



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA**

**ÁREA: ESTRATÉGIA**

**RENATO CORREIA AMARAL**

**20922883**

**FORMAÇÃO GERENCIAL ATRAVÉS DA CAPACITAÇÃO NO SETOR  
BANCÁRIO**

**BRASÍLIA**

**2012**

RENATO CORREIA AMARAL

**FORMAÇÃO GERENCIAL ATRAVÉS DA CAPACITAÇÃO NO SETOR  
BANCÁRIO**

**Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do Curso de Administração  
de Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.**

**Orientador:** Gilberto Gomes Guedes

**Brasília**

**2012**

RENATO CORREIA AMARAL

**FORMAÇÃO GERENCIAL ATRAVÉS DA CAPACITAÇÃO NO SETOR  
BANCÁRIO**

**Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do Curso de Administração  
de Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.**

**Orientador:** Gilberto Gomes Guedes

**Brasília**

**2012**

RENATO CORREIA AMARAL

**FORMAÇÃO GERENCIAL ATRAVÉS DA CAPACITAÇÃO NO SETOR  
BANCÁRIO**

**Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do Curso de Administração  
de Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.**

Brasília, de de 2012.

**Banca Examinadora**

---

**Gilberto Gomes Guedes**

---

**Examinador (a)**

---

**Examinador (a)**

# FORMAÇÃO GERENCIAL ATRAVÉS DA CAPACITAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO

## RESUMO

Este artigo aborda a capacitação e a formação de gerentes de bancos públicos e privados, desde sua inserção até a promoção à função gerencial. Busca-se compreendê-los à luz de autores que analisam o trabalho e suas transformações, segundo uma perspectiva clínica, a exemplo de Zarifian, Dejours e Schwartz. Realizou-se pesquisas bibliográficas, conversas informais com pessoas que exercem gerências gerais ou intermediárias. Evidenciou-se a necessidade de estar capacitando os gerentes, visando alcançar os resultados e metas estabelecidas pela empresa. Constatou-se, entretanto, que, mesmo atendendo aos requisitos exigidos, não há garantia de estabilidade na função. Empresas requisitam sempre mais, solicitando um patamar inalcançável, desgastante para a saúde. Esta pesquisa relata as necessidades das organizações de estar investindo em programas de treinamento e desenvolvimento na área gerencial.

**Palavras-chave:** capacitação; gerentes; percursos profissionais; formação.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas agências bancárias não existem fórmulas padrões para o sucesso, mas um fator altamente relevante e de extrema importância para um bom funcionamento é conhecer as pessoas que trabalham na organização, para que isso se torne mais prático e palpável é necessário haver um maior investimento voltado para a capacitação profissional.

Em uma organização bancária, tanto os ambientes internos quanto os externos precisam sempre se atualizar, buscando desafios, inovações, para assim elevar o nível de qualificação no atendimento aos clientes. Quando se investe na capacitação do quadro de funcionários, tem-se um retorno por parte dos mesmos.

Este estudo baseia-se nas atribuições de capacitação sobre a atuação de gerentes bancários, podendo observar diretamente as qualificações exigidas, os requisitos e exigências necessárias que são atribuídas aos profissionais desse segmento. O estudo se baseia prioritariamente no sentido de analisar os processos utilizados pelos bancos para capacitar e melhorar o desempenho no exercício da função de gerente.

O papel da gerência, principalmente no fato de gerir uma agência é primordial no sistema financeiro que exige cada vez mais eficiência e produtividade. Uma característica importante para exercer com qualidade a função de gerente é saber incentivar seus subordinados, sendo uma pessoa na qual os demais possam se espelhar e ter como exemplo dentro do ambiente ocupacional.

Para realizar a pesquisa buscou-se desenvolver os conhecimentos relativos a capacitação para chegar a gerente de uma agência bancária. Metodologicamente, no desenvolver do estudo, foram realizadas buscas bibliográficas a temas relacionados, ocorrendo também pesquisa de forma sistêmica através de sites governamentais, científicos e de consulta aos indexadores nas bases eletrônicas, além de dados colhidos junto ao sindicato. Foram definidos como critério de inclusão: artigos de revistas e artigos originais, publicados nas bases de dados consultadas, sem deixar de mencionar os dados retirados de referenciais em livros e arquivos bancários. Para obter maior vazão sobre o estudo em questão, a problemática vem questionar: É realmente importante e necessário investir no aprimoramento de gerentes bancários? Isso trás algum benefício para instituição?

Fica constatado que o investimento em capacitação de gerentes possibilita uma maximização dos lucros, ou seja, um investimento bem gasto. Existe um retorno de lucros e benefícios para os bancos que buscam qualificar seus funcionários e alcançará um número significativo de clientes fidelizados.

O objetivo geral desse estudo é analisar os métodos de capacitação do profissional em gerência bancária. Sendo os objetivos específicos relacionados da seguinte forma:

- Descrever a evolução histórica das agências bancárias;
- Levantar as metodologias utilizadas para capacitar os gerentes de instituições bancárias;
- Relatar as principais e indispensáveis características para se tornar um gerente;
- Demonstrar a importância de saber gerir as organizações financeiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas sejam elas relacionadas ao comércio, a indústria, a saúde e até mesmo no ramo financeiro, precisam de profissionais que sejam empenhados e qualificados a fim de se tornar exemplo e incentivo para os demais. A essa função dá-se o nome de gerente. Portanto, gerir é organizar de forma responsável e eficiente uma equipe ou processos. Normalmente quem tem tal função conhece grande parte dos processos da empresa.

Tradicionalmente, a aprendizagem gerencial é vista como um produto da educação e do desenvolvimento gerencial formal. Nesta perspectiva, a aprendizagem é concebida como um processo formal, que ocorre em ocasiões isoladas e alheias ao dia a dia do executivo. (FOX, 1997).

Com os avanços tecnológicos que se modificam rotineiramente, as organizações que são partes integrantes desse meio social, político e econômico, acabam sendo obrigadas a se atualizar constantemente. Isso cria a necessidade aos responsáveis da área gerencial em buscar atualizações e capacitações direcionadas as novas tendências exigidas pelo meio social.

**Visão mecânica** – buscam-se soluções técnicas para todos os problemas organizacionais e as pessoas são vistas como recursos humanos. Essa visão perdura desde os séculos XVI e XVII, sendo consolidada no século XVIII. “O mundo é percebido como uma máquina sem sentimentos, onde a razão mecânica exclui a emoção humana”.

**Visão econômica** – a metáfora do mercado assume o comando da tarefa de modelos mentais individuais e marcos institucionais que, por sua vez, influenciam a percepção, as decisões e as ações dos atores sociais das sociedades. (Mato; Santamaria; Souza Silva, 2001, p. 11 – 14).

Algumas visões são estabelecidas por autores a respeito das mudanças que ocorrem com os avanços. Essas visões são: mecânica, econômica e holística, onde as organizações interpretam a realidade, relatando seu entendimento sobre as inovações e o que fazem para conseguirem permanecer inseridos no meio.

Muitos associam competência a desempenho, sugerindo uma qualidade para resolução de problemas, uma melhor atuação profissional ou um destaque em resultados. Os gerentes passaram a ser considerados como um capital intelectual, o que diverge de muitas organizações onde o “importante” é algo que agregue valor econômico.

## 2.1 Evolução Histórica do Setor Bancário nos Últimos Tempos

Analisando o tema em questão, pode-se observar que são muitas as modificações existentes no meio bancário, isso pelo fato de seguir as tendências e evoluções inseridas nesse setor através das inovações tecnológicas. São muitas as transformações ocorridas que geraram o atual sistema financeiro; o campo financeiro se diferencia dos demais por um fator relevante para todos, que é o seu objeto, o dinheiro, sendo assim a função exercida por um gerente bancário acaba sendo de imensa responsabilidade, pois este é considerado o “guardador da riqueza alheia”, ou seja, o gerente acaba se tornando o responsável, juntamente com a instituição por tomar conta das economias das pessoas.

Entretanto, as modificações no trabalho bancário, decorrente das inovações, fizeram com que o dinheiro fosse substituído por dados armazenados e manipulados em sistemas operacionais, gerando uma nova estrutura na identidade da atividade bancária. Este setor, ainda é pouco estudado, principalmente aqui no Brasil. Grandes alterações ocorreram nesses últimos anos, devido a vários fatores, tanto internos quanto externos.

A inflação dentro do nosso sistema financeiro gera uma variedade de complexidades, tornando o sistema brasileiro um dos mais complicados da América Latina; por volta de 1964 havia um volume significativo de bancos públicos, estes eram os melhores e mais requisitados da época. Os privados tinham pouco poder aquisitivo quando se tratava de instrumentos financeiros para captação e aplicação de recursos, além de alguns requisitos primordiais de financiamento a longo prazo que eram falhos, ponto que acabou por atrasar a indústria e a economia.

Com o passar dos anos e com as inovações tecnológicas a nível mundial, o setor passa a ganhar espaço a partir da inserção de medidas em que montantes de capital superiores às necessidades da indústria e comércio começam a ser diariamente negociados, criando o que se chama de *economia simbólica*. Por outro lado tem-se o problema da competição, decorrente de processos de desregulamentação que permitem empresas não bancárias a trabalharem com mercado de capitais, desestruturando o monopólio dos bancos em relação às operações de crédito. Assim o país implementa o meio financeiro com o Plano de Metas, mas sua estrutura era falha e não conseguiu acompanhar o desenvolvimento.

Nos anos de 1964 a 1967, o capital estrangeiro limitou-se de acordo com a Lei nº. 4.595 de dezembro de 1964. Houve uma reforma monetária e financeira que teve grande papel a ser cumprido no setor bancário, sendo este inspirado em moldes de modelo americano de segmentação, onde bancos de investimento e instituições de mercado de capitais se tornaram importantes fontes de financiamento de longo prazo, mas na verdade nada disso se concretizou, ao invés de tudo isso, criou-se um mecanismo transitório e dirigido para viabilizar alguns instrumentos financeiros a um certo período de tempo que fazem parte de uma economia inflacionária. Em 64 foi criado o mercado de dívida pública no Brasil, sendo uma das Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORNT) e em 67 foi a criação da caderneta de poupança, feita a princípio para servir de funding para os empréstimos imobiliários.

Enfoques aproximam o conceito de competência à aprendizagem e mudança. Atividades que primam pela previsibilidade e repetição dificilmente promovem o desenvolvimento de competências. A competência sugere conseguir lidar com eventos inesperados; (BOTERF, 1997; ZARIFIAN, 2001).

Nos anos 70 algumas características se tornaram fatores marcantes no campo financeiro, onde as estruturas de funcionamento dos bancos correspondiam à organização da agência e o mercado interno de trabalho estruturava-se de forma fechada que tinha como critério de promoção o tempo de serviço; tudo isso diversificou a natureza dos produtos; os bancos começaram a operar na forma de bancos múltiplos e através de redes de agências. Passou-se a realizar entre bancos nacionais e estrangeiros uma internacionalização das atividades, fazendo com que a concorrência crescesse e ocorresse transformações na forma de se trabalhar.

Em 1980, quando a inflação ganhou enorme proporção, o setor financeiro chegou a representar 14% do PIB (produto interno bruto) brasileiro e no ano de 1995 essa mesma participação caiu para 8%. Na alta da inflação os bancos chegaram a representar 1/3 da receita, enquanto nos dias de hoje não alcançam nem 1%.

Os anos 2000 trouxeram consigo a progressiva substituição do dinheiro papel pelo dinheiro eletrônico (cartão magnético), e da agência física pela agência eletrônica. Podemos observar, ainda, a transformação das agências bancárias em lojas informatizadas de produtos e serviços. (JINKINGS, 2002).

De acordo com os relatos e estudos referentes a essa evolução dos bancos brasileiros e do setor financeiro de uma forma geral, pode-se consolidar a focalização no atendimento como fator da crescente oferta de produtos e serviços financeiros, definindo os funcionários dos bancos, principalmente os gerentes, como vendedores, que seguem metas impostas por diretores. MASCIA (2007) afirma que os gestores passaram a assumir a tarefa de relação com os clientes e de apresentar as ofertas de produtos e serviços.

## **2.2 Capacitação de Gerentes em Instituições Bancárias**

Para elevar o padrão do setor financeiro é interessante a busca por capacitação, atualização e treinamento dos funcionários das instituições bancárias, principalmente os gerentes. Para manter a mesma sintonia seguindo os avanços tecnológicos e as imposições estabelecidas pelo mundo contemporâneo, as empresas exigem de sua equipe um perfil qualificado além de profissionais aptos a desenvolver a função. Ainda assim, oferecem alternativas de aperfeiçoamento e aprendizado. De acordo com todas as informações relatadas no decorrer do estudo, fica perceptível que os programas de treinamento e desenvolvimento se tornaram ferramentas essenciais para a sobrevivência dos bancos, sendo considerado um instrumento eficaz no processo de desenvolvimento gerencial. Para autores como Boog e Chiavenato, treinamento de pessoas é visto como algo que a empresa faz para proporcionar de alguma forma, o aprendizado de sua equipe.

O trecho a seguir, Chiavenato (2008, p.366), faz uma explanação sobre o treinamento, e mostra a evolução do processo:

No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente o conceito foi ampliado, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Ao perceber a importância de treinar e desenvolver a gestão de pessoas, as empresas mudam seus objetivos e passam a focar na melhoria do desenvolvimento profissional, buscando alcançar as estratégias organizacionais, não deixando de qualificar os empregados, tornando o serviço mais qualificado e eficiente.

Na concepção de Hinrichs (1976, apud Abbad 2006), treinamento pode ser definido como procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização. É interessante ressaltar que a definição apresentada é mais detalhada, pois destaca aspectos complementares ao treinamento voltado para melhorar o desempenho no trabalho. Ela engloba que a aprendizagem deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

O treinamento não deve ser visto como despesa, mas visto como um precioso investimento que proporciona retorno tanto para o mundo empresarial como para o funcionário. Ele enriquece o capital humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas, agregando valor às pessoas, à organização e aos clientes. De acordo com as visões apresentadas, chega-se a conclusão que o treinamento traz retorno tanto para o profissional como para a organização, pois um funcionário bem treinado executará suas tarefas com eficácia e terá mais motivação, o que conseqüentemente contribuirá para o aumento da produtividade do empregado que resultará em ganho para a organização.

Como se pode observar o treinamento é desenhado para desenvolver competências essenciais ao cargo atual, em se tratando de desenvolvimento Chiavenato (2008, p.368) argumenta que:

Envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e crescimentos da organização.(...) Treinamento é indispensável, mas insuficiente para suprir as necessidades das organizações em constante mudança. As organizações requerem pessoas dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras e isso se consegue desenvolvendo uma nova postura nas pessoas.

Investir no desenvolvimento da equipe na organização, principalmente quando esta encontra-se ligada ao campo econômico, é fator primordial nos dias de hoje para conseguir se manter na concorrência mundial.

Munir os profissionais de informações qualificá-los, atualizá-los, nada mais é que investir em algo que trará grande retorno.

Segundo Pacheco, et al (2006);

O processo de desenvolvimento de pessoas compreende o autodesenvolvimento, engloba experiência, vivência, percepção e, a capacidade de cada um. Trata-se de um processo que engloba todos os estímulos e conhecimentos adquiridos ao longo da vida, quanto mais às pessoas estiverem voltadas para algo que gostem e para o que tem aptidões, mais vantajoso será o processo de desenvolvimento profissional.

O desenvolvimento é visto como capacitação mais avançada, ou seja, algo que proporciona um entendimento mais aprofundado do assunto, sendo assim este tende a transpassar resultados mais satisfatórios que o treinamento. Tal processo busca dentro da organização preparar tanto o indivíduo como o grupo em todos os setores para buscar cada vez mais aprender sobre sua função e sobre tudo que se tem na empresa.

Para as instituições, organizações e empresas, se destacarem no mercado, principalmente nos dias atuais que giram em torno de tecnologias que se modificam constantemente, é imprescindível investir em treinamento e desenvolvimento, pois tal ato consegue agregar valores às pessoas, à empresa e ao cliente, enriquecendo o capital humano das organizações. Tudo isso seguindo a um processo de treinamento e desenvolvimento.

Investir no desenvolvimento da equipe é fator primordial nos dias de hoje para conseguir se manter na concorrência mercadológica. Munir os profissionais de informações qualificá-los, atualizá-los, nada mais é que investir em algo que trará grande retorno. Para conquistar um cliente, é preciso apresentar diferenciais, e um deles é ter em seu quadro funcionários altamente capacitados, que consigam promover um bom atendimento concomitante ao oferecimento e venda de produtos e serviços. Todas essas características são adquiridas através dos processos de aperfeiçoamento. É preciso inovar e estar sempre pronto para mudanças, só assim conseguirá permanecer e até mesmo ultrapassar a concorrência.

Segundo Pacheco, et al (2006);

O processo de desenvolvimento de pessoas compreende o autodesenvolvimento, engloba experiência, vivência, percepção e, a capacidade de cada um. Trata-se de um processo que engloba todos os estímulos e conhecimentos adquiridos ao longo da vida, quanto mais às pessoas estiverem voltadas para algo que gostem e para o que tem aptidões, mais vantajoso será o processo de desenvolvimento profissional.

Por vezes o desenvolvimento é visto como capacitação mais avançada, ou seja, algo que proporciona um entendimento mais aprofundado do assunto, sendo

assim este tende a transpassar resultados mais satisfatórios que o treinamento. Tal processo busca dentro da organização preparar tanto o indivíduo como o grupo em todos os setores para buscar cada vez mais aprender sobre sua função e sobre todos os processos da empresa.

Para as instituições, organizações e empresas ocuparem um lugar considerável no mercado, principalmente nos dias atuais, é imprescindível investir em treinamento e desenvolvimento, pois tal ato consegue agregar valores às pessoas, à empresa e ao cliente, enriquecendo o capital humano das organizações, tudo isso seguindo a um processo de treinamento e desenvolvimento.

Tem-se informações e registros de tentativas de elevação da qualificação gerencial bancária, através de políticas de formação, treinamento e da oferta de cursos técnicos dentro das próprias instituições. Tais cursos aumentam a carga de trabalho e o nível de seus profissionais, isso se dá pelo fato das evoluções mundiais forçarem o mercado financeiro a possuir um vasto conhecimento, domínio da tecnologia das operações financeiras, habilidades com os clientes e equipe de vendas e também capacidade de decisão em meio aos imprevistos. Tudo isso ocorre principalmente na formação e capacitação de gerentes bancários, que se tornam os principais responsáveis da organização.

Durante a crise financeira internacional, o setor bancário e as micro e pequenas empresas do país, conseguiram manter o emprego evitando demissões e até gerando postos de trabalho. Diante dessa situação, muitos bancos resolveram criar setores específicos nas agências, focados para o treinamento dos funcionários, buscando capacitar seu corpo técnico e melhor atender o público.

Nos cursos de capacitação, os gerentes recebem informações sobre o atendimento das micro e pequenas empresas. A ideia dos treinamentos é proporcionar no balcão um tratamento diferenciado aos clientes. Os gerentes recebem um verdadeiro banho de conhecimento após esses cursos e a equipe compreende melhor a demanda e a realidade das empresas e dos clientes. Os gestores qualificados conseguem, então, identificar o risco e orientar as pessoas a buscar a melhor proposta e o negócio mais rentável.

Investir em treinamentos é algo vantajoso tanto para o cliente como para instituição financeira, onde para o primeiro as vantagens são atendimentos qualificados e personalizados de forma ágil e com a aquisição de produtos e

serviços vantajosos a sua necessidade, já para o segundo, as vantagens são o treinamento de funcionários para um atendimento ágil e especializado e um progresso nos investimentos da instituição.

Agências bancárias como, por exemplo, o Banco do Nordeste S/A, desenvolveu várias alternativas para o melhor atendimento, entre elas: capacitação de pessoal; criação de produtos e serviços específicos como linha de crédito comercial; programa de apoio à exportação e crédito para investimento. Após os cursos de treinamento e capacitação dos gerentes, pode-se observar que seu conhecimento fica mais avançado e qualificado. Muitos não realizavam atendimentos personalizados, e a partir de então passaram a observar que cada cliente tem sua necessidade e precisa ser atendido de um modo.

### **2.3 Características de um bom Gerente**

Para alcançar sucesso, seja no meio comercial, econômico ou financeiro, como é o caso das instituições bancárias, é necessário produzir resultados dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos. Outra questão relevante é se adequar as mudanças tecnológicas, sempre buscando meios de elevar e qualificar o desempenho da equipe. Gerenciar equipes consiste em um fundamento da administração bem sucedida e um gerente para ser um grande líder, precisa seguir algumas regras, tais como: obter liderança firme, estabelecer objetivos precisos para sua equipe, tomar decisões baseadas em fatos, comunicar-se livremente, dominar e executar os projetos em pauta, definir metas mensuráveis por alcançar e, acima de tudo, manter o equilíbrio entre seus membros.

Gerenciamento, principalmente no ramo financeiro onde se cuida do dinheiro de outras pessoas, é necessário buscar êxito nas funções desempenhadas por toda a equipe. Um gerente ao passar por capacitações e atualizações profissionais consegue observar que é preciso flexibilizar e agir com bom senso, estando sempre acessível tanto para com os superiores como para com os subordinados, sabendo receber e transmitir críticas e elogios.

Muita atenção também é atribuída à aprendizagem experiencial e informal que acontece de modo não planejado no percurso do trabalho cotidiano (MUNFORD, 1995), por atividades como rotação de cargo, observação, treinamento, mentoring, aprendizagem por erros, ou aprendizagem por novo

desafios no trabalho. Os gerentes parecem aprender muito, se não mais, do que por programas de formação gerencial formal (DAVIES, BENNETT, CUNNINGHAM, & CUNNINGHAM, 1996). Há uma preocupação e atenção com aprendizagem informal, clima e cultura organizacional para aprendizagem e, que podem apoiar e facilitar a aprendizagem informal e experiencial (BURGOYNE, PEDLES & BOYDELL, 1991).

Para exercer com eficiência e qualidade o papel de gerente bancário é necessário inspirar e incentivar a equipe que comanda, estabelecendo padrões e alinhando estratégias de mercado, traduzindo as necessidades de negócios para seus clientes, sabendo improvisar quando necessário. Para atuar na área de gerência é imprescindível transpassar e conquistar o respeito e a admiração dos seus colegas de trabalho, visando o melhor para empresa, respeitando a opinião dos demais profissionais, se disponibilizando a ajudar, compartilhando seus conhecimentos e principalmente atuando com cordialidade.

Ao gerir um banco é preciso saber administrar o tempo e conduzir com rapidez e eficiência às demandas de seus clientes, estando atento as tendências do mercado, fazendo uso de ferramentas e alternativas que possam aperfeiçoar e enriquecer, sempre buscando maior agilidade e qualidade.

### **3. METODOLOGIA**

Neste estudo são apresentados resultados de uma pesquisa mais detalhada sobre o objetivo principal que é analisar os métodos de capacitação do profissional em gerência bancária além de relatar sobre a importância da capacitação gerencial no setor, demonstrando que os gerentes arrumam alternativas tanto formais quanto informais de aprenderem e se qualificarem para exercer a função gerencial. Busca-se detectar as alternativas disponíveis e as principais características para ocupar a posição de gerente geral em agências bancárias, sendo essa função agregada a responsabilidade tanto pelo lado dos negócios quanto pela gestão administrativa, principalmente de coordenar toda equipe. Foram identificadas e analisadas as características para ser um bom gerente e também as alternativas que o mercado relaciona para que um profissional desse segmento encontre alternativas de capacitação e treinamento.

Nessa pesquisa adotou-se o método qualitativo, respeitando as características essenciais conforme estabelecidas por LUDKE E ANDRE (1986) e GODOY (1995). Buscou-se obter dados descritivos através da observação e breve contato com profissionais da área, visando captar como muitos relatam sobre o processo de treinamento de suas instituições. Metodologicamente, no desenvolver do estudo, foram realizadas buscas bibliográficas a temas relacionados, ocorrendo também pesquisa de forma sistêmica através de sites governamentais, científicos e de consulta aos indexadores nas bases eletrônicas, além de dados colhidos junto ao sindicato. Foram definidos como critério de inclusão: artigos de revistas e artigos originais, publicados nas bases de dados consultadas, sem deixar de mencionar os dados retirados de referenciais em livros e arquivos bancários dispostos no sindicato da categoria.

#### **4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS**

A relação das referências, estudos e exposições a respeito do tema do trabalho, se deu de forma documental, bibliográfica e através de contatos indiretos com pessoas que exercem tal função e se dispuseram a relatar quais os procedimentos tiveram que seguir para se tornar gerente de uma instituição bancária.

Livros, artigos, levantamentos de dados junto ao sindicato e sites relacionados ao tema viabilizaram o levantamento e a abordagem dos assuntos como capacitação e treinamento na gestão de pessoas.

Conforme as bases consultadas, a qualificação para o exercício da função gerencial não provém apenas da capacitação disponibilizada pelas instituições. Outro grande fator é a experiência vivida no dia-a-dia. A execução das tarefas cotidianas gera bagagem essencial para qualificação de um gerente bancário.

Outro dado relevante levantado com a pesquisa refere-se a ocupação do cargo de gerente por profissionais altamente comprometidos e responsáveis. Essas características são unânimes no processo seletivo em qualquer instituição, já que aquele cargo reflete o grau de organização e seriedade da empresa no mercado.

Através de conversas informais com alguns profissionais deste ramo, foi possível observar que estes integraram diversas áreas de atividade das agências. Essa integração permitiu conhecimento, mesmo que parcial, das diversas atividades desenvolvidas na unidade, o que serve como base para o desenvolvimento do cargo de chefia uma vez que essa experiência agrega de forma positiva o conhecimento geral das tarefas desenvolvidas, orientando-o em qualquer eventualidade. É unanimidade nas conversas que só estão aptos a exercer a função os profissionais qualificados e com expertise nos processos relacionados as atividades que serão desenvolvidas.

Quando realizado estudo sobre a evolução histórica das ações e características inseridas nos meios bancários, notou-se que os profissionais que trabalharam em agências bancárias nos anos 80 demoravam cerca de 10 a 20 anos para assumirem o cargo de gerente, já em meados dos anos 90 a 2000 o tão sonhado cargo de gerente era alcançado em menos de 5 anos. Isso se deu pelo fato de uma reestruturação vivida pelo setor, que proporcionou uma postura de enxugamento de funções, repercutindo na diminuição de funções necessárias para se tornar um gerente bancário.

Independente da década a ser estudada, um fato característico foi que para exercer a função de gerente é necessário percorrer vários cargos existentes na agência, onde o diferencial entre as décadas é apenas o tempo de permanência em cada função. Antigamente as pessoas eram promovidas de acordo com o tempo de serviço, já nos dias de hoje verifica-se o desempenho, fator determinante na escolha de um gerente. Os fatores dominantes nas pesquisas para determinação do profissional a exercer a função gerencial foram o comprometimento, ética, flexibilidade, variedade de situações enfrentadas (experiência) e principalmente o alcance de resultados.

Para DEJOURS (2008);

Muitas tarefas ou funções de um trabalhador demandam uma mobilização subjetiva que não é visível por meio de resultados financeiros. Por isso, trabalhadores que conseguem faturamentos elevados não são necessariamente os que trabalham mais, ou melhor.

Os avanços tecnológicos inserem nesse meio econômico e financeiro inúmeras transformações, estabelecendo assim um novo conceito de gestão, onde a formação profissional passou a ser condição indispensável para o progresso funcional e até mesmo para a permanência no emprego. Tudo isso vem se baseando nas alternativas de capacitação, atualização e qualificação profissional através de treinamentos constantes, principalmente na função de gerente, um dos principais responsáveis pelo progresso da instituição. Para DRUCK et al. (2002, p. 218) afirma que “a volatilidade, a flexibilidade e a descartabilidade vão impregnando as relações sociais”. Ter uma formação contínua é algo extremamente necessário para quem quer continuar no mercado, mesmo que isso não seja uma garantia de permanência em suas funções.

Hoje se tem muito mais opções de cursos e possibilidades de formação profissional disponibilizada muitas vezes pela própria instituição, e também de forma gratuita pelo Estado. O aperfeiçoamento envolve desde cursos de formação para a função gerencial, como também programas de *trainee*, até cursos periódicos específicos para cada área de trabalho, por vezes as disciplinas mais ministradas são as que se voltam para a área de conhecimentos bancários e técnicos e no ramo de gestão de pessoas. Muitos são os treinamentos presentes nas organizações bancárias, mas ainda são insuficientes para o grande progresso do trabalho a ser realizado.

Para que a formação seja realmente eficaz é necessário que uma nova postura seja adotada, que considere o fato de que os diferentes tipos de saberes que as pessoas mobilizam em seu trabalho não são independentes entre si, nem podem ser dissociados da própria pessoa, das circunstâncias da aquisição e do contexto de sua utilização, tornando urgente a necessidade de articulação entre os saberes acadêmicos e os saberes práticos dos trabalhadores. (VASCONCELOS E LACOMBLEZ, 2004).

Pôde-se verificar através do estudo documental de relatórios bancários, de forma indireta, assim como nas conversas informais com gerentes de agências bancárias, que para alcançar o sucesso não basta apenas oferecer um curso de capacitação e sim estar numa inferência contínua de alternativas e meios onde os profissionais do ramo possam estar em constante atualização e qualificação. Devido as mudanças que acontecem diariamente é preciso se adaptar e inovar para buscar o melhor resultado.

Através do estudo por meio de livros, artigos, revistas acadêmicas que relatam sobre o tema estudado pode-se afirmar que a capacitação e treinamento do profissional é iniciativa bilateral, ou seja, de interesse da instituição e do empregado, seja por cursos disponibilizados pela empresa como a busca pelo próprio funcionário.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após os levantamentos de informações, pesquisas em arquivos bancários, contato direto e indireto com profissionais da área financeira e estudos teóricos sobre a capacitação de gerentes bancários, pode-se chegar a conclusão de alguns pontos importantes, que serão relacionados na sequência.

Os bancários compõem uma das categorias que melhor refletem o desgaste humano no processo de trabalho, principalmente por um fator que ocorre rotineiramente nos dias de hoje, que são os avanços tecnológicos nesse setor, ocasionando uma reestruturação organizacional, gerando desemprego, terceirização, e entre esses fatores o principal que é a necessidade constante de atualização dos profissionais. No sistema financeiro existe uma grande cobrança por bons resultados, aperfeiçoamentos teóricos e uma busca constante por atualização.

Esse artigo veio mostrar a grande importância em aprimorar os conhecimentos dentro das agências bancárias a fim de galgar uma função gerencial, a qual tem papel essencial no desenvolvimento da instituição. É relevante mencionar que as organizações bancárias tem a obrigação de proporcionar a seus funcionários, alternativas e meios de capacitação, aprimoramento e desenvolvimento, tanto âmbito profissional quanto no pessoal.

Recomenda-se para os gerentes buscar alternativas e oportunidades de desenvolvimento; identificar e utilizar as experiências de aprendizagem vividas no dia a dia no ambiente de trabalho; estar atento ao seu comportamento, pois o mesmo serve de exemplo e de base para os demais funcionários da equipe; compartilhar experiências e estar sempre atento as necessidades de treinamento e desenvolvimento seja de sua equipe ou as que são proporcionadas pela

organização. Já para as organizações, proporcionar alternativas de aprendizagem, qualificação e complementação profissional, com atividades baseadas em projetos e ambientes que permita estar aprendendo com os erros e também a alternativa de experimentar.

No decorrer do estudo concluiu-se que a capacitação é algo que vem ganhando espaço no mercado financeiro, quando se fala em agências bancárias. Atualizar, qualificar e inovar a metodologia de atendimento de seus clientes se tornou estritamente relevante para a permanência das instituições financeiras no mercado. Um bom gerente esta sempre em busca de obter mais características que agreguem positivamente seu perfil profissional e que contribuam em conjunto com as experiências a fim de exercer da melhor forma possível a função.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALMEIDA, M. C. **Os gerentes de contas do Unibanco em Porto Alegre.** Dissertação de Mestrado, Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2006.

ATHAYDE, M.. **Coletivos de trabalho e modernização: questões para a Engenharia de Produção.** Tese de Doutorado, Engenharia de Produção, COPPE / Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 1996.

BORGES, M. E. S.. **Trabalho e gestão de si: para além dos “recursos humanos”.** *Cad. psicol. soc. trab.*, 7, 41-49. 2004.

CLOT, Y.. **A função psicológica do trabalho.** Petrópolis,RJ: Editora Vozes. 2006.

DEJOURS, C.. **Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica.** In S. Lancman & L. I. Sznelwar (Orgs.), *Cristophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 47-104). Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15. 2004.

DEJOURS, C.. **Cadernos de TTO 2: avaliação do trabalho submetida à prova real.** São Paulo: Blucher. 2008.

DRUCK, G., GODINHO, L. F., JESUS, S. C., OLIVEIRA, L. P., BARRETO, T., & Barreto, B. **Bancário: um emprego de múltiplos riscos.** *Caderno CRH*, 37, 217-233. 2002.

FERREIRA, M. C. & Barros, P. C. R.. **(In) Compatibilidade Trabalho Prescrito – Trabalho real e vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores: um diálogo entre a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho.** *Alethéia*, 16, 115-128. 2003.

FIGUEIREDO, M. G., ALVAREZ, D., ATHAYDE, M., SUAREZ, J. D. S., & PEREIRA, R. M. P. **Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ).** *Gestão e Produção (UFSCar)*, 14, 55-68. 2007.

GRISCI, C.L.I. & BESSI, V.G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária.** *Sociologias*, 12, 160-200. 2004.

JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro.** Campinas, SP: Editora da Unicamp; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado. 2002.

LARANGEIRA, S.M.G. **Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90.** *Educação & Sociedade*, 61, 110-138. 1997.

LOMBARDI, M. R. **Reestruturação produtiva e condições de trabalho: percepções dos trabalhadores.** *Educação & Sociedade*, 61, 64-87. 1997.

MASCIA, F. L. **O trabalho da supervisão: o ponto de vista da ergonomia.** In P. Falzon. (Org.), *Ergonomia* (pp. 609-625). São Paulo: Blucher. 2007.

MAGGI, B. (2006). **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar e a aprendizagem.** São Paulo: Edgard Blücher. 2006.

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

SOUZA, L. A. S. **Na ponta da linha das agências: a atividade e a saúde de caixas bancários.** Dissertação de Mestrado, Psicologia Social, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB. 2007.

TREMBLAY, D.G. **Gerentes e a conciliação entre trabalho e família.** In E. Davel & M. C. O. L. Melo (Orgs.), *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial* (pp. 83-112). Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005.

VASCONCELOS, R. & LACOMBLEZ, M. **Entre a auto-análise do trabalho e o trabalho de auto-análise: desenvolvimentos para a psicologia do trabalho a partir da promoção da segurança e saúde no trabalho.** In M. Figueiredo, M. Athayde, J. Brito, & D. Alvarez (Orgs.), *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (pp. 161-187). Rio de Janeiro: DP&A. 2004.

WILMOTT, H. **Gerentes, controle e subjetividade.** In E. Davel & M. C. O. L. Melo (Orgs.), *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial* (pp. 215-252). Rio de Janeiro: FGV. 2005.