

# A VIRTUALIZAÇÃO DOS BANCOS: desafios para o desenvolvimento de novas lideranças bancárias

Karoline Cavalcante Machado Selhorst<sup>1</sup>  
Alex Sandro Caiel da Silva<sup>2</sup>  
Luis Orlando Chamorro<sup>3</sup>

## RESUMO

Com o surgimento de novas tecnologias, o setor bancário tem desenvolvido uma série de soluções que visam melhorar e amparar os seus clientes, trabalhando diretamente com suas preferências, com isso pretende-se alcançar novos horizontes, como também o crescimento pessoal e profissional. Estudos levam a debates e pesquisas com a preocupação em com o que o líder faz, pensa e age, e teorias situacionais. Justifica-se isso à visão e à importância de Novas Lideranças e Bancárias na era Digital, objetivando reforçar conhecimentos de líderes, especificando através de debates e estudos mais avançados dentro das mudanças digitais, com intuito de adquirir mais conhecimentos, mesmo em via de pesquisas bibliográficas, e reforçar aprendizados colocando em prática formas de atendimento direcional ao cliente, facilitando cada vez mais o acesso digital em especializado.

**Palavras Chave:** Liderança; Transformações; Tecnologia;

## ABSTRACT

With the emergence of new technologies, the banking sector has developed a series of solutions that aim to improve and support its clients, working directly with their preferences, in order to raise new horizons, as well as personal and professional growth. Studies lead to debates and research with concern about what the leader does, thinks and acts, and situational theories. This is justified by the vision and importance of New Leadership and Banking in the Digital Age, aiming to reinforce the knowledge of leaders, specifying through debates and more advanced studies within the digital changes, with the aim of acquiring more knowledge, even through bibliographical research, and reinforce learning by putting into practice forms of directional customer service, increasingly facilitating digital access in specialized.

**Keywords:** Leadership; Transformations; Technology;

## I - INTRODUÇÃO

Na busca por ampliar conhecimentos na área a qual desempenha-se profissionalmente, e, desenvolver lideranças motivadoras alinhadas com o processo de digitalização do atendimento e necessário diante do mercado financeiro, justamente por executar um trabalho em uma agência exclusivamente digital, e, dentro de uma visão global e integrada na gestão de pessoas, podendo atualizar a capacitação na função de Gestão Estratégica de Pessoas, - curso ao qual finda-se agora – e por oferece uma visão capaz de se fazer destacar as competências relacionadas ao poder de reflexão e capacitação para a gestão de pessoas, dentro da aceleração tecnológica. A mudança, a tecnologia, está ocorrendo com muita frequência dentro e fora no mercado bancário, sabendo-se que, o sistema bancário surgiu aproximadamente 1000 anos a.C., e sua tecnologia vem auxiliando no desenvolvimento cada vez mais acelerado.

---

<sup>1</sup> Bancária. Pós-graduada em Negócios Digitais. (FAMAQUI)

<sup>2</sup> Professor Universitário. (FAMAQUI) Mestre em Letras (PPGLEtras – UniRitter)

<sup>3</sup> Professor Universitário. (FAMAQUI) Mestre em Ciências Sociais (PPG – UFRGS)

Os investimentos nos canais digitais estreitam relacionamentos a partir de um mundo mais conectado, e levam gestores e futuros gestores a adaptar-se a autonomia determinada à sua equipe. São mudanças necessárias para um bom desempenho das funções de funcionários ao qual os próprios encontrarão formas de desenvolver da melhor maneira possível atividades que lhes serão designadas, como por exemplo, exercitando o poder de liderança que existe dentro de cada um.

Os serviços financeiros estão mudando visando melhor o atendimento de sua clientela, principalmente com o surgimento de novas tecnologias, adaptando e visando um melhor atendimento em suas áreas. Com a evolução da tecnologia e a mudança para um mundo digital, algumas agências bancárias estão diminuindo seu quadro de funcionário permanente e investindo em treinamento e atendimento via forma digital, atendimento personalizado. E como em dias atuais, também e, principalmente a tecnologia está em constante transformação, através de atendimento virtual, há uma grande necessidade em acompanhar essas transformações, por isso: como fazer do dia a dia um novo aprendizado e buscar novos conhecimentos, transformar atendimentos de forma que a clientela esteja satisfeita com suas dúvidas sanadas e desejos totalmente atendidos? A transformação digital bancária tem desenvolvido algumas mudanças em seu atendimento?

Com intuito em desenvolver conhecimentos de liderança bancária na era digital, e caracterizar um ambiente sintonizado, identificar a necessidade do aperfeiçoamento no atendimento individualizado ou coletivo da clientela na área financeira. Com isso buscar o reconhecimento da importância de lideranças bancárias e suas transformações e avanços. Justifica-se isso a necessidade de aperfeiçoar conhecimentos nesse avanço tecnológico e digital reforçando o atendimento personalizado a clientes via atendimento pessoal ou virtual, atuais e futuros colaboradores das entidades financeiras.

Com a necessidade de alcançar soluções práticas e rápidas para a clientela em questão, a bancária, e com êxito, o desenvolvimento deste, veio através de pesquisas bibliográfica qualitativa, leituras, questionamentos, a realidade de uma agência bancária, estar constantemente conectada com a clientela, exclusivamente digital, e por essa mudança estar ocorrendo com muita frequência dentro e fora no mercado bancário. Sendo o desenvolvimento de novas lideranças motivadoras e alinhadas com o processo de digitalização do atendimento, isso se faz presente e necessário diante do mercado financeiro.

## II – REVISÃO TEÓRICA

Já Há algum tempo, relata Xavier (2011), a sociedade tem vivido uma transição denominada “Era da Informação e Conhecimento”, no qual as pessoas precisam ser consideradas parte essencial desse processo para que as organizações obtenham êxito em suas operações. No âmbito empresarial são fundamentais que todos os colaboradores engajados nos processos assimilem a missão e os objetivos da organização, como elementos norteadores na formulação e planejamento de estratégias. Por outro lado, os gerentes devem desenvolver uma situação que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização. Conduzir pessoas numa organização significa disponibilizar o capital (materiais, equipamentos, fatores de produção, treinamento), para que todos os envolvidos no processo (funcionários e parceiros) sintam sua importância para a organização e se renovem dia após dia no alcance de suas competências profissionais e pessoais em busca de sua eficiências e eficácias.

Provocar, desafiar, instigar, buscar na menos que o máximo – essa é a obrigação de todo gestor. Só faz crescer. A complacência ou a autocomplacência apequena. É verdade que tentar fazer o melhor implica correr riscos. (...) a busca, no entanto, precisa ser feita de modo consciente. O estudo e o planejamento minuciosos são fundamentais para que se possa levar a elevados níveis de performance, a superar barreiras preestabelecidas e seus limites anteriores, (REZENDE, 2006, p.197 e 198).

A mudança é uma constante em instituições modernas, que levam a sério o comportamento do consumidor e os avanços tecnológicos que movem o mercado. E quanta mudança a transformação digital bancária tem promovido! Tanto para as organizações quanto para os clientes, o impacto das inovações trazidas pelas novas soluções é gigantesco, (MORAES, 2017).

De acordo com pensamento de Sombrio, (2007, p. 12), outras variáveis determinantes da eficácia do líder são as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, as um estilo mais adequado à situação existente. Para uma liderança eficaz se faz necessário agir com paciência, demonstrando autocontrole, sou seja, controle de impulso. Atuar com humildade, demonstrando ausência de orgulho, arrogância ou pretensão. Tratar todas as pessoas com a devida importância, pois liderança exige respeito, sendo a delegação de responsabilidade a

maneira eficaz de demonstrá-la. Ser altruísta, ou seja, atender as necessidades dos outros, aceitando as limitações de cada um e tolerar a imperfeição. Evitar comportamento desleal e a formação de panelinhas. O líder deve ter comportamento de honestidade e integridade. Liderança exige compromisso. Os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem.

Há líderes que inspiram pelo discurso, outros pelo que fazem e conquistam. Liderança, competência e obstinação são traços marcantes na carreira de um profissional com ambição constante pela vitória, (REZENDE, 2006, p. 1 e 2).

De acordo com Sombrio (2007), muitas pessoas pelo convívio em sociedade são motivadas por pressões que esse meio social determina. A pessoa cumpre as atividades porque outras pessoas também o fazem. Ela não age por si, mas sim, para acompanhar e cumprir as ações ou perspectivas de outras pessoas. Esse tipo de motivação também não é totalmente rentável. A pessoa toma a iniciativa motivadora, mas não é por si própria. A motivação para liderança se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. Os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, possuindo representações internalizadas do seu ambiente.

## **II.1 Conceitos de liderança**

A busca permanente da excelência prevalece como grande missão. O questionamento constante - sob a ótica dos elementos da Roda da Excelência ou da Escala de Valores – gerará crescimento. É importante entender novas vivências como lições para um aprendizado contínuo e permanente, (REZENDE 2006, p.022).

De acordo com pensamentos de Blanchard e Johnson (2011, p.16 a 19), pessoas satisfeitas consigo mesmas produzem bons resultados. (...) Sendo organizados, são muito mais produtivos. (...) Pode-se conseguir resultados senão através das pessoas? (...) Produtividade é mais do que apenas a quantidade de trabalho realizado. É também qualidade. (...) A melhor maneira de obter esses resultados é através das pessoas.

Para Rezende (2006, p. 194), a única liderança que se sustenta com o tempo é a liderança pelo exemplo. Portanto faça, inspire pela ação. O líder deve ser um facilitador de bons desempenhos, mas não deve buscar a popularidade. Manter-se fiel às suas convicções e sempre focado no resultado da equipe permite que você, caso alcance uma posição de liderança, continue próximo dos seus colaboradores – em fina sintonia com que eles sentem e pensam, para sim poder motivá-los.

Na visão de Sombrio, (2018, p. 11 e 12), conceituar liderança é uma tarefa difícil, como:

- Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter;
- Liderança é influência..., nada mais, nada menos;
- Conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

Sombrio, 2018, acrescenta ainda a existência de três abordagens na definição do termo de liderança:

- a) Preocupação com o que o líder é: Associar liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. Um exímio líder, estabelece atributos de liderança como: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação sincronização competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Pressupõe assim que liderança seja um dom nato;
- b) Preocupação com aquilo que o líder faz: Estabelecer a correlação entre o comportamento do líder – independentemente de suas características pessoais – e a eficácia da liderança;
- c) Teorias situacionais: O estilo ideal de liderança é identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação, conclui Sombrio, (2018, p. 11 e 12).

Para a instituição do Banco do Brasil, relata Mediun (s.d.) o perfil de liderança necessário é para conduzir ações e projetos empresariais em tempos de enorme e velozes transformações mundiais. A emoção, a ética e a empatia são as coisas mais importantes. (...) A criatividade não vale nada sozinha. O primeiro fator para gerar a diferenciação na transformação digital é a experiência: é preciso ter conexão humana.

De acordo com Magnus, (2018), os serviços financeiros estão mudando, e hoje, já não se vê apenas as instituições financeiras tradicionais, mas também um movimento de criação de novas empresas baseadas em tecnologia na prestação de serviços financeiros. Com o surgimento de novas tecnologias, o setor bancário tem desenvolvido uma série de soluções que visam

melhorar e amparar os seus clientes, trabalhando diretamente com suas preferências. Isso quer dizer que uma nova tendência está se formando com um sistema financeiro que se adapta aquilo que o cliente espera, visando manter sua conta e não perdê-lo para outras instituições.

Ainda na visão de Magnus (2018), a transformação digital não está ligada tão somente ao atendimento ao cliente e a satisfação de suas necessidades, mas também ao uso de tecnologias que permitam conduzir o negócio da melhor forma possível. Bancos são instituições extremamente complexas e, por isso, sem tecnologia e sistemas específicos, sua gestão seria praticamente impossível. Nos dias de hoje, contar com os sistemas inteligentes não apenas melhora a administração dos recursos, mas também permite seu melhor uso e aplicação. É preciso lembrar que um banco mantém um grande conjunto de serviços e produtos, e não somente a conta dos clientes, mas também empréstimos, financiamentos, investimentos e outros.

Um dos grandes problemas enfrentados pelos bancos ao longo do tempo, e que ainda não encontrou solução, é o fato de que muitas instituições ainda lidam com mainframes gigantes carregados de dados e geridos em Cobol, uma linguagem legada de programação. O primeiro passo em busca de uma transformação digital completa dentro das instituições bancárias, passa pela transformação desse sistema e a busca por alternativas que substituam essas databases.

## **II.2 – A liderança no ambiente bancário**

Segundo a história, Magnus (2018) destaca que, o sistema bancário de hoje surgiu a muitos anos atrás. Sabe-se que operações de crédito e empréstimos existem desde a época dos fenícios, cerca de 1000 anos a.C.. Contudo, nosso sistema financeiro atual começou a se desenhar durante o período das cruzadas, com os cavaleiros templários. Essa entidade monástica emitia papeis semelhantes a cheques, que poderiam ser descontados em qualquer um de seus “bancos”, garantindo a segurança do dinheiro durante uma viagem. Com o passar do tempo, outras iniciativas foram surgindo, até que em 1406, foi inaugurado aquele que seria tido como o primeiro banco da história, em Gênova, na Itália: o Banco Di San Giorgio. Depois disso, instituições parecidas foram surgindo até que chegássemos ao atual sistema global de bancos ao redor do mundo. No entanto, essa evolução ainda não foi findada e muito ainda se espera em termos de inovações e novas tecnologias.

Em tempos atuais segundo a FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos - (s.d.) esclarece que, o grande desafio é conseguir conectar a tecnologia do canal digital à real necessidade do cliente. As ferramentas estão cada vez mais eficazes e permitem uma contratação mais assertiva e rápida. E, para o perfil do profissional na era digital deve ser de pessoas que estejam atrás não só de enfrentar desafios, mas de desafiar o mercado. Que pensem diferente e tenham foco no resultado, tanto para a empresa como para o cliente.

Segundo estudos de Xavier (2011), o desempenho das pessoas no processo de tomada de decisão nas instituições quando entendido o que é eficiência e eficácia faz com que as empresas entrem no eixo da maturidade mercadológica. As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. É primordial nas organizações estabelecerem alguns critérios para que a gestão de pessoas tenha importância significativa.

De acordo com Rezende (2006, p. 194 a 196), quem está no comando deve reconhecer suas limitações, suas responsabilidades e avaliar o próprio desempenho, de preferência sendo mais rigoroso consigo mesmo do que com os outros. A autocrítica é fundamental assim como o aprendizado com as derrotas. O bom profissional é aquele que nunca acha que o que conquistou é o bastante, que sempre quer algo mais e que está disposto a sacrifícios individuais em nome de um objetivo coletivo. E o bom líder é aquele que consegue incutir esse questionamento em seus colaboradores.

Sombrio (2007) observa que, ao contrário do que diz a sabedoria popular, o que os olhos não vêem, o coração da organização sente... e muito. Hoje os líderes percebem a necessidade de lidar com o intangível da organização, através da gestão do invisível. Para o autor acima, a liderança pode ser:

- Carismática – Um dos princípios básicos do comportamento humano relaciona-se ao fato de que as pessoas agem em função de suas preocupações. É o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente. Características fundamentais dessa liderança é a autoconfiança, a visão, habilidade de articulação, forte convicção, comportamento fora do habitual, agentes de mudança e sensibilidade ao ambiente;

- Visionária – Parte da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para uma meta. A visão é comparada a um campo de força que a organização como uma onda de energia e é descrita como a construção de uma imagem mental clara e intensa de um possível e desejável estado futuro da organização, a ponto de torná-la presente em todas as ações do líder; e

- Transformacional – Aborda os valores como justiça, dignidade, moral liberdade e está voltada para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e para a mudança de níveis de consciência.

O foco dos líderes transformacionais está no processo de desenvolvimento de pessoas, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto ou uma ideia, a tornarem-se corajosas, honestas e confiáveis e a buscarem padrões de desempenho que vão além de seu próprio cargo, conclui Sombrio (2007).

### **II.3 Gestões virtuais**

Na opinião de Sombrio (2007), ao contrário do que acontece nas áreas exatas da administração – contabilidade, finanças e métodos quantitativos de forma geral – não há regras para a gestão de pessoas. Não há verdades absolutas e muito menos conhecimentos definitivos sobre como lidar com pessoas. A gestão de pessoas é a área mais desafiadora do trabalho dos gestores nas organizações e relaciona-se a0 isso a importância de conhecer, entender, refletir e atualizar os conceitos de liderança e motivação, buscando incessantemente a melhor maneira de liderar pessoas, ou seja, a liderança eficaz.

O contato entre correntistas e bancos está entrando numa nova fase de digitalização no Brasil. A mudança de hábito dos clientes, a entrada de novos players no mercado, a pressão por redução de custo e novidades na regulação têm levado alguns dos maiores bancos de varejo a apostar em um relacionamento 100% online, destaca O GLOBO (2017).

Para Almeida (2014), em resposta à maior urgência dos clientes, os bancos criaram as agências digitais, que permitem aos correntistas ser atendidos por gerentes em horário estendido de forma online ou remota, com mais rapidez e sem a necessidade de se deslocar até uma agência. As principais vantagens dos bancos digitais são o atendimento mais rápido e o horário de funcionamento ampliado.



De acordo com Takar (2018), a evolução tecnológica e a necessidade de cortar custos estão levando os bancos tradicionais a migrarem para o mundo digital. O fechamento de agências físicas e o incentivo ao uso de aplicativos no celular ou do home banking no computador já fazem parte do cotidiano dos correntistas dos grandes bancos brasileiros. A digitalização do sistema bancário é inevitável. E ela não está acontecendo apenas nos bancos. Toda a sociedade está passando por um processo de maturidade digital. É natural que surjam cada vez mais problemas relacionados à digitalização. A tecnologia está avançando em ritmo acelerado. Tudo está cada vez mais ao toque do celular. O mundo está ficando menos complicado. Esse ganho que a tecnologia proporciona tende a compensar os riscos que ela também traz. As empresas precisam criar sistemas contra esses riscos. O Conselho Monetário Nacional (CMN), cita a crescente utilização de meios eletrônicos e de inovações tecnológicas no setor financeiro, o que requer que as instituições tenham controles e sistemas cada vez mais robustos, especialmente quanto à resiliência a ataques cibernéticos.

#### **II.4 Vantagens digitais para clientes bancários**

Investir nos canais digitais, estreitar os relacionamentos a partir de um mundo mais conectado, ter na equipe profissionais mais antenados às plataformas digitais, são alguns dos desafios que as instituições enfrentam para melhorar cada vez mais a experiência de seus clientes colocando o banco à disposição, a qualquer hora e em qualquer lugar, bastando apenas que o cliente tenha um smartphone conectado à internet nas mãos. É fato que a revolução digital trouxe inúmeras facilidades, simplificou muito a nossa vida mudando até a cultura e o dia a dia das pessoas, mas quais impactos as organizações sofrerão num mundo mais digital, conectado e globalizado? Gestores precisam se adaptar, delegando mais e dando mais autonomia para a equipe. Estas mudanças impactarão como um todo o ciclo de gestão de pessoas: avaliação de performance, contratação de metas, capacitação, gestão da jornada, engajamento e carreira. A era digital já é uma realidade nas organizações, quem não se adaptar ao novo momento corre o risco de não participar desta evolução, conclui FEBRABAN (s.d.).

De acordo com pensamento de Magnus (2018), destaca que, a transformação digital que está ocorrendo agora mesmos nestas instituições financeiras e a oferta de produtos digitais traz uma série de vantagens para os clientes, que podem contar com muito mais mobilidade em suas finanças e os principais benefícios como:

- a) Encontrar o produto certo – Com a transformação digital e o acesso direto a todas as opções de produtos disponibilizados pelo banco, o cliente pode escolher, dentre todos eles, aquele que melhor se encaixa em sua demanda;
- b) Contar com mais mobilidade – A ideia de liberdade de locomoção e de poder acessar a qualquer momento as finanças, independentemente do local do mundo onde estiver;
- c) Ter o atendimento personalizado – O Big Data é uma tecnologia de armazenamento de dados que pode ser utilizado para a melhoria da relação entre a empresa e o cliente, isso porque, a instituição pode armazenar milhares de informações acerca do consumidor. O atendimento personalizado, são os chatbots, sistemas de inteligência artificial, que contam com algoritmos de aprendizagem de máquina, programados para simular a interação humana. Eles podem atender clientes, tirar dúvidas simples e identificar situações nas quais é melhor passar o atendimento a um humano através da análise em tempo real deste grande banco de dados.
- d) Gerir suas finanças com mais liberdade – A transformação digital das instituições financeiras permite que boa parte de suas vidas seja digitalizada, minimizando o tempo necessário a se gastar com essas questões e, assim, garantindo uma melhor qualidade de vida.
- e) Pagar menos tarifas – Esse é outro ponto pelo qual muitos clientes estão buscando por produtos digitais. Com um atendimento totalmente online, a necessidade de abertura e manutenção de agências diminui.

Seguindo ainda o raciocínio do Magnus (2018), os bancos estão sempre em constante evolução, desde o tempo do surgimento da primeira instituição financeira na Itália até os dias de hoje. O objetivo é estar sempre disponível e entregar os melhores serviços, angariando, assim, o máximo de clientes e maximizando sua rentabilidade.

## **II.5 – Futuro da transformação digital**

Por muitos anos, e, de acordo com Moraes (2017), o setor bancário no Brasil tinha apenas os players tradicionais, com taxas elevadas e opções pouco diversificadas para boa parte dos clientes. Processos internos, metodologias, princípios e estruturas organizacionais têm sido drasticamente alteradas para comportar as novas incumbências das instituições e atender a demanda do público. O mercado de serviços financeiros vem sofrendo grandes mudanças por conta do avanço da transformação digital, o que não envolve apenas o lado dos clientes. No

Brasil, pode-se observar duas tendências claras: o surgimento bombástico das fintechs e o esforço dos grandes bancos em criar canais de relacionamento digitais, bem como investir em novos negócios com marcas independentes. Apesar de toda a tecnologia envolvida na transformação digital, um dos critérios mais importantes vai ser a capacidade das empresas de agir de forma humana, se envolvendo em causas sociais e defendendo princípios que os clientes prezam. A transformação digital bancária já está a todo vapor, com tecnologias móveis e atendimento personalizado cada vez mais presentes nos serviços prestados. Ainda há muito a explorar, e a forte atuação das fintechs é um exemplo de que as oportunidades existem, e estão prontas para que estiver disposto a aproveitá-las.

Para Mediu (s.d), o aprendizado constante é uma característica do novo líder e de suas equipes. A troca de experiências favorece a diversidade e a criatividade no dia a dia. A postura de se expor, de ouvir e de propor soluções que irá gerar engajamento e autonomia é condição essencial para que os funcionários aprendam todos os dias e participem do crescimento do mercado financeiro. O aprendizado é coletivo. A inteligência colaborativa. Não haverá mais heróis solitários. Os times é que vão prevalecer. Será o time que irá aprender com o próprio time. O líder será o orquestrador do ambiente, aquele que propicia as condições para as pessoas interagirem e estarem motivadas a aprender.

Na visão de Magnus (2018), o conceito de transformação digital pode ser considerado como processo, no qual as instituições se utilizam da tecnologia para garantir seus resultados, aumentar seu alcance e melhorar seu desempenho. Os bancos são empresas que surgiram muito antes da era da informação e internet e, por conta disso, sofreram muito com a transformação digital que ocorreu com os outros mercados. Isso porque, por muito tempo, esse tipo de instituição não inovou. Essa dificuldade de visualizar a TI não apenas como um apoio, mas um meio estratégico de transformação de negócio, abriu as portas para o surgimento das Fintechs.

Atualmente, continua Magnus (2018), as instituições financeiras não apenas lideram muitos aspectos de inovação, como buscam ser referência sempre quando se fala em transformação digital e novas tecnologias. Essa atitude é fruto do aumento da concorrência trazida pelo surgimento das fintechs e globalização de serviços. O foco das instituições financeiras é fornecer seus produtos e serviços de maneira totalmente digital, permitindo a sua contratação por meio da internet, dispositivos móveis e computadores pessoais. Os serviços bancários ainda vão evoluir muito graças a transformação digital. A busca de prover serviços digitais aos seus usuários e demonstra que alguns dos principais bancos já visualizaram a importância da presença online. Uma grande parte das instituições, ainda têm problemas em

ofertar seus serviços individuais aos clientes digitais, o que acaba impactando diretamente os seus resultados.

Dentro da ótica de Magnus (2018), uma das principais promessas de transformação digital para os clientes é a possibilidade de gerir totalmente as suas finanças de forma digital, evitando deslocamentos até a agência em qualquer situação. Desde o surgimento da internet e das novas tecnologias, os consumidores estão dando mais valor a sua liberdade e prezando pela possibilidade de realizar todas as suas atividades por meios remotos, usando um computador pessoal ou dispositivo móvel. Os serviços bancários ainda vão evoluir muito graças a transformação digital. Pode-se esperar novidades em um futuro próximo, com novos produtos e personalização de serviços e atendimento. O autor acima citado destaca que:

1 – Disponibilização de API– Essa tecnologia de interface permite a comunicação de sistemas internos e externos, o que pode fazer surgir novas Fintechs com serviços que utilizem dados gerados dentro dos bancos;

2 – Identificação biométrica– Já existe em muitas caixas eletrônicas, e poderá ser implementado também em dispositivos móveis, para acesso a informações bancárias;

3 – Internet das coisas – A IoT– (revolução tecnológica, a noção de Internet das Coisas, ou Internet of Things (IoT), vem participando de quase todas as iniciativas de TD – Toronto-Dominion Bank, banco personalizado de produtos e serviços – nas empresas. No setor financeiro não é diferente. Pagar por algo utilizando uma pulseira ou o celular, sem a necessidade de um cartão. Isso já é possível!;

4 – Inteligência artificial – Os sistemas inteligentes estão evoluindo cada vez mais e nos próximos anos essa tecnologia será capaz de realizar atendimentos complexos junto aos clientes, sem a necessidade de atendimento humano;

5 – Mobile banking – Ainda existem muitas barreiras nos dispositivos móveis, desde poucos recursos até a falta de real mobilidade financeira. A tendência é aumentar a disponibilidade de produtos mobile.

6 – Criptomoedas – O surgimento das moedas digitais foi visto com preocupação pela maioria das instituições financeiras, porém, espera-se que muitos bancos passem a aceitar e negociar criptomoedas em um futuro próximo.

A transformação digital nos bancos está sendo responsável por uma evolução no sistema financeiro e na criação e oferta de diferentes produtos digitais de acordo com a demanda dos clientes. As instituições financeiras tendem a se tornar cada vez mais digitais, buscando uma presença online, que até pouco tempo atrás era dispensável, mas que se tornou fundamental para a sua sobrevivência na atualidade (MAGNUS, 2018).

Concluindo, Magnus (2007) acrescenta que, além do atendimento ao cliente quando se fala em transformação digital também está lidando com a utilização de tecnologias no cerne do negócio. Por muitos anos as instituições financeiras têm se valido de tecnologias legadas e ultrapassadas. Essa situação é um dos principais empecilhos para a disponibilização de serviços digitais de qualidade aos seus clientes. A busca por transformação digital deve atingir também o interior dessas instituições ao fornecer novos modelos que permitam a modernização. Com isso, os bancos poderão manter uma maior capacidade de investimentos e organização, sendo possível maximizar suas receitas e angariar um número maior de clientes, ampliando sua atuação no mercado.

### **III - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pelo presente estudo, observa-se o grande avanço tecnológico no mercado, e, para poder alcançar os objetivos de um atendimento à clientela com excelência, faz-se necessário a busca por novos conhecimentos a fim de desenvolver atendimento virtual aos clientes bancários, sem, no entanto, perder a proximidade que o atendimento físico proporciona.

Na mesma medida que a virtualização do atendimento bancário expandiu-se de tal maneira, a necessidade de um atendimento efetivo aos clientes, com a resolução dos problemas e a facilidade na obtenção dos serviços que buscam, se transformou em fator preponderante, na medida que a concorrência de serviços financeiros digitais também se intensificou.

Deste modo, as lideranças necessitam estar preparadas, para junto com suas equipes, fazerem do ambiente virtual apenas uma modalidade, sem, no entanto, perder a pessoalidade que os atendimentos presenciais podem propiciar. Assim, o constante treinamento e aprimoramento da equipe, a começar por sua liderança, se apresentam como fatores extraordinariamente imprescindíveis.

Com o progresso da tecnologia e o surgimento de players financeiros já nascidos dentro deste ambiente virtual, cabe aos bancos tradicionais, nascidos em uma era analógica, se adaptarem rapidamente, com o aprimoramento constante de suas lideranças e demais colaboradores, visando não perderem espaço diante desta nova realidade. Fez-se necessária uma maior transformação digital, trazendo novas mudanças, muito benéficas em todas as áreas, todavia, sem deixar de lado a segurança e pessoalidade que as pessoas buscam quando se fala em serviços financeiros, uma vez que, é na área do mercado financeiro, onde se observam grande avanços e estes, devem vir acompanhados da oferta de um atendimento individual e direto ao cliente, buscando manter todos os seus consumidores satisfeitos, pois, com a procura por melhores atendimentos, rentabilidade e rapidez, há a necessidade das empresas aplicarem a seus colaboradores estudos que permitam o desempenho de suas atividades possibilitando a resolução virtual dos problemas de forma atenciosa para com os consumidores.

#### IV - REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marília. **COMO FUNCIONAM AS AGÊNCIAS BANCÁRIAS SEM FILAS**. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/como-funcionap-o-bancopsem-filas/>. Acesso em 28 Ago 2018.

BLANCHARD, Kenneth; e JOHNSON, Spencer. **GERENTE MINUTO**. Tradução de Ruy Jungmann. 2011. 32ª edição. Record. Rio de Janeiro.

FEBRABAN.OS **IMPACTOS DA GESTÃO DE PESSOAS NOS BANCOS EM FUNÇÃO DA REVOLUÇÃO DIGITAL**. Disponível em: <https://www.infi.com.br/noticias/71/0s-impactos-da-gestao-de-pessoas-nos-bancos-em-funcao-da-revolucao-digital>. Acesso em 12 Jul 2018.

O GLOBO. **BANCOS DÃO NOVA GUINADA NA RELAÇÃO DIGITAL**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017//01/bancos-dao-nova-guinada-na-relacao-digital.html>. Acesso em 28 Ago 2018.

MAGNUS, Tiago. **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS BANCOS: Evolução nos serviços financeiros**. 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/transformacao-digital-nos-bancos-evolucao-nos-servicos-financeiros/>. Acesso em 24 Set 2018.

MEDIUM. **LIDERANÇA NA ERA DIGITAL**. (s.d.) Disponível em: <https://medium.com/@BancodoBrasil/lideran%C3%A7a-na-era-digital-58263e98d77e>. Acesso em 24 set 2018.

MORAES, Daniel. **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL BANCÁRIA: Como os bancos estão se tornando digitais?** 2017. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/transformacao-digital-bancaria/>. Acesso em 26 Mai 2018.

REZENDE, Bernardo Rocha de. **TRANSFORMANDO SUOR EM OURO/BERNARDINHO.** Rio de Janeiro. Sextante. 2006.

SOMBRIO, Cláudio Della Giustina. **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AGÊNCIAS DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS.** Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13913/000649649.pdf?> Acesso em 24 Set 2018.

TAKAR, Téo. **BANCOS DIGITAIS SÃO SEGUROS?:** Veja o que dizem os especialistas. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/05/05/bancos-digitais-sao-seguros-veja-o-que-dizem-os-especialistas.htm>. Colaboração para o UOL, em São Paulo. 05/05/2018. Acesso em 28 Ago 2018.

XAVIER, Clayton Fernando. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS EMPRESAS.** 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>. Acesso em: 22 BOut 2018.