Brasil. ago. 1997, p.9.

BANCO DO BRASIL S. A. Avaliação do impacto do treinamento no trabalho. **Profissionalização.** O diferencial da competitividade. Suplemento do fascículo Profi 24. Brasília: INFRA-Rio, jun. 2001. p. 2.

BANCO DO BRASIL S. A. **Curso Básico de Administração** – auto-instrucional: Administração Geral – Módulo I – UFRH/GEDEP/GECOM mar 2000, p. 48.

BANCO DO BRASIL S.A . **Relação com Investidores 15/05/2007.** Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/page216,136,7314,0,0,1,0.bb>.

BRIDGES, William. **Um Mundo sem Empregos**; tradução José Carlos Barbosa dos Santos; revisão técnica Vick Block. São Paulo : Makron Books, 1995

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria geral da administração** – ed. compacta, São Paulo : Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** Rio: Campus, 1999, p. XXVII.

DIEESE. **Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos.** Produzido pelo DIEESE. São Paulo: 1999

ELY, H.B. **Qualidade nos bancos**: um estudo de caso sobre o aspecto participativo das novas formas de gestão. Porto (RS), dissertação de mestrado, UFRG, 1995.

ÊXODO DOS BANCÁRIOS Autor: Fernando Nogueira da Costa **Assunto**: Economia Monetária e Financeira Publicado pelo jornal *Folha de São Paulo* em 26/02/2001.

FORRESTER, V. **O horror econômico**. 1 ed. São Paulo: UNESP, 1997.

FRASSON, Helena Salgado. **Perfil e preparação do bancário no setor atendimento**: um estudo de caso nas agências do banco do Brasil em Santa Maria (RS). Santa Maria. UFSM : 1999.

GEUS, A. **A empresa viva**. Como as empresas podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio: Campus, 1998.

GOLDRATT, E.; COX, J. **A meta**. Um processo de aprimoramento contínuo. São Paulo: Educator, 1997.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”** Os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: UNICAMP, 2002.

JINKINGS, N. **Trabalhadores bancários**. Entre o fetichismo do dinheiro o culto da excelência. In: Educação para o (desemprego (ou quando estar liberto da necessidade de emprego é um tormento). org. AUED, B. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

LAROUSSE CULTURAL – **Dicionário da Língua Portuguesa**. Círculo do Livro Ltda. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda.

MARTIN, J. **A grande transição**. Usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. 1 ed. São Paulo: Futura, 1996.

MATTOS, Ana Maria. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração** / Ana Maria Mattos , Mônica Fonseca Soares , Tânia Marisa de Abreu Fraga – Porto Alegre, 2006. 66 f. : il.

MENEGASSO, M E. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**. 1998. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/teses98/ester> <Acesso em:02 abr. 2007.

MERLO, A.L.C.; BARBARINI, Neuzi. **Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso**. Psicologia & Sociedade; 14 (1): 103-122; jan./jun.2002.

MICHEL, Renaut. **Reflexões sobre o desemprego estrutural e a consolidação de um novo “contrato social” em um quadro de requalificação da categoria**

“**trabalho**”. Trabalho de conclusão de curso da disciplina Economia do Trabalho, UFRJ.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Zinara M. A. **A relação entre qualificação profissional e a reinserção produtiva: o caso dos bancários do Banestado**. Editora: UFPR, Curitiba, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 1 ed. Rio: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Sidinei. **Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à UNIODONTO**. Dissertação de Mestrado, UFRGS.

PEREIRA, Marcus V. S. C. **Bancários do Banco do Brasil: o signo de uma identidade profissional em transformação: uma análise psicossocial sobre as transformações no trabalho bancário e suas implicações na identidade e saúde dos trabalhadores**. Mestrado em Psicologia Social, PUC, São Paulo, 1996.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 16 ed. Rio: Campus, 1989.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio: Campus, 1986.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágio e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo : Atlas, 1996

SEGNINI, L. **Formas Diferenciadas de Relações Empregatícias e Qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado** : Análises do Sistema Financeiro no Brasil, Sub-projeto 3, UNICAMP, 1999. Disponível em <http://www.cedes.gw.unicamp>.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. (Trad. OP Traduções). São Paulo: Best Seller, 1998

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 1 ed. Rio: Record, 1999.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE CURITIBA. **Revista dos Bancári@**. A mulher trabalhadora. Fetec, mar/abr 2007 nr. 27 ano V.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE CURITIBA. **Revista dos Bancári@s**. Jul/ago 2007 nr.29 ano V.

STONER, J.; FREEMAN R. **Administração**. 5 ed. Rio: Prentice-Hall, 1985. p. XXIII

TOFFLER, A. (org). **Aprendendo para o futuro**. 1. ed. São Paulo: Artenova, 1.970.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, UnB. **Gestão de Pessoas**. Brasília: 2006. Prof^ª. Dr^ª. Maria de Fátima Bruno de Faria – responsável.

ANEXO I – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO DO BB

Idade:

Sexo:

Escolaridade/Formação: (Está estudando? Qual curso?)

Estado civil:

Tempo de profissão:

Tempo no BB:

- 1) Da mesma forma que as empresas precisam de um planejamento estratégico, os profissionais devem definir também o seu próprio plano de carreira? Você tem o seu?
- 2) Como o profissional deve se portar diante das oportunidades que aparecem em sua trajetória no mercado de trabalho? Você sente-se preparado para encarar os desafios?
- 3) Por que está nesta profissão? (ou porque escolheu esta profissão?).
- 4) A automação bancária, o uso de canais alternativos (por ex: Internet) e a facilidade de acesso às informações, interfere no trabalho do profissional bancário hoje em dia?
- 5) O perfil do bancário está mudando no Brasil?
- 6) A profissão “bancário” está obsoleta. Você concorda com esta afirmação?
- 7) As loterias, padarias, farmácias, lojas de conveniência, entre outras, estão sendo autorizadas a receber e a encaminhar propostas para a abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança, fazer aplicações e resgates em fundos de investimento, receber e encaminhar pedidos de empréstimos e de financiamentos, analisar crédito e cadastro, executar cobrança de títulos, entre outros serviços. Você acredita que isso desvirtua a profissão do bancário?
- 8) Quais as habilidades que o profissional bancário precisa ter nos dias de hoje? E quais seriam as recomendadas?
- 9) Quais habilidades o banco prioriza nos seus funcionários? Como ele tem feito para aperfeiçoá-las?
- 10) Costuma se dizer que profissional deve desenvolver múltiplas competências. Mas o que significa ser competente, afinal?

- 11) De que maneira o profissional bancário pode desenvolver e aprimorar suas habilidades e suas competências?
- 12) Como as empresas podem incentivar o funcionário a manter-se sempre atualizado, sem deixar de estudar?
- 13) Como você se mantém atualizado? O que você costuma ler: literatura técnica, literatura em geral, revistas, jornais? Quais?
- 14) Você estuda ou domina algum idioma estrangeiro? Qual?
- 15) Como você vê o perfil dos funcionários da sua agência, quais são as habilidades mais evidentes?

ANEXO II – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM CLIENTES DO BB

Gênero: Pessoa Física (M/F)/Pessoa Jurídica

Atividade:

Cliente BB desde:

Outros bancos:

- 1) Na escolha de um banco o que você prioriza?
- 2) A facilidade de acesso às informações, como uso de canais alternativos de atendimento (por ex: Internet) pelo cliente, substitui o atendimento do profissional bancário?
- 3) As loterias, padarias, farmácias, lojas de conveniência, entre outras, estão sendo autorizadas a receber e a encaminhar propostas para a abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança, fazer aplicações e resgates em fundos de investimento, receber e encaminhar pedidos de empréstimos e de financiamentos, analisar crédito e cadastro, executar cobrança de títulos, entre outros serviços. Você acredita que isso desvirtua profissão do bancário?
- 4) Quais as habilidades que o profissional bancário precisa ter nos dias de hoje? E quais seriam as recomendadas?
- 5) De que maneira o profissional bancário pode desenvolver e aprimorar suas habilidades e suas competências ?
- 6) Qual o perfil de funcionário que o cliente BB deseja?
- 7) Quais são as habilidades mais evidentes nos funcionários do BB da Agência Lapa - PR?
- 8) Como o Banco do Brasil S/A poderia contribuir para o desenvolvimento deste profissional?

ANEXO III – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SINDICATO

- 1) Da mesma forma que as empresas precisam de um planejamento estratégico, os profissionais devem definir também o seu próprio plano de carreira? Você tem o seu?
- 2) Como o profissional deve se portar diante das oportunidades que aparecem em sua trajetória no mercado de trabalho?
- 3) A automação bancária, o uso de canais alternativos (por ex: Internet) e a facilidade de acesso às informações, interfere no trabalho do profissional bancário hoje em dia?
- 4) O perfil do bancário está mudando no Brasil?
- 5) A profissão de “bancário” está obsoleta. Você concorda com esta afirmação?
- 6) As loterias, padarias, farmácias, lojas de conveniência, entre outras, estão sendo autorizadas a receber e a encaminhar propostas para a abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança, fazer aplicações e resgates em fundos de investimento, receber e encaminhar pedidos de empréstimos e de financiamentos, analisar crédito e cadastro, executar cobrança de títulos, entre outros serviços. Você acredita que isso desvirtua a profissão do bancário?
- 7) Quais as habilidades que o profissional bancário precisa ter nos dias de hoje? E quais seriam as recomendadas?
- 8) Quais habilidades o banco prioriza nos seus funcionários? Como ele tem feito para aperfeiçoá-las?
- 9) Costuma se dizer que profissional deve desenvolver múltiplas competências. Mas o que significa ser competente, afinal?
- 10) De que maneira o profissional bancário pode desenvolver e aprimorar suas habilidades e suas competências?
- 11) Como as empresas podem incentivar o funcionário a manter-se sempre atualizado, sem deixar de estudar?
- 12) Como você vê o perfil dos funcionários da sua agência ou de seu banco, quais são as habilidades mais evidentes?