

## 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia amplia a visão do gestor potencialmente se ele conseguir enxergar além da tela: é preciso dar-se conta de que a tecnologia é produzida e alimentada ainda por pessoas, aquelas mesmas pessoas complexas com necessidades e emoções e que precisam ser preparadas e auxiliadas nesse momento de transição digital em que vivemos. A competência mais importante então nesse momento é lembrar-se de ser humano nesse mundo cada vez mais digital.

Não se pode ser contrário à modernidade, ao digital; seria retroagir sem nenhuma dúvida, apenas não se pode esquecer que somos humanos. Até mesmo para se constituir defesa a uma nova revolução das máquinas. Infere-se que a gestão de pessoas deve então saber valorizar o ser humano, porquanto muitos postos de trabalho já estão sendo extintos há anos e substituídos por máquinas, a era digital vai exponencializar esse movimento. Neste momento os seres humanos precisarão se qualificar, e os gestores vão precisar acompanhar esse ritmo, pois as relações serão mais velozes e complexas.

A hierarquia já está em xeque, cada vez mais horizontalizada, o que vai exigir dos profissionais maior autogestão. As áreas de uma organização serão formadas na era digital por maior quantidade de pares, os subordinados serão as máquinas, a tecnologia. Mas não há ainda como se falar em inexistência de gestor. Essa figura estará em menor número e precisará estar muito preparada, altamente qualificada para se sobressair de alguma forma sobre os demais, sendo exigido dele muito mais do que simples controle de tarefas. Afinal quem melhor para apenas controlar e padronizar do que uma máquina de tecnologia avançada? O gestor precisará ser muito mais do que isso.

Já está em curso uma grande discussão sobre como serão as agências bancárias na era digital dos bancos. Trata-se de algo interessante porque não se discute como serão os shoppings da era digital ou as lanchonetes *fast-food* da era digital. Levantar este tema como discussão pressupõe que: a) está-se assumindo que haverá agências bancárias no mundo digital; b) e que elas precisam para se adaptar aos novos tempos (Finnovation, 2015).

O que fará um cliente do banco ir fisicamente a uma agência? Se ele tiver à sua disposição aplicativos para mobile e tablet, websites, uma rede de caixas automáticos, *call center*, consultores remotos à sua disposição e, principalmente, se tudo isso funcionar? Quais serão os motivos para o novo cliente de banco ir à agência? (Finnovation, 2015).

No Brasil, podemos observar duas tendências claras: o surgimento das *fintechs* e o esforço dos grandes bancos em criar canais de relacionamento digitais, bem como investir em novos negócios com marcas independentes (Moraes, 2017).

O presidente do Banco Central, Roberto Campos Neto, declarou recentemente que “Não é questão de ser fintech ou ser banco, todos terão que ser digitais”. A frase resume bem o contexto do mercado financeiro para 2020: a inovação é uma necessidade urgente, e não apenas quando falamos de mobile banking. (ID, 2019).

Hoje, os membros de uma equipe, sejam alunos em sala de aula, filhos em casa ou colaboradores de uma equipe de trabalho, não dependem mais do líder, do professor e dos pais para obter as informações de que necessitam. Apesar de o líder estar num lugar de autoridade, ele não tem mais o poder. Ele não detém mais o controle e nem o acesso exclusivo à informação (Canal, 2018).

Considerando que o líder não tem mais poder nem controle diante deste contexto da era digital em que vivemos, como deverá ser o seu posicionamento, quais serão as competências dele exigidas? Qual a percepção das lideranças sobre a influência da era digital na gestão de pessoas?

O objetivo do presente estudo consiste em analisar a percepção das lideranças sobre a influência da era digital na gestão de pessoas, verificando as mudanças, facilidades e barreiras. Delimitou-se o estudo do impacto da era digital na gestão de pessoas realizando análise teórica e análise de entrevistas com cinco gerentes gerais de agências bancárias da cidade de Novo Hamburgo/RS.

## 2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

A Administração tem suas raízes na denominada Escola Clássica, em que Taylor buscava a eficiência dos trabalhadores com foco na tarefa. Fayol contribuiu para a administração geral elencando as funções administrativas – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Enquanto Ford e Taylor cuidaram da empresa de baixo pra cima, Fayol cuidou da empresa de cima pra baixo. Weber se assemelhou aos outros autores clássicos e identificou nas organizações as chamadas disfunções burocráticas, isto é, o seguimento rígido das regras, não levando em conta a variabilidade humana, como na abordagem dos outros (Caetano, 2009).

Conforme Maximiano (2000) apud Caetano (2009) as pessoas não eram negligenciadas pelas teorias clássicas, mas eram consideradas recursos do processo produtivo. Chiavenato (2004) apud Caetano (2009) ainda destaca que entre as teorias Clássica e das Relações Humanas, surgiram autores que, apesar de defenderem os princípios clássicos, foram pioneiros em revisar, criticar e reformular tais bases administrativas, tais como: Hugo Munsterberg (responsável pela aplicação da psicologia às organizações e testes de seleção de pessoal), Ordway Tead (pioneiro na abordagem da liderança democrática na administração), Mary Parker Follet (autora da corrente psicológica na Administração e da lei da situação: o certo e errado são determinados pela situação concreta), Chester Barnard (precursor da teoria da cooperação na organização, visando superar as limitações pessoais). A primeira Escola com enfoque comportamental foi a de Relações Humanas que surgiu “como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores.

Teoria Comportamental tem o seu início com Herbert Simon, responsável por apontar a limitação imposta pela racionalidade científica. Essa teoria nasceu como uma forma de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração.” (CHIAVENATO, 2004, p.83 apud Caetano, 2009). As ideias centrais desse movimento baseiam-se no conceito de *homo social* em oposição ao *homo economicus*, tendo em vista que para tais pensadores o homem tem necessidades superiores à recompensa exclusivamente econômica.

Essa breve retrospectiva histórica contribui para a reflexão acerca da necessidade de ampliação da visão do administrador sobre os elementos que contituem o universo organizacional. Inicialmente, no âmbito da concepção da Escola Clássica, bastava supervisionar o trabalhador enquanto o mesmo executava a tarefa. A partir das observações do Fayol a mera supervisão presencial não era mais suficiente, devido à complexidade percebida do universo organizacional, sendo importante refletir com maior atenção sobre o processo de planejamento e gestão. Já na teoria comportamental o foco é ampliado para aquilo que não se consegue enxergar: o administrador já não pode apenas olhar e raciocinar, ele também precisa sentir. É possível fazer um questionamento se na era digital também haverá mudanças significativas na forma de administração, com base no avanço nos estudos das teorias comportamentais ou se haverá retrocesso à teoria clássica.

Pessoas estão envolvidas ao longo de toda a extensão do processo de negócios. Ter pessoas em quantidade, com o perfil adequado e motivadas a cooperar na execução de cada processo de negócios, não é uma demanda simples de ser atendida, uma vez que há vários processos de negócios que utilizam recursos específicos e outros compartilhados. Atender a

esses requerimentos implica a eficiência operacional das diversas funções de RH: especificar perfis e quantidades, selecionar, contratar avaliar, desenvolver recursos humanos. O conceito de *empowerment* dos funcionários associados à gestão por processos de negócios já é suficiente para tornar as funções de RH citadas acima muito mais críticas (De Sordi, 2018, p. 112). Diante disso percebe-se que mesmo na era digital a seleção de pessoas com a respectiva análise de competências ainda será requerida.

Le Boterf (1994, 1997 apud Perrenoud, 1999, p. 12), que desenvolveu a ideia fundamental de mobilização, afirma que será necessário definir a competência como um “saber mobilizar”. Ou seja, entende-se que o conceito de competência está fundamentado na existência de conhecimento, que não é mais estático, mas sempre dependente de uma ação de implementação, de amostragem prática e visível.

De acordo com Maximiano (2004), dentre outros conceitos liderança destaca-se a relevância de realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Assim é a concepção de uma organização que aprende, resultado da interação de três elementos essenciais que gera um sistema: as individualidades ou pessoas que aproveitam sua capacidade para conhecer e criar, a organização que busca resultados de acordo com sua missão e seus objetivos, e a mesma organização assegurando a sinergia ou a interação sistemática entre as pessoas (Santos, 2003).

Quando se analisa o indivíduo, a liderança é estudada como aptidão ou habilidade pessoal. Quando se focaliza o grupo, a liderança é estudada como processo interpessoal. Liderança, processo decisório, comunicação, poder e conflito são alguns dos processos interpessoais compreendidos dentro do ramo da dinâmica dos grupos (Maximiano, 2004).

Bruel cita ainda que nesse novo cenário, pautado por um ambiente colaborativo, as pessoas definitivamente estão no centro de todas as ações. Faz-se necessária uma abordagem multidisciplinar e uma comunicação efetiva com todos os *stakeholders* de cada projeto. Além disso, a atuação dos líderes necessita encorajar o crescimento e desenvolvimento pessoal de cada colaborador, por meio de constantes ensinamentos e motivação. Por isso, um bom líder precisa combinar em sua atuação tanto a expertise em tecnologia quanto as habilidades de gerenciamento empresarial e gestão de talentos. (Bruel, 2018).

Há uma necessidade de rever as maneiras de pensar, sobre hierarquia. Por exemplo, Dweck (2017), em sua obra, considera que os líderes que apresentam o *mindset* de crescimento não consideram que a hierarquia correta comece com eles próprios no topo, não reivindicam créditos pelas contribuições de outras pessoas nem prejudicam os demais a fim de parecerem poderosos. Em vez disso, estão sempre tentando melhorar. Cercam-se das pessoas mais capazes que conseguem encontrar, enfrentam diretamente seus próprios erros e deficiências e procuram saber com franqueza quais as qualificações de que eles mesmos e suas empresas necessitarão no futuro.

### 3 ERA DIGITAL

Bill Gates, em sua obra de 1999, *Business at the speed of thought*, publicada nesse mesmo ano na Espanha com o título *Los negocios en la era digital*, destaca que: “Se os anos oitenta foram o decênio da qualidade e os noventa o da reengenharia de processos, o primeiro decênio a partir de 2000 será o da velocidade”. Isso implica transformação radical na gestão empresarial de ponta, cuja essência converteu-se atualmente em gestão do conhecimento, gestão da organização que aprende e gestão de competências, tudo necessariamente unido à

digitalização ou à informatização, o que significa maior produtividade do trabalho (Santos, 2003).

A internet tem mudado o mundo. O acesso aberto à internet tem revolucionado a forma como os indivíduos se comunicam e colaboram, como empreendedores e corporações conduzem seus negócios e como governos e cidadãos interagem. Ao mesmo tempo, a internet estabeleceu um modelo revolucionário para seu próprio desenvolvimento e governança, abrangendo todas as partes interessadas (Weiss, 2018).

Em seu artigo sobre a transformação digital, Bruel (2018) cita que apesar da presença massiva das tecnologias, as relações interpessoais tornaram-se objeto de amplo valor para as organizações. Saber lidar com a diversidade de personalidades revela enorme vantagem competitiva para as organizações.

No contexto contemporâneo, as tecnologias digitais têm um protagonismo que impacta e condiciona, e até mesmo define, os contornos de uma nova concepção de sociedade. O cenário é marcado pela quebra do paradigma presencial, aquele no qual fomos formalmente preparados para realizar atividades cotidianas e profissionais, pela sobreposição/complementariedade do espaço virtual (*ciberespaço*). Neste novo cenário, há a necessidade de reaprender, reavaliar nossas concepções relacionadas à formação e à educação. Percebe-se que, cada vez mais, surgem novas formas de se comunicar, e, com isso, altera-se a forma como percebemos o mundo, o tempo, os espaços, os sentimentos, a maneira de viver e de se relacionar. Com o passar dos anos, uma descoberta potencializa uma próxima e sempre em prol de maximizar a inteligência e a capacidade do homem de evoluir e de se reinventar. (Modelski, Giraffa e Casartelli, 2019).

Lima e Bridi (2019) refletem sobre o trabalho digital e emprego e mencionam que “ao lado das competências vinculadas à formação escolar e à familiaridade com as novas tecnologias, exige-se dos trabalhadores, cada vez mais, que sejam empreendedores, móveis e flexíveis, e que seus conhecimentos sejam progressivos e mutáveis. Exige-se, assim, uma formação com atualização permanente, de caráter inovador, num quadro de relações de trabalho cada vez mais individualizadas, em diversos tipos de contrato, ou mesmo sem contrato algum, apenas como prestação de serviços.”

Lima e Bridi (2019) também analisam o aumento da liberdade, diminuição de hierarquia: “esse novo mundo do trabalho é marcado por uma cultura tecnocrática cujo espaço virtual é a internet. Uma cultura anárquica, *hacker*, subversiva, comunitária e colaborativa, que, para alguns teóricos do capitalismo cognitivo, prega uma liberdade que representaria um potencial emancipatório, no qual os trabalhadores recuperariam o controle de seu trabalho e de seus destinos. A essa cultura soma-se a cultura empresarial-empresendedora, que incorpora a ideologia da liberdade possibilitada pela internet. No discurso, defende-se a construção aberta e de livre modificação de *softwares*, o que, a partir de um saber compartilhado, democratizaria seu acesso e as atividades que propiciam. Dessa forma, suas aplicações transbordariam para todos os níveis da vida econômica, social e política.”

Interessante ressaltar a análise do perfil dos trabalhadores nesse novo contexto, é o que faz Lima e Bridi (2019). O autor cita que a internet e a existência de dispositivos móveis permitem a extensão das jornadas para além do contratado. O autor também traz a questão do funcionário estar à disposição mesmo fora do ambiente de trabalho, comentando que a resolução de problemas, o celular e a urgência de atendimento a clientes borram a fronteira do tempo de trabalho e de não trabalho, embaralhando vida pessoal e vida profissional, situação comum a atividades não propriamente “digitais”, como as de professores, pesquisadores e outros que utilizam essas tecnologias e, cada vez mais, têm suas atividades determinadas pela utilização de dispositivos informacionais.

O autor percebe que a relação entre tecnologia e gênero, no setor que se caracterizaria pelo trabalho “criativo”, é fundamentalmente masculina. Segundo dados da SOFTEX (2012), apenas 12% dos trabalhadores do setor são mulheres. E geralmente isso é justificado pela tendência, “naturalmente” masculina, de se interessar por tecnologias. Mesmo com esse número reduzido, percebe-se que essas mulheres são maioria em trabalhos home office, fora das empresas, procedimento comum nesse tipo de negócio, justificado pela necessidade de maior proximidade com a família (Castro, 2016; Oliveira, 2017). O mesmo ocorre com contratos de PJ e de prestação de serviços autônomos (Lima e Bridi, 2019)".

O novo contexto digital exige atenção das empresas, as novas tecnologias e o comportamento dos consumidores que exigem uma reestruturação industrial e uma reorientação do mercado, em muitos casos, tanto nas empresas como nas empresas que são influenciadas em grande medida por ações prévias e especializações atuais. Essa interdependência pode levar à miopia (Levitt, 1960) ou ao bloco de mercadorias de produtos (Fagerberg et al., 2005).

Extremamente relevante a citação do fenômeno miopia, no presente estudo sobre o setor bancário, enquanto objeto de análise, que necessita revisar seus produtos e serviços de modo a não incorrer em obsolescência, bem como revisar o formato de seu atendimento aos clientes, o formato de suas loja(agências) para evitar a miopia. O mercado bancário tradicional está sofrendo concorrência acirrada de bancos digitais e *fintechs* que apostam no relacionamento digital tanto dos clientes internos (colaboradores) quanto dos clientes externos.

Em seu artigo, Elza Venter cita que:

“Computer-mediated or digital communication lacks the richness of, for instance, using tone, body movement, gestures or facial expressions to convey messages. The lack of non-verbal cues makes CMC more impersonal in nature. It can lead to loneliness because people often communicate whilst sitting in isolation in front of their digital devices. The lack of non-verbal communication and physical presence may be experienced as a lack of social presence from another human being (Turnbull 2010:6; Venter 2017:502)”.

Cortez, Zerbini e Veiga citam que “compreender a humanização como um processo de desenvolvimento contínuo das pessoas e da realidade social é fundamental para impactar em melhores condições de vida, trabalho e saúde física e mental em diferentes organizações (Dale e Hyssop-Margison, 2010). Com esse intuito, o presente estudo presta contribuições para fomentar práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho, a fim de que essa concepção se torne predominante nos espaços laborais. Neste ensaio, a tentativa de compreensão da realidade considera a historicidade da própria constituição humana, entendida como espaço-tempo discursivo do processo de humanização (Freire A., 2001; Roberts, 2007).

No momento atual, a desumanização, além de abranger as organizações como espaço cultural e institucional, também se insere por meio de outros instrumentos que interseccionam o cotidiano dos trabalhadores (Fleuri, 2008). As mídias digitais e a cibercultura, que se desenvolvem como novos espaços de convívio ampliado, fazem parte das plataformas que facultam o controle integral dos trabalhadores e alienação social das pessoas de forma geral (Jarrett, 2008). Especificamente, as redes sociais que, como desdobramento recente dos fenômenos de globalização e revolução digital, demonstram-se um campo fértil para a reinvenção do positivismo lógico e contínua aplicação da racionalidade instrumental por meio do 'dataísmo' (Dijck e Nieborg, 2009).”

Margarida Kunsch (2018) contribui com a seguinte reflexão sobre a questão da humanização trazendo que a comunicação e a humanização nos contextos organizacionais constituem um grande desafio para os executivos e gestores. Ela entende que as organizações

evoluíram gradativamente dos modelos mecânicos da transmissão unilateral de informações para a implantação de processos comunicativos mais interativos e simétricos. No entanto, acredita-se que ainda falta uma comunicação que permita abertura de canais dialógicos de fato e que possibilite maior valorização das pessoas.”

De acordo com Rodríguez e Montero os estudos que relacionam a felicidade no trabalho com o aumento da produtividade (Happy Productive Worker de Wright and Staw, 1999), analisada por Ledford (1999), associa em determinadas condições, entre empregados mais felizes, um melhor resultado laboral (Moccia, 2016; López e Fierro, 2015; Fisher, 2010). O que é especialmente importante em trabalhos complexos que necessitam de soluções criativas. (Kang et al., 2016), o que se pode aplicar no atual contexto digital.

Francisco Rui Cádima, em seu artigo elucidada sobre a publicidade digital: o dado mais relevante conhecido ao longo de 2018 é justamente o fato de a publicidade digital atingir exatamente neste ano o seu ponto de inflexão, deixando definitivamente para trás os *media* tradicionais. De acordo com os dados da Dentsu (2018), se previu que o investimento publicitário em *digital media* teria um crescimento de 12,6% em 2018, o que significa um crescimento de cerca de três vezes a taxa de todos os meios de comunicação (3,9%), com destaque para o vídeo on-line (+ 24,6%) e *social media* (+ 21,6%), sendo que o dado mais marcante é justamente o fato de o digital ultrapassar a TV a nível global, em investimento em publicidade, pela primeira vez, exatamente em 2018. Se trata de um fenômeno já era conhecido no contexto europeu, desde 2015, ano em que a publicidade online já tinha ultrapassado a da televisão, segundo dados do IAB Europa. Mas a grande quebra de investimento em 2018 verifica-se, no entanto, na imprensa (-7,0%), sendo que a televisão se manteria estável, ou mesmo com um ligeiro crescimento.

Essa análise da publicidade digital vem ao encontro do que é tratado no artigo de Vitor Santos (2018): após descrever as características do cenário virtual no qual está inserido o Príncipe Digital, avaliar o seu contexto de ação e o *modus operandi* de sua comunicação, a autora destaca a influência e eficácia desse novo Príncipe, concluindo que: redes sociais como o Facebook são o principal espaço de Mobilização Social; há alternância constante de Líderes de Opinião, que despertam para tipos específicos de reflexões e organizam o debate; as pessoas de relação pessoal mais íntima exercem mais influência do que os líderes; os Poderes Políticos e Econômicos Institucionalizados tentam influenciar e conduzir a Multidão de Anônimos para que sigam os seus interesses, nem sempre com sucesso; quanto mais os protestos ganhavam legitimização dos partidos políticos e das mídias tradicionais, menor seria o engajamento da população nas redes sociais.

#### 4 METODOLOGIA

De acordo com os objetivos do estudo, a autora optou pelo estudo de campo, abordagem qualitativa e coleta de dados empíricos, por meio de entrevistas semiestruturadas, pessoalmente ou por whatsapp, com cinco especialistas do setor financeiro, levantamento documental e observação participante (é funcionária de uma das maiores instituições financeiras do país).

De acordo com Gil (2009), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Pesquisas exploratórias, conforme Gil, são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários esclarecimento e delimitação, o que exige revisão de literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (Gil, 2009, p. 27).

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos. Parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo (Gil, 2009, p. 50).

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. Apenas há de se considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais (Gil, 2009, p. 51). Nesta etapa foi elaborado o resgate da literatura acerca dos conceitos trabalhados e foi delimitado o estudo conforme é sugerido: o que retratou no objetivo geral deste estudo.

Estudo de campo: procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

No estudo em questão delimitou-se um grupo de cinco gerentes gerais de agências bancárias da cidade de Novo Hamburgo para constituir as unidades e sujeitos objetos da pesquisa, os quais entrevistados de forma individual através de questionamentos correlatos ao tema a fim de se cumprir o objetivo do estudo proposto através das respectivas respostas e percepções.

A entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que se refere às pautas assinaladas. Quando este se afasta delas, o entrevistador intervém, embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo (Gil, 2009, p. 112).

De acordo com Gil (1995, p. 121), o primeiro passo na análise de dados obtidos numa pesquisa é o estabelecimento de categorias analíticas. “Nenhuma variável terá significado se os diversos valores a ela associados não puderem ser classificados em pelo menos duas categorias.” Acrescenta ainda que os princípios desta classificação são definidos a partir das hipóteses ou dos objetivos da pesquisa.

Portanto, a fim de interpretar os dados obtidos na pesquisa e buscar refletir algumas considerações acerca do objetivo proposto deve-se partir de uma categorização dos achados da pesquisa, para tal ilustração/interpretação será utilizada a tabulação dos dados obtidos. As questões utilizadas na entrevista foram:

1. Quais são na sua opinião, as dificuldades que a era digital traz para a gestão de pessoas?
2. Quais são na sua opinião os benefícios que a era digital traz para a gestão de pessoas?
3. Na sua opinião qual seria o modelo de gestão de pessoas a ser adotado na era digital? Como o gestor deve se posicionar?
4. Na sua opinião como as novas tecnologias influenciam as relações interpessoais nas organizações?
5. Como você vê o segmento bancário nos próximos 5 anos?

As entrevistas foram realizadas com os gerentes, duas delas foram presenciais, as demais foram realizadas de forma on line, via WhatsApp.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Foram realizadas cinco entrevistas de forma individual com gestores de agências bancárias da cidade de Novo Hamburgo/RS, dentre eles o gestor da agência digital. O gestor de mais idade fora de 60 anos, e o mais novo 33 anos, duas eram mulheres e três homens. A partir das respostas obtidas pessoalmente ou via áudio, foram transcritas na íntegra e abaixo fora realizado um tabulamento a fim de resumidamente identificar os principais aspectos levantados pelos respondentes.

A primeira pergunta procurou verificar a percepção dos respondentes acerca das dificuldades que a era digital traz para a gestão de pessoas. Em relação às dificuldades que a era digital traz para a gestão de pessoas fora citada a questão da grande quantidade de informações que hoje recebemos de forma on line, tanto no âmbito pessoal, quanto no âmbito profissional; e diante dessa quantidade, há o questionamento sobre a qualidade, conteúdo dessas informações muitas vezes apenas recebidas de forma superficial, sem um debate, sem um compartilhamento. Outro aspecto também duplamente citado fora a questão do distanciamento físico, que pode prejudicar as relações de trabalho, se perdendo algumas trocas informais, muitas vezes ricas e importantes para a motivação da equipe. “O acesso aberto à internet tem revolucionado a forma como os indivíduos se comunicam e colaboram, Weiss (2018).”

Também fora trazido pelos entrevistados a questão da insegurança/ medo da substituição pela tecnologia; o controle, tanto referente à qualidade das informações repassadas, quanto da produtividade; e a cultura da organização que por vezes se mostra avessa à mudança/transformação. Sobre controle, fora citado que : “as mídias digitais e a cibercultura, que se desenvolvem como novos espaços de convívio ampliado, exemplificam as plataformas para controle integral dos trabalhadores e alienação social das pessoas de forma geral (Jarrett, 2008).”

A segunda pergunta procurou verificar a percepção dos respondentes acerca dos benefícios que a era digital traz para a gestão de pessoas. Referente aos benefícios que a era digital traz para a gestão de pessoas, em primeiro lugar fora citada em três das cinco entrevistas a agilidade na comunicação interna, e em dois relatos surgiu também o aumento da produtividade, munidos de ferramentas tecnológicas, se diminuiu a necessidade de tarefas meramente operacionais, automatizando processos e permitindo ao funcionário atuar de forma mais complexa e focado no negócio. Houve também o apontamento da possibilidade de flexibilização do horário e local de trabalho, inovação e maior qualificação diante da facilidade de obtenção de informações/conhecimentos; “com as novas tecnologias, exige-se dos trabalhadores, cada vez mais, que sejam empreendedores, móveis e flexíveis, e que seus conhecimentos sejam progressivos e mutáveis. Exige-se, assim, uma formação com atualização permanente, de caráter inovador, num quadro de relações de trabalho cada vez mais individualizadas, Lima e Bridi (2019).”

A terceira pergunta procurou identificar qual seria o modelo de gestão de pessoas a ser adotado na era digital, e como o gestor deve se posicionar na opinião dos entrevistados. No tocante ao posicionamento do gestor, modelo de gestão de pessoas, surgiu mais de uma vez o quesito proximidade ligado diretamente ao fator motivação. Foi citada a questão da meritocracia, tratamento diferenciado dos colaboradores, Bruel (2018) citou que saber lidar com a diversidade de personalidades revela enorme vantagem competitiva para as organizações. Também fora trazido nas entrevistas que é importante o gestor utilizar lado a lado as pessoas e a tecnologia, de forma equânime, com grande exigência de atualização constante, tanto dos funcionários, quanto do gestor.

A quarta questão procurou verificar a percepção dos respondentes acerca da influência das novas tecnologias nas relações interpessoais nas organizações. Nesta questão houve uma

convergência dos respondentes todos afirmando que a hierarquia sofre uma queda no sentido que há necessidade de rapidez de tomada de decisão, empoderamento da equipe, busca de um ambiente mais colaborativo, de crescimento mútuo e multidisciplinar. Dweck (2017) em sua obra considera que os líderes que apresentam o *mindset* de crescimento não consideram que a hierarquia correta comece com eles próprios no topo. A tendência é haver menos funções, maior pareamento e maior autonomia. Lima e Bridi (2019) também analisam o aumento da liberdade, diminuição de hierarquia neste novo contexto.

A quinta pergunta procurou verificar a visão dos respondentes sobre o segmento bancário nos próximos cinco anos. Foi unânime o entendimento de que as agências físicas irão diminuir consideravelmente nos próximos cinco anos. Fora citada também a necessidade de tratamento diferenciado dos clientes, valor agregado, foco em nichos específicos e até mesmo a extinção do numerário, havendo apenas moeda digital.

O Quadro 1 apresenta a síntese dos dados empíricos acerca da percepção dos entrevistados sobre a influência da era digital sobre o modelo de gerir as pessoas em uma instituição financeira.

**Quadro 1 – Percepção dos entrevistados sobre gestão de pessoas na era digital**

| Tópico abordado | Síntese das respostas   | Autores que abordaram o tema   |
|-----------------|---|--|
| Hierarquia      | Hierarquia horizontalizada, mais direta, flexibilizada; empoderamento da equipe; pessoas no centro; times multidisciplinares                                  | Lima e Bridi (2019)<br>Dweck (2017)<br>Bruel (2018)  |
| Desumanização   | Comunicação digital, ditanciamento nas relações; falta de troca de experiências; necessidade do gestor valorizar e tratar de forma personalizada os liderados | Cortez, Zerbini e Veiga (2019)<br>Vitor Santos (2018)<br>Elza Venter (2017)<br>Fleuri (2008) |
| Comunicação     | Acesso e Excesso de informações; quantidade x qualidade; necessidade de atualização/qualificação  | Margarida Kunsh (2018)<br>Modelski, Giraffa e Casartelli (2019)<br>Lima e Bridi (2019)       |

Pode-se verificar que os dados mais trazidos pelos respondentes são referentes à hierarquia, às relações humanas do gestor com os liderados e à comunicação; resumidamente, esses são os itens que mais influência sofrem na era digital para a gestão de pessoas na opinião dos entrevistados, os quais alguns autores também compactuaram, resenharam sobre os mesmos temas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivenciamos a era digital e não sabemos qual será a próxima transformação. Sabemos que a revolução digital está interferindo em todos os ramos, tanto pessoal como profissional. A nossa maneira de interagir e se relacionar está diferente, mais rápida, mais virtual e mais fria.

A praticidade de resolver demandas das mais variadas espécies pelo celular na palma da mão coloca em cheque muitas profissões.

O segmento bancário objeto de estudo deste presente artigo tem ampliado a gama de serviços disponibilizados nos canais eletrônicos e tem investido no atendimento digital, seja via caixa eletrônico, internet banking, mobile, whatsapp ou agência digital. Os clientes estão cada vez mais exigentes e ansiosos, desejam atendimento rápido, de qualidade e de preferência sem custo de tarifas. O gestor bancário tem sido alvo de questionamentos, funcionários estão inseguros, é unânime o entendimento de que as agências físicas irão diminuir.

Diante deste contexto é necessário primeiro preparo para a mudança, mudança de *mindset*, tecnologias ágeis são temas corriqueiros dentro da maioria das instituições financeiras, e o conhecimento sobre elas é exigido em processos seletivos. O gestor bancário deve ser o propulsor dessa mudança, deve estar atento e atualizado e cada vez mais desenvolver sua equipe para estar a frente e não se tornarem profissionais obsoletos nesse novo cenário.

A gestão de pessoas deve se basear na proximidade com os subordinados, hierarquia se torna cada vez mais horizontalizada e maior produtividade é exigida e de forma diária, por isso a motivação e o controle se tornam ainda mais importantes. Há quem diga que vamos voltar à gestão “por bumbo”, aquela em que a cada hora o gestor verifica quantos produtos foram vendidos pelos funcionários. Se consideramos que a tecnologia praticamente extingue o operacional, realmente há sobra de tempo para maior negociação e comercialização de produtos, ou seja, as metas aumentam. Há uma lógica nessa análise até porque se os bancos tradicionais relamente precisarem zerar suas tarifas para se igualarem aos bancos digitais atuais, haverá de aumentar produção e rentabilidade nas suas operações diárias de forma a compensar e continuar obtendo lucro.

Este trabalho tem como limitação a análise de fatores que sofrem influência na gestão de pessoas na era digital, trazendo percepções de apenas cinco gestores de uma única instituição financeira. Sugere-se ampliar a pesquisa aumentando o número de respondentes e estendendo-a para outras instituições do mesmo segmento; inclusive agregando bancos integralmente digitais.

Por fim, é um momento de transição, ainda estamos nos deparando diariamente com clientes e colegas analógicos, outros tantos digitais. É indispensável então estarmos atualizados, atentos e próximos tanto da tecnologia quanto das pessoas, desenvolvendo cada vez mais a capacidade de adaptabilidade, de novas maneiras de pensar, sempre valorizando o ser humano, pois antes de qualquer tecnologia de ponta, somos humanos e vamos atender seres humanos, de forma física, digital ou coordenando algum tipo de inteligência artificial, mas ainda sim haverá pessoas, e essas pessoas precisarão de um gestor capacitado.

## REFERÊNCIAS

BRUEL, Georjes J.: **4 Pilares da gestão de pessoas na transformação digital**, 06/03/2018. Disponível em <<https://transformacaodigital.com/4-pilares-da-gestao-de-pessoas-na-transformacao-digital/>>, Acesso em 29/07/2019.

CAETANO, Jéssica: **Teorias administrativas: a evolução em decorrência das necessidades**, 08/11/2009. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/teorias-administrativas-a-evolucao-em-decorrancia-das-necessidades>>, Acesso em 28/07/2019.

CANAL, Marcel: **O perfil do novo líder na era digital**, 19/02/2018. Disponível em <<https://www.mundorh.com.br/o-perfil-do-novo-lider-na-era-digital>>, Acesso em 28/07/2019.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**- 5 ed- São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

DWECK, Carol: **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução S. Duarte- 1 ed- São Paulo: Objetiva, 2017.

FINNOVATION: **As agências Bancárias no mundo digital**, 09/02/2015. Disponível em <<http://finnovation.com.br/as-agencias-bancarias-no-mundo-digital-2>>, Acesso em 28/07/2019.

ID: <https://blog.idwall.co/mobile-banking-tendencias-2020/>, 23/12/2019, Acesso em 28/12/2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed- São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2 ed- São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Daniel: **Transformação Digital Bancária**, 13/10/2017. Disponível em <<https://inteligencia.rockcontent.com/transformacao-digital-bancaria>>, Acesso em 28/07/2019.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**. 3 ed- Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**- 4 ed- São Paulo: Atlas, 2004.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desse a escola**. Editora Artmed, 1999.

SANTOS, A. Cuesta: Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração**, v. 38, n. 1, p. 77-83, 2003. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16719/gestao-do-conhecimento--da-organizacao-que-aprende-e-de-competencias--a-era-digital>>, Acesso em 28/07/2019.

WEISS, Marcos Cesar: **Sociedade Sensoriada: a sociedade da transformação digital**, 18/07/2018. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v33n95/0103-4014-ea-33-95-00203.pdf>>, Acesso em 28/07/2019.

VENTER, ELZA: **Challenges for meaningful interpersonal communication in a digital era**,29/04/2019: [http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0259-94222019000100020&lang=pt](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0259-94222019000100020&lang=pt), Acesso em 28/12/2019.

DIAS, MARTA MAGADÁN E GARCIA, JESÚS RIVAS: **Digitalización y Modelos de Negocio en la Industria Editorial Española**, 12/12/2018: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242019000100063&lang=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242019000100063&lang=pt), Acesso em 28/12/2019.

MODELSKI, DAIANE; GIRAFFA, LUCIA MM E CASARTELLI, ALAM DE OLIVEIRA;  
**Tecnologias digitais, formação docente e práticas pedagógicas,**  
18/03/2019: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022019000100515&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022019000100515&lang=pt), Acesso em 28/12/2019.

RODRIGUEZ, FONCUBIERTA, MARÍA JOSÉ, MONTERO, JUAN MANUEL  
SÁNCHEZ: ***Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales,***  
14/07/2019: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86182019000200239&lang=pt](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182019000200239&lang=pt), Acesso em 28/12/2019.

CÁDIMA, FRANCISCO RUI: **A Publicidade face aos novos contextos da era Digital:**  
[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-54622019000100003&lang=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622019000100003&lang=pt), Acesso em 28/12/2019.

LIMA JACOB CARLOS E BRIDI, MARIA APARECIDA: **TRABALHO DIGITAL E EMPREGO: a reforma trabalhista e o aprofundamento da precariedade,**  
16/05/2019: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792019000200325&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792019000200325&lang=pt), Acesso em 28/12/2019.

CORTEZ, PEDRO AFONSO; ZERBINI THAIS, E VEIGA HEILA MAGALI DA SILVA:  
**Práticas Humanizadas De Gestão De Pessoas E Organização Do Trabalho: Para Além Do Positivismo E Do Dataísmo,** 04/07/2019:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462019000300400&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462019000300400&lang=pt), Acesso em 28/12/2019.

SANTOS, VITOR CEI: **O príncipe maquiaveliano na era digital,** 08/2018:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-58442018000200189&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442018000200189&lang=pt), Acesso em 28/12/2019.

KUNSCH MARGARIDA M. KROHLING, **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas, 11/2018: A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas:**  
<<https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/6020>, Acesso em 28/12/2019>.