

---

## **6 O CRESCIMENTO DAS FINTECHS E OS IMPACTOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DOS BANCOS DE SEGMENTO VAREJO NO ANO DE 2021 NA CIDADE DE SALVADOR E REGIÃO METROPOLITANA**

### **Isis Santos de Santana Souza**

Graduação em Serviço Social pela Universidade Católica do Salvador; atualmente é graduanda em Administração na Universidade do Estado da Bahia.

E-mail: [isis.santana93@hotmail.com](mailto:isis.santana93@hotmail.com)

### **Prof. Ms. Eduardo Spinola**

Mestrado em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia. Especialista em Filosofia Contemporânea. Graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia.

Professor do Instituto Federal da Bahia, Campus Eunápolis.

E-mail: [eduspinola@yahoo.com](mailto:eduspinola@yahoo.com)

## **RESUMO**

O presente artigo aborda sobre o crescimento das Fintechs e de que maneira isso impactou nos processos de trabalho dos Gerentes de Conta, especificamente nos bancos de segmento varejo ao longo do ano de 2021. Coloca-se como problema a seguinte questão: De que forma o crescimento das Fintechs impactou os processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento de bancos de segmento varejo na cidade de Salvador durante o ano de 2021? Tem-se como objetivo compreender os reflexos trazidos pelo crescimento das Fintechs nos processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento que atuam nos bancos de segmento varejo. Esse trabalho possui caráter exploratório e para alcançar os objetivos estabelecidos foi aplicada uma pesquisa de opinião, fazendo uma análise em relação à percepção dos Gerentes de Relacionamento acerca de aspectos relacionados à formação profissional, tecnologia, automação e relação de trabalho. Como resultado, foi elaborado um quadro de análise PFOA (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) direcionado às atuais condições de trabalho do Gerente de Relacionamento de bancos tradicionais no segmento varejo.

**Palavras-chave:** Bancos Tradicionais. Fintechs. Gerentes de Relacionamento. Relações de Trabalho.

## ABSTRACT

This article discusses the growth of Fintechs and how this impacted the work processes of Account Managers, throughout the year 2021, specifically in retail banks. The question is: How does the growth of Fintechs impacted the work processes of Relationship Managers in retail banks in the city of Salvador during 2021? The objective is to understand the effects caused by the growth of Fintechs in the work processes of Relationship Managers who work in banks in the retail segment. This study has an exploratory character and to achieve the established objectives an opinion poll was applied, making an analysis in relation to the perception of the Relationship Managers about aspects related to professional training, technology, automation and work relationship. As a result, a PFOA analysis chart (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) was prepared, directed at the current working conditions of the Relationship Manager of traditional banks in the retail segment.

**Keywords:** Traditional Banks. Fintechs. Relationship Managers. Work relationships.

## 6.1 INTRODUÇÃO

O atual Sistema Financeiro Nacional vem evoluindo com o passar do tempo, acompanhando fatores decorrentes das mudanças trazidas pela internet nas formas de comunicação. Hoje, o consumidor obtém informações precisas a qualquer instante, tornando-os mais bem informados e, conseqüentemente, mais exigentes (NOGUEIRA NETO; ARAÚJO, 2020). Para atender a esses clientes, surgem novos serviços, como é o caso das Fintechs, tendência que deve revolucionar o mercado financeiro e a forma como os negócios são consolidados (CARVALHO, 2019).

Através de custos operacionais mais baixos em relação às instituições financeiras tradicionais do setor, as Fintechs oferecem diversas soluções e produtos, como conta digital, cartão de crédito, empréstimos e seguros (MARQUES, 2018). Dessa forma, a maioria das Fintechs permite que os clientes contratem e controlem os produtos através de dispositivos móveis sem a necessidade do contato presencial a uma agência ou corretora.

De acordo com a plataforma Distrito Dataminer (2021), a maior parte das novas *Fintechs* está no setor de pagamentos. Dentro desse segmento, são incluídas as adquirentes, empresas de cartão, companhias que oferecem cashback e ainda as que oferecem contas de pagamentos, conhecidas como “carteiras digitais”. Tal processo trouxe novas necessidades aos processos de trabalho dos principais bancos múltiplos brasileiros (DISTRITO DATAMINER, 2021).

Assim, diante do exposto, o presente artigo possui como tema analisar os impactos das Fintechs e nas condições de trabalho dos Gerentes de Relacionamento dos bancos de segmento varejo na cidade de Salvador e Região Metropolitana durante o ano de 2021 a partir da opinião destes. Por isso foi feita a seguinte pergunta: De que forma o crescimento das Fintechs impactou os processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento de bancos de segmento varejo na cidade de Salvador durante o ano de 2021?

Tendo como objetivo geral compreender os reflexos trazidos pelo crescimento das *Fintechs* nos processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento que atuam nos bancos de segmento varejo na cidade de Salvador e região metropolitana. Já os objetivos específicos são: Identificar as mudanças nos processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento de bancos com segmento varejo impulsionadas pela expansão das Fintechs na cidade de Salvador e Região Metropolitana; Descrever cenários e condições futuras para a atuação dos Gerentes de Relacionamento dos bancos de segmento varejo.

Assim, a justificativa para realizar este artigo está na importância de explorar a temática, afinal, o mercado bancário é um dos mais importantes para a atividade econômica brasileira e o Gerente de Relacionamento é um ator relevante neste processo. Através dessa relação, é possível financiar produções agrícolas, da construção civil, da indústria e de outros setores que fazem girar a roda da economia de um país (MARQUES; FREITAS; PAULA, 2022).

Como uma das formas de agregar a tecnologia dos dispositivos móveis aos serviços bancários, surgem as *Fintechs*, trazendo possíveis mudanças também nas relações entre os bancos mais tradicionais e os seus clientes, que exigem praticidade e informações cada vez mais precisas. A adesão de milhares de usuários a essa nova maneira de se relacionar com o mercado bancário, provocou uma forte pressão para que os bancos tradicionais modificassem sua forma de relacionamento com os clientes.

De acordo com o Infomoney (2020), entre 2015 e 2020, foram investidos US\$ 2,4 bilhões no mercado de *Fintechs* e, apenas nos primeiros nove meses de 2020, o mercado das *Fintechs* cresceu 34% no Brasil, atraindo US\$ 939 milhões em aportes. Além disso, passos importantes foram dados, como a implantação do meio de pagamento eletrônico Pix e do processo de implantação do *Open Banking*.

A crise econômica causada pela pandemia de covid-19 não abalou o setor de *fintechs*, que em 2020 viveu o melhor ano da história em termos de investimento. Juntas, [...] captaram 1,9 bilhão de dólares ao longo do ano (DISTRITO DATAMINER, 2021).

Tais mudanças exigem novas estratégias nos processos de trabalhos dos profissionais que atuam dentro desse mercado. Lima e Francisco (2021, p. 23) afirmam que o Pix traz a desintermediação do fluxo de pagamentos, isto é, as transações passam a ocorrer de maneira mais simplificada, sem a necessidade da presença de pelo menos quatro intermediários: banco emissor do cartão, adquirentes (donas das maquininhas), bandeira do cartão e processador. Assim, no caso dos bancos de varejo, enquanto as transações pelos canais virtuais crescem o quadro de funcionários é reduzido e o número de agências físicas também.

Apesar do pouco tempo de existência, as *Fintechs* se expandiram muito nos últimos anos, fazendo com que esse tema seja cada vez mais escolhido como objeto para estudos. Assim, o presente estudo reunirá o entendimento de diversos pesquisadores, para aprofundar conceitos que envolvam o tema, estabelecendo novos conhecimentos entre tecnologia e o cenário dos serviços financeiros. Trata-se de um conceito recente e em constante evolução, permitindo novos estudos e contribuições de pesquisa.

O artigo está dividido em 7 partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que está dividido de 2 formas: Conhecer o segmento varejo no setor bancário; analisar o crescimento das Fintechs e o novo papel do Gerente de Relacionamento. Logo após vem a metodologia, seguida do Estudo de Caso da Teoria Finalmente, os resultados seguidos da conclusão.

## 6.2 O SEGMENTO VAREJO NO SETOR BANCÁRIO

Conforme explica Pesente (2019), o Sistema Financeiro Nacional (SFN) é composto por um conjunto de entidades e instituições que promovem a intermediação financeira, ou seja, os interesses estabelecidos entre credores e tomadores de recursos. Este é segmentado em quatro grandes mercados: mercado monetário, mercado de crédito, mercado de câmbio e mercado de capitais. Por meio do SFN que as pessoas, as empresas e o governo circulam boa parte dos ativos, pagam suas dívidas e realizam seus investimentos (PESENTE, 2019).

O processo de intermediação financeira aprimorou-se com o passar do tempo. Foram desenvolvidos novos ativos financeiros e características operacionais definiram-se para cada tipo de demanda, conforme o prazo, o tipo de instrumentos, os riscos e alguns outros aspectos (PESENTE, 2019).

No caso do mercado financeiro tradicional, o dinheiro depositado nos Bancos pelos poupadores é utilizado por essas instituições financeiras para financiar segmentos que necessitam de recursos. Ou seja, o mercado financeiro é onde os recursos excedentes da economia são otimizados, uma vez que são direcionados para o financiamento de empresas e/ou novos projetos (BERTOLO, 2012).

Os bancos por sua vez, surgiram como a casa do dinheiro ou de custódia, tendo como principal função guardar os valores arrecadados por quem praticava o escambo. Ao longo do tempo, essas casas de custódia passaram a oferecer empréstimos de valores custodiados, pois os banqueiros dessas casas percebiam que as pessoas não sacavam o seu dinheiro de uma única vez, mas de maneira gradativa, havendo sobra dos ativos das casas de custódia. Através da evolução e modernização da sociedade e do comércio mundial, as casas de custódia deram lugar aos bancos, ocupando lugar de grande importância na vida das pessoas (BACEN, 2002).

Para Cerqueira (2012) vemos que o processo de aceleração da globalização, respaldado pelo neoliberalismo ao final do século XX, fortaleceu o sistema financeiro global, fazendo com que grandes conglomerados bancários ampliassem o seu capital rapidamente. Com isso, aumentou-se a importância desses bancos para a economia global.

Ainda de acordo com Silva et al. (2014, p. 30) “passando por sua história que data séculos atrás [...], a gestão dos bancos costumava ser extremamente verticalizada e sua hierarquia rígida, fazendo com que os colaboradores tivessem funções e tarefas bastante específicas.” Além disso, as crescentes inovações tecnológicas também têm trazidos impactos e novas necessidades à atuação dos funcionários dessas instituições.

Bona (2012) identifica que, de forma geral, as instituições financeiras possuem uma diversidade de clientes com variados perfis socioeconômicos e comportamentais, por isso são criados grupos de negócios conforme particularidades comuns. O autor explica que uma das maneiras mais simples no modelo de segmentação, corresponde ao nível de renda ou de investimentos podendo dividir-se em:

Segmento varejo – compreende o grupo de clientes com renda inferior a 8 mil reais (varia de banco pra banco) e com volume de investimentos inferior a 100 mil reais. Segmento alta renda – compreende o grupo de clientes com renda superior a 8 mil reais (varia de banco pra banco) e com volume de investimentos superior a 100 mil reais. Segmento private bank – compreende o grupo de clientes com volume de investimentos superior a 1 milhão (varia de banco pra banco – tem bancos que o mínimo é 3 milhões e alguns outros que o mínimo chega a 20 milhões). (BONA, 2012, [s/p]).

No Brasil, o setor bancário de segmento varejo se caracteriza pela ampla oferta de produtos e serviços a seus clientes com o objetivo de conquistar sua satisfação e fidelidade. (CASAGRANDE, 2017) Observando a economia brasileira ao longo do tempo, analisou-se que a partir do Plano Real, com o fim da hiperinflação, no ano de 1994, os bancos de varejo adaptaram suas estratégias para se enquadrar ao novo cenário e passaram a ofertar serviços prezando por um padrão de qualidade pela qualidade (CASAGRANDE, 2017).

O setor bancário brasileiro atravessa um intenso processo de reestruturação e ocupa um lugar de referência na integração de novas tecnologias e inovações nas organizações. A informatização do setor teve como resultado mudanças que refletiram diretamente nos processos de trabalho dos profissionais da área.

O trabalho bancário se insere no macro setor de serviços e mantém pela natureza da atividade uma inter-relação direta com clientes. O papel social de um banco é realizar a intermediação financeira entre diferentes agentes na sociedade. [...] O principal insumo do setor, o dinheiro, dada todas as inovações tecnológicas possíveis na atualidade, tem sua forma em papel, moedas e cheques cada vez menos utilizadas, ao passo que o meio virtual, que opera por transmissão de dados, é amplamente utilizado (SANCHES, 2016, p. 28).

Essa nova onda tecnológica insere o cliente como centro de tudo, pois ele se tornou mais exigente, deseja efetuar transações e acessar informação em qualquer lugar e a qualquer tempo. As pessoas querem ter novas experiências que incluam praticidade, comodidade, transparência e cordialidade, similar ao Uber. Esse consumidor hoje está no poder e não quer ser limitado a utilizar apenas uma marca de produtos tradicionalmente já ofertados e isso se estender a não escolhem uma única marca de banco (CARVALHO, 2019).

O meio de pagamento instantâneo criado no ano de 2020 pelo Banco Central do Brasil, chamado de Pix, cujo nome derivada do termo pixels como forma de representar a velocidade da sua transformação digital, possibilita que o usuário realize transferências de recursos interbancários em tempo real, 24 horas por dia e em qualquer dia da semana, sem custo para usuários pessoa física (SANCHEZ; GOMES; NASCIMENTO, 2022).

De acordo com os dados divulgados no terceiro volume da Pesquisa de FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022, em março deste ano, a quantidade de usuários com chaves Pix cadastradas era de 51 milhões, uma alta de 72% em relação ao mesmo mês do ano anterior. A pesquisa relevou também que o número de usuários que realizaram mais de 30 Pix por mês aumentou 809% entre março de 2021 e março de 2022, ou seja, um percentual expressivamente maior ao crescimento de 72% registrado na quantidade de usuários cadastrados no serviço durante o mesmo período. Tal resultado demonstra que, ao realizar o cadastrado, o cliente tem diversificado a sua base de contatos para realizar mais operações de Pix (FEBRABAN, 2022).

### 6.3 O CRESCIMENTO DAS FINTECHS E O NOVO PAPEL DO GERENTE DE RELACIONAMENTO

Com o intuito de contextualizar o trabalho humano inserido no cenário atual e sua tendência para a Indústria 4.0, é necessária uma revisão histórica das teorias clássicas da administração, uma vez que esses conceitos envolvem aspectos ligados diretamente à relação entre as pessoas e a organização (CARVALHO, 2019, p. 37).

Quadro 1 - Teorias da Administração

TEORIAS	CARACTERÍSTICAS	ENFOQUES
<b>Administração Científica (Taylor - 1903)</b>	Corrente iniciada por Taylor, considera a Administração como uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades.	Ênfase nas tarefas e na racionalização do trabalho no nível operacional.
<b>Administração Clássica (Fayol - 1916)</b>	Corrente iniciada por Fayol, considera a Administração como ciência na formação e na estrutura da organização.	Ênfase na estrutura e na organização formal.
<b>Modelo Burocrático (Weber -1909)</b>	Baseada nos trabalhos de Max Weber, descreve as características do modelo burocrático nas organizações.	Organização formal com foco na racionalidade.
<b>Teoria das Relações Humanas (1932)</b>	Iniciada com a experiência de Hawthorne, combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas relações humanas e da integração entre pessoas nos grupos sociais e na satisfação das necessidades individuais.	Foco nas pessoas por meio da motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo.
<b>Teoria Estruturalista (1947)</b>	Correntes com base na sociologia organizacional, busca consolidar e expandir os horizontes da administração.	Organização formal e informal.
<b>Teoria Neoclássica (1954)</b>	Correntes baseada na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos.	Ênfase na estrutura e na organização formal.
<b>Teoria da Contingência (1972)</b>	Parte do princípio de que a administração é relativa e situacional, dependendo de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização.	Pode ter foco no ambiente ou na tecnologia.
<b>Indústria 4.0 (2010)</b>	Organizações conectadas e crescente utilização de inteligência artificial nos processos produtivos e administrativos, como é o caso das startups chamadas de fintechs.	Alta tecnologia

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003), Ferrari; Martins (2020).

As tecnologias da “Indústria 4.0” fazem parte dos constantes investimentos em melhorias realizados pelos bancos. Estes baseiam suas estratégias na análise de dados, tendo como grande ferramenta a internet, as redes sociais e os seus próprios canais digitais, visto que

o clique realizado pelo cliente em um determinado ícone, pode significar um interesse por aquele produto ou serviço. Por isso, com a progressiva digitalização, os dados passam a ser considerados matéria-prima para os negócios (MACHADO, 2019).

Confirme Carvalho (2019, p. 54) “A nova indústria visa fundir o espaço real e o virtual por meios dos chamados *Cyber-Physical Systems* (CPS), que são sistemas ciber-físicos cujo objetivo consiste em alcançar a máxima autonomia e eficiência.” Assim, se comparada às abordagens industriais anteriores, a iminente Indústria 4.0, pretene alcançar um nível completamente novo de automação de processos, utilizando a internet para os níveis de dados reais dos processos de fábrica. Isso abre potenciais e fundamentais recursos inovadores para o planejamento, controle e organização dos processos produtivos (CARVALHO, 2019).

Para responder a novas demandas de mercado, surgem as *Fintechs*, modelo inovador de ofertas de serviços financeiros. O termo *Fintech* é uma combinação das palavras em inglês *financial* (finanças) e *technology* (tecnologia) “[...] é toda empresa que oferece produtos ou serviços financeiros que se diferenciam pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia”. (MARQUES, 2018, p. 18) São divididas por tipos: pagamentos; gestão financeira, empréstimo e negociações de dívidas, crowdfunding; investimentos; eficiência financeira; *blockchain & bitcoin*; seguros.

Dada a crescente importância que a inovação e a evolução tecnológica têm sobre a sociedade, e assim sobre o mercado econômico, as instituições financeiras não poderiam permanecer absortos aos fenômenos fintech que, apesar de recentes, veem alterando o modelo do mercado econômico, provocando interferência direta na política pública e no direcionamento das instituições bancárias (PINTO, 2018, p. 26).

As *Fintechs* surgiram em torno do ano de 1998 nos Estados Unidos, a mais conhecida naquela época foi a PayPal, considerada por especialistas como a primeira Fintech do mundo. A Paypal permite que seus usuários realizem pagamentos e transferências de dinheiro de forma 100% online e sem a intermediação de bancos. Após a crise financeira de 2008, a geração de *Fintechs* ganhou força (RODRIGUES, 2021).

A área de finanças sempre foi uma das mais poderosas, regulados e concentrados, porém, quando o banco de investimento Lehman Brothers decretou falência, bancos, empresas e investidores também passaram por grandes dificuldades, gerando uma reação em cadeia. O estigma de que ‘banco é sempre o lugar mais seguro para deixar o dinheiro, ficou abalado e passou a existir uma pressão para que as instituições financeiras fossem mais transparentes (EXAME, 2019).

Portanto, segundo o *site Fintech* (2019), a criação das Fintechs é o resultado da crise financeira internacional de 2008, juntamente com a Indústria 4.0, que tem gerado esta tendência para a automatização completa que vemos atualmente.

No Brasil, em 2010, surgiu o que pode ser considerado como a primeira *Fintech* brasileira, a Fairplace. Essa empresa, que consistia em um site de empréstimos entre pessoas, teve suas atividades interrompidas por conta de uma investigação da Polícia Federal. Os órgãos reguladores do mercado financeiro consideraram que o serviço prestado pelo *site* se caracterizava como intermediação bancária, e por isso, a Fairplace estaria operando de maneira irregular como uma instituição financeira (FREITAS, 2018).

Apenas em 2018 foi publicada a resolução nº 4.656 do Conselho Monetário Nacional (CMN), regulamentando a realização de operações de empréstimos e financiamento entre pessoas físicas e jurídicas por meio de plataforma eletrônica, estabelecendo os requisitos e os procedimentos para autorização.

Feitosa (2021, p. 7) informa que, no Brasil, “há várias categorias de *fintechs*: de crédito, de pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas, câmbio e multisserviços”. O Bacen, por meio da Resolução nº 4.656, de 2018, autorizou o funcionamento de dois tipos de *fintechs* de crédito: a Sociedade de Crédito Direto (SCD) e a Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP), cujas operações constarão do Sistema de Informações de Créditos (SCR).

Até 2018, as *Fintechs* ainda eram pequenas em comparação com os bancos. O Nubank, por exemplo, maior *Fintech* do Brasil, possuía 5 milhões de clientes, enquanto o banco Itaú contava com 70 milhões (EXAME, 2019). Em 2022, em um ranking elaborado pela UBS Group utilizando dados divulgados pelo Banco Central, o Nubank se passou a ser o quinto maior banco brasileiro em volume de cliente, somando um total de 64,8 milhões de usuários. Com essa métrica, a *Fintech* ultrapassou o banco Santander (FREITAS, 2022).

Tabela 1 - Ranking dos maiores bancos do Brasil em clientes, segundo o UBS Group, 2022

Banco	Quantidade de clients
Caixa	148,3 milhões
Bradesco	101,8 milhões
Itaú (ITUB4)	95,5 milhões
Banco do Brasil (BBAS3)	73,6 milhões
Nubank	64,8 milhões
Santander	61,0 milhões
Original	42,2 milhões
Mercado Pago	42,2 milhões
PagBank	25,9 milhões
C6 Bank	21,3 milhões

Fonte: Adaptado de Vargas (2022).

O Distrito Dataminer (2020) informa que a crise econômica gerada pela pandemia de covid-19 não trouxe grandes abalos ao setor de *Fintechs*. Em 2020, essas *startups* financeiras brasileiras juntas captaram um total de 1,9 bilhão de dólares ao longo do ano, segundo dados do levantamento mensal Inside Fintech Report, realizado pelo Distrito Dataminer. Esse valor supera a marca de 1,1 bilhão referente ao resultado de 2019.

As *startups* financeiras conquistaram um espaço de mercado que antes era completamente fechado, concentrado durante décadas em cinco grandes bancos. Atualmente, as *Fintechs* sobrevivem de duas formas: concorrendo com esses bancos tradicionais e operando como parceiras, ocupando brechas deixadas por eles (EXAME, 2019).

Uma categoria presente entre as *Fintechs*, são os bancos digitais, que crescem cada vez mais no Brasil, paralelo ao tempo em que os brasileiros tiveram acesso aos meios digitais. Por isso, serviços como abertura de contas, controle financeiro, investimentos e cartões de crédito, dentre outros, se tornaram cada vez mais acessíveis, por causa da sua praticidade, rapidez e menor burocracia (VIDO; GUTIERRES, 2020).

Tanto as instituições bancárias, quanto os profissionais que atuam no segmento, precisam ser ágeis a fim de evitar possíveis surpresas advindas das inovações de mercado. Por isso, Nogueira Neto e Araújo (2020) destacam que uma atenção deve ser voltada às empresas de tecnologia que já possuem uma grande base consolidada de clientes e experiência na área de pagamentos e consumo, como Amazon, Facebook, Google, Apple e Alibaba, que podem ser grandes concorrentes dos bancos que não se adaptarem à nova realidade.

O que é observado é a luta das novas soluções bancárias pela conquista do mesmo

mercado que os grandes bancos também querem dominar, oferecendo serviços que possuem características que os bancos tradicionais não conseguem entregar - atendimento ao cliente com maior agilidade e eficiência, e baixos custos de seus serviços, por exemplo -, ao mesmo tempo que ainda não se desenvolveram suficientemente para atender a todas as demandas dos seus clientes (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020, p. 79).

Para Jinkings (2002), as agências bancárias foram transformadas em lojas informatizadas de produtos e serviços. Assim, os bancos passaram a oferecer serviços aos clientes sem a presença do bancário, uma vez que todas essas tecnologias fizeram com que os clientes passassem a realizar grande parte das operações. Para Costa e Silva (2019).

Adoção das novas tecnologias no setor financeiro gerou também uma grande reestruturação organizacional, tendo como consequências o desemprego, a terceirização, a precarização, a intensificação do trabalho e a necessidade de constante atualização destes profissionais (COSTA; SILVA, 2019, p. 34).

#### 6.4 METODOLOGIA

A pesquisa proposta foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, que consiste em um levantamento bibliográfico sobre o tema proposto. Adotou-se também os aspectos metodológicos das pesquisas: bibliográfica, documental e descritiva.

Quanto aos procedimentos técnicos, durante a pesquisa bibliográfica, foram utilizadas referências teóricas já analisadas e publicadas com base nas palavras-chave: Bancos Tradicionais (BERTOLO, 2012; FEBRABAN, 2019; FEBRABAN, 2022, PESENTE, 2019; CERQUEIRA, 2012; BACEN, 2002; SILVA *et al.*, 2014; BONA, 2012; CASAGRANDE, 2017; SANCHES, 2016; CARVALHO, 2019; SANCHEZ; GOMES; NASCIMENTO, 2022), *Fintechs* (CARVALHO, 2019; INFOMONEY, 2020; MARQUES, 2018; RODRIGUES, 2021, PINTO, 2018; MACHADO, 2019; EXAME, 2019; FREITAS, 2018; FEITOSA, 2021; FREITAS, 2022; VARGAS, 2022; DISTRITO DATAMINER, 2020; VIDO; GUTIERRES, 2020), Gerentes de Relacionamento (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020; SILVA *et al.*, 2014; SILVA; NAVARRO, 2012), Relações de trabalho (CHIAVENATO, 2003; KOTLER; KELLER, 2012; COSTA; SILVA, 2019; CERQUEIRA, 2012).

Um outro procedimento utilizado foi a pesquisa documental, recorrendo a fontes mais diversificadas sem a necessidade de um tratamento analítico. Para isso, foram analisados documentos disponibilizados publicamente nos sites dos principais bancos do segmento e também nas páginas das instituições e órgãos que regulamentam as atividades bancárias ou do

mercado financeiro, como o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central (BACEN) e Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). A pesquisa documental é considerada uma importante técnica para a construção de coletas de dados, pois traz fatos históricos, normas e leis sobre o tema, estabelecendo características ou tendências para o tema proposto.

Foi aplicada uma pesquisa de opinião através de um questionário online, conforme modelo disponível no Apêndice A, durante o período de 14 de outubro a 06 de novembro de 2022. Contendo um total de 18 perguntas divididas em 8 questões de múltipla escolha para conhecer o perfil dos entrevistados e 10 perguntas com base nos objetivos deste artigo, em escala linear, para conhecer a impressão dos respondentes a respeito das suas dinâmicas de trabalho. Como estratégia para alcançar um maior número de entrevistados e que estes fossem de diferentes instituições bancárias, o questionário online foi enviado por meio de caixa de mensagem no aplicativo LinkedIn.

Essa pesquisa faz parte do Grupo de Pesquisa modelos e Estruturas Organizacionais a nível territorial para ações sustentáveis (meta) aprovada pelo comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UNEB no CAEE de nº 16244819.9.0000.0057 realizada no ano de 2022, durante os meses de: 10/2022 a 11/2022.

O início da coleta de dados ocorreu a partir de uma pergunta filtro, para garantir que os entrevistados fizessem parte do recorte estabelecido para a pesquisa. Assim, aqueles que informaram ter atuado como Gerente de Relacionamento no ano de 2021, tiveram acesso às demais perguntas, enquanto aqueles que negaram essa afirmação tiveram o questionário finalizado imediatamente. Com isso, das 68 pessoas que se propuseram a participar, 55 correspondiam ao perfil estabelecido e puderam responder toda a pesquisa.

Na segunda etapa do questionário, os Gerentes de Relacionamento tiveram que julgar sentenças enumerando-as de 1 a 5 (1 – discordo totalmente; 2 – discordo em parte; 3 – não discordo e nem concordo; 4 – concordo em parte; 5 – concordo totalmente).

Para garantir o anonimato das respostas, não foram realizadas perguntas sobre o nome, instituição onde trabalha ou qualquer outro tipo de informação que levasse à identificação do entrevistado. Por meio de perguntas a respeito de região de atuação durante o período do ano de 2021, segmento onde trabalharam, faixa etária, identidade de gênero e tempo de atividade, buscou-se conhecer o perfil dos entrevistados, como é possível verificar no Quadro 1.

Por último, as 3 pesquisas foram confrontadas para chegar aos resultados e conclusões, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Etapas metodológicas



Fonte: Elaboração própria (2022).

## 6.5 ANÁLISE DE DADOS

Com base nas respostas coletadas através da pesquisa da Tabela 2, foi observado que a maioria dos(as) entrevistados(as) atuou na cidade de Salvador e no segmento de pessoa física em instituições privadas. Destes, 54,5% se identificam com o sexo feminino e, do total de pessoas entrevistadas, a maior parte possuía idade entre 31 e 40 anos no ano de 2021. Quanto ao tempo no segmento bancário, a maioria informou estar na profissão há mais de 11 anos, como consta na Tabela 1, correspondendo a um total de 61,8% dos gerentes entrevistados. Sobre o tempo de atividade como Gerente de Relacionamento, 50,9% possuem 5 anos ou mais.

Tabela 2 - Perfil e características dos Gerentes de Relacionamento que atuaram em Salvador e Região Metropolitana - 2021

Perguntas	Alternativas	Resultados
<b>Região em que trabalhou como gerente de relacionamento</b>	Salvador	58,2%
	Região Metropolitana	34,5%
	Ambas	7,3%
<b>Segmento de atuação</b>	Pessoa Física	54,5%
	Pessoa Jurídica	36,4%
	Ambos	9,1%
<b>Tipo de instituição</b>	Pública	14,5%
	Privada	83,6%
	Ambas	1,8%
<b>Identificação de gênero</b>	Feminino	54,5%
	Masculino	45,5%
	Outro	0%
<b>Faixa etária no ano de 2021</b>	18 a 30 anos	32,7%
	31 a 40 anos	47,3%
	41 a 50 anos	12,7%
	51 anos ou mais	7,3%
	1 a 5 anos	16,4%
<b>Tempo de atividade no setor bancário</b>	6 a 10 anos	21,8%
	11 a 15 anos	34,5%
	16 a 20 anos	16,4%
	21 anos ou mais	10,9%
	1 ano	12,7%
<b>Tempo de atividade como gerente de relacionamento</b>	2 a 3 anos	27,3%
	4 a 5 anos	9,1%
	5 anos ou mais	50,9%

Fonte: Elaboração própria (2022).

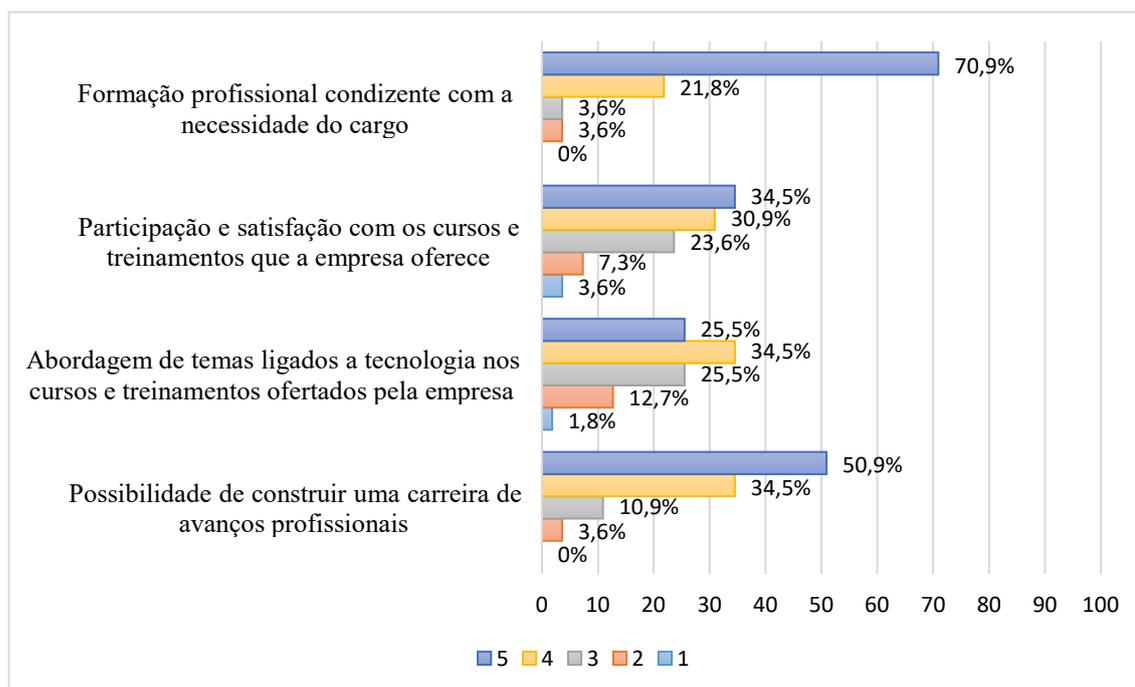
Conforme demonstrado no Gráfico 1, 92,7% dos entrevistados concordam em parte ou totalmente que possuem formação profissional adequada com a necessidade do seu cargo. E, do total dos entrevistados, a maioria concorda em parte ou totalmente que os cursos e treinamentos oferecidos pela instituição onde atuam abordam de forma adequada os temas ligados à tecnologia, correspondendo a 65,4%.

Esse dado corrobora com o que diz Soares (2020), quando traz as universidades corporativas como um exemplo de aliadas para acelerar o processo de qualificação do grande volume de funcionários que um banco possui. A autora nos mostra ainda que reinventar talentos é considerado como um dos fatores para obtenção de vantagem competitiva na era digital. Sabendo dessa necessidade, “bancos estão envolvidos em ações para capacitar sua força de trabalho para operar com profissionais em linha com as tendências mundiais” (SOARES, 2020).

Para uma das pessoas entrevistadas, que será chamada de Entrevistado A, “bancos e Fintechs estão em constantes mudanças e por esse motivo se faz necessário o aperfeiçoamento

dos profissionais e adequação de ambos para o cenário”. Sendo assim, o processo de qualificação precisa ser constante, seja trabalhando em um banco ou em uma Fintech.

Gráfico 1 - Opinião dos Gerentes sobre formação profissional, satisfação com os cursos e treinamentos oferecidos pelas instituições e possibilidade de avanços profissionais, Salvador e Região Metropolitana, 2021



Fonte: Elaboração própria (2022).

Segundo dados do Gráfico 2, 61,9% dos gerentes entrevistados concordam em parte ou totalmente quanto a possibilidade de automação de suas atividades. Esse percentual é muito próximo aos 65,4% dos entrevistados que concordaram em parte ou totalmente com a proposição sobre acreditar que as *Fintechs*/bancos digitais impactaram em seus processos de trabalho.

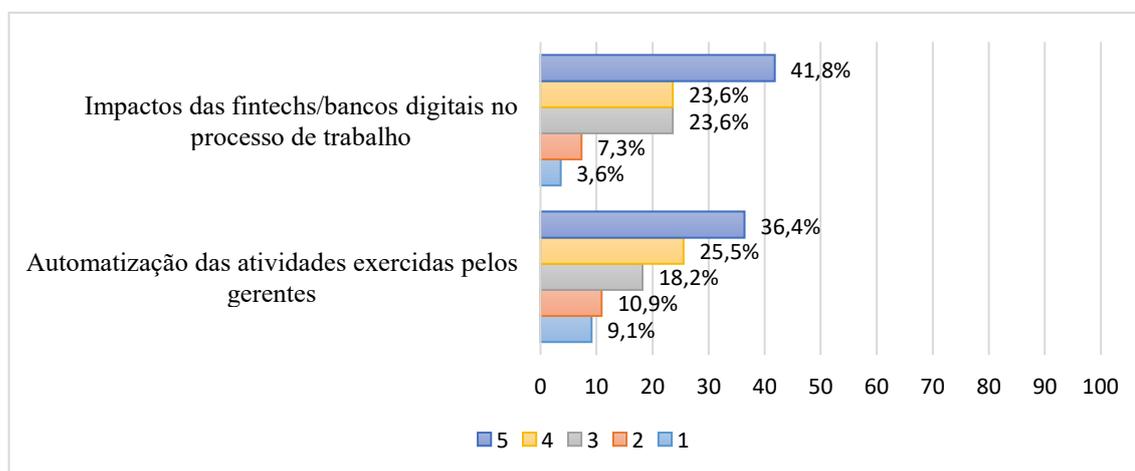
A automação é um sistema que faz parte das tecnologias promovidas pela era digital. Assim, em relação aos bancos neste processo, Soares (2022) chama atenção para a adoção de “investimentos maciços em sistemas para análise de dados, aprendizado por máquina, inteligência artificial, realidade aumentada, segurança cibernética, *blockchain* e uma infinidade de ferramentas para colocar cada vez mais o banco nos dispositivos móveis.”

Sobre a relação entre os bancos digitais e os tradicionais, bem como algumas consequências trazidas ao relacionamento com o cliente, um dos(as) gerentes entrevistados(as) acredita que:

Os bancos digitais trouxeram uma concorrência saudável para os bancos tradicionais que tiveram que se adequar. O problema é que, como o banco é reativo, houve perda de *marketshare*. As isenções fornecidas pelos bancos digitais fizeram com houvesse uma migração dos clientes e seu caixa para o mesmo (ENTREVISTADO B).

As isenções oferecidas pelas *Fintechs*, nas cestas de manutenção da conta corrente, na anuidade do cartão de crédito, pelas taxas mais baixas nas maquininhas de cartão, por exemplo, fazem com que muitos clientes realizem essa migração, para as *Fintechs*. Como estratégia para manter o cliente, os gerentes dos bancos tradicionais precisam estar dispostos a negociar taxas e tarifas.

Gráfico 2 - Opinião dos Gerentes sobre os impactos das *Fintechs* no seu trabalho e sobre a possibilidade de automação das suas atividades, Salvador e Região Metropolitana, 2021



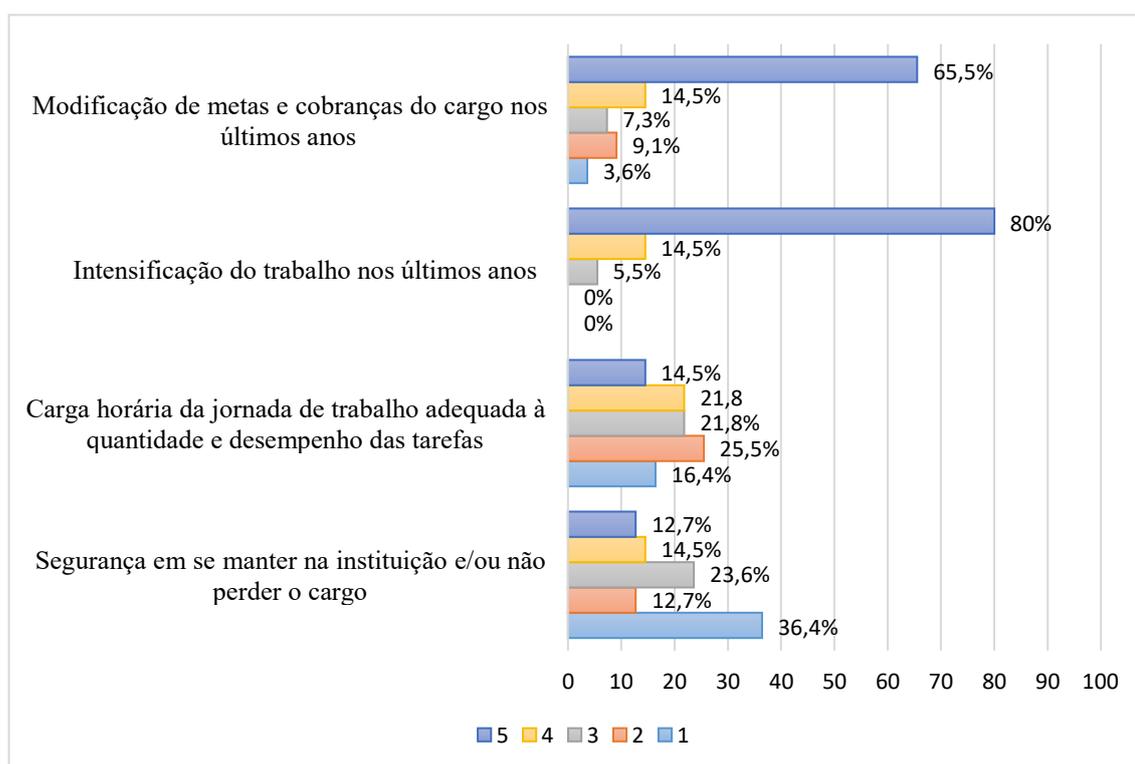
Fonte: Elaboração própria (2022).

Como é possível observar no Gráfico 3, um total de 80% dos entrevistados concordou em parte ou totalmente que suas metas e cobranças foram modificadas nos últimos anos. Sobre a afirmação a respeito da intensificação do seu trabalho nos últimos anos, somou-se um total de 94,5% de entrevistados que concordam com essa afirmação. Paralelo à esse resultado, apenas 36,3% dos entrevistados concordam que sua carga horária é adequada para a quantidade de tarefas a serem desempenhadas.

Quanto ao sentimento de segurança à respeito da empregabilidade, somente 27,2% dos entrevistados disseram concordar em parte ou totalmente quanto à se sentirem seguros no emprego ou no cargo. Esse resultado é um dos reflexos do que afirma Soares (2020), ao dizer que a transformação digital ocasiona impactos no mercado de trabalho com extinção de cargos e o aparecimento de outras funções que demandam novas competências dos profissionais. Ainda assim, durante a entrevista, um(a) dos(as) respondentes afirmou que:

Acredito que o que pode levar o funcionário ao sucesso ou à demissão tem a ver com o comprometimento com a função desempenhada. Um profissional comprometido que busca conhecimento e atualização de suas certificações profissionais, ao meu ver, fica habilitado para o crescimento na empresa onde atua e tem mais possibilidade e opção de escolher seu lugar no mercado financeiro (ENTREVISTADO C).

Gráfico 3 - Opinião dos Gerentes sobre modificações nas suas atividades, compatibilidade e carga horária e segurança no emprego ou no cargo, Salvador e Região Metropolitana, 2021



Fonte: Elaboração própria (2022).

## 6.6 RESULTADOS

No Brasil, o cenário dos serviços financeiros ainda possui o domínio dos bancos comerciais tradicionais. Atualmente, dos 10 bancos com maior base de clientes, 6 são bancos tradicionais e juntos somam um total de 522,4 milhões de clientes, conforme pesquisa realizada pela UBS Group (VARGAS, 2022). Do outro lado, estão 4 *Fintechs*, que juntas somam um total de 151,4 milhões de clientes. Apesar dessa grande diferença, é possível dizer que as *Fintechs* chegaram no mercado para ficar, ocupando um espaço como grandes concorrentes para os bancos tradicionais.

A partir da relação entre o tempo no segmento bancário e a atividade como Gerente de Relacionamento, é possível observar que, do grupo entrevistado, a maioria está na profissão de bancário há mais de 11 anos, no entanto, as respostas sobre o tempo de atividade como Gerente

de Relacionamento informam que a maioria possui menos de 5 anos no cargo. Ou seja, a maior parte dos(as) entrevistados(as) chegou à função de gerente de relacionamento após um período médio de 6 anos na atividade bancária.

Para ingressar no setor bancário já foi tido como critério estar cursando ou ter formação nas áreas relacionadas aos cursos de Administração, Economia ou Ciências Contábeis. Atualmente, essa exigência foi flexibilizada e deu espaço a estudantes e profissionais das áreas de Análise de Dados e Direito, por exemplo. Além disso, a resolução 3.158 de 2002, do Conselho Monetário Nacional, passou a exigir que os profissionais do mercado financeiro para exercerem as atividades distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários e derivativos, comprovem seu conhecimento por meio de exames de certificação. Dessa forma, os Gerentes de Relacionamento devem estar aptos na Certificação Profissional ANBIMA Série 10 ou 20, promovidos pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais, ANBIMA, para executarem suas atividades. Por isso, 92,7% dos entrevistados consideram que possuir formação profissional adequada com a necessidade do seu cargo. Durante processo anual de auditoria, casos sejam identificados funcionários sem a certificação exigida para o seu cargo, a instituição pode ser autuada, sofrendo as devidas penalidades.

Dentro da fala do Entrevistado A, podemos trazer diversas reflexões. Dentre elas, pode-se destacar as mudanças que ocorrem dentro do cenário econômico e tecnológico, que trazem impactos tanto para as *Fintechs* quanto para os bancos tradicionais. Por isso, o aperfeiçoamento profissional precisa ser constante e deve ser adquirido não apenas pelos cursos e treinamentos ofertados pela instituição, mas também por meios externos, através das certificações profissionais, de cursos de especialização ou do desenvolvimento de características comportamentais.

As *Fintechs* são empresas com um modelo de negócio que promove a melhora na oferta de serviços financeiros por causa da sua capacidade de automação e gerenciamento de etapas. Analisando as *Fintechs*, é possível vislumbrar o futuro de muitos serviços ofertados pelos bancos, principalmente no que se refere às suas formas de contratação. Desta maneira, durante a aplicação da pesquisa, quando perguntados sobre acreditarem que as *Fintechs* impactaram em seus processos de trabalho, 65,4% concordaram, valor muito próximo aos 61,9% dos gerentes que acreditam na possibilidade de automação de suas atividades. Assim, foi possível perceber que essas respostas estão relacionadas.

A maioria dos entrevistados acredita que suas metas e cobranças foram modificadas nos últimos anos. Paralelo a isso, 94,5% do total de respondentes concorda que houve uma intensificação do seu trabalho. Com isso, é possível notar que as metas e cobranças estão

inseridas nesse conjunto, visto que é por meio delas que a produtividade dos gerentes é medida.

Através desse cenário, tem-se a percepção acerca do quanto o Gerente de Relacionamento sente-se seguro no seu cargo e/ou na instituição onde atua. Do total de entrevistados, apenas 49,1% disseram não ter medo de serem demitidos, embora apenas 14,5% do total de respondentes ter atuado em instituição pública.

Diante dos dados apresentados anteriormente, a partir das respostas dos gerentes e da análise apresentada no referencial teórico, foi construída uma análise PFOA, conhecida também como matriz SWOT quando traduzida para o inglês, considerando as principais Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Conforme, Kotler (2000), a análise PFOA subdivide-se em análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). Sendo assim, a análise PFOA (Figura 1) foi construída com base nas condições de trabalho dos Gerentes de Relacionamento a partir dos novos cenários de automação dos serviços bancários impulsionados com o surgimento das *Fintechs*.

Quadro 1 - Análise PFOA para os Gerentes de Relacionamento dos bancos de segmento varejo

<b>Potencialidades</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contato presencial com o cliente, fazendo com que o relacionamento seja mais efetivo;</li><li>• Os bancos tradicionais apresentam menor risco de crédito e de imagem;</li><li>• A facilidade do <i>network</i> propicia indicações para novos negócios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atraso na resolução de demandas dos clientes por conta da sobrecarga de trabalho dos Gerentes de Relacionamento;</li><li>• Imagem historicamente negativa dos bancos quanto à relação com os clientes;</li><li>• Intensa pressão por resultados</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amplo portfólio de produtos e serviços ofertados pelos bancos tradicionais, atraindo clientes com necessidades diversas;</li><li>• Crescimento profissional devido à amplas oportunidades de carreira dentro do mercado financeiro;</li><li>• Confiabilidade dos bancos tradicionais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fechamento de postos de trabalho;</li><li>• Necessidade de altas qualificações para se manter inserido no mercado financeiro;</li><li>• Automação;</li><li>• Forte concorrência das <i>fintechs</i> por conta do seu crescente portfólio de serviços bancários de forma gratuita ou com taxas mais baixas quando comparadas aos bancos tradicionais.</li><li>• Avanço de empresas <i>hub</i> para o setor financeiro, como é o caso da Amazon, Google e Apple.</li></ul>

Fonte: Elaboração própria (2022).

## 6.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário estudado nesse artigo faz parte do sistema financeiro nacional, um dos setores mais atingidos pelos avanços tecnológicos e pelo crescimento *das Fintechs*, que são os novos concorrentes dos bancos tradicionais. Para atingir os objetivos propostos, além da revisão de literatura, foi realizada uma pesquisa de opinião, onde analisou-se a percepção dos Gerentes de Relacionamento acerca de aspectos relacionados à formação profissional, tecnologia, automação e relação de trabalho.

Foi possível identificar que, assim como houve o crescimento das *Fintechs* nos últimos anos, também foi percebido pela grande maioria dos gerentes entrevistados uma modificação das suas metas e cobranças e uma intensificação do seu trabalho nos últimos anos. Essa análise é uma das respostas ao objetivo de identificar as mudanças nos processos de trabalho dos Gerentes de Relacionamento de bancos com segmento varejo impulsionadas pela expansão das *Fintechs* na cidade de Salvador e Região Metropolitana.

Mesmo sendo evidente o crescimento das transações por meio dos canais digitais nos bancos tradicionais, fechamento de agências físicas e com a expansão das *Fintechs*, a pesquisa nos mostrou que do total dos entrevistados, ainda existe uma quantidade equivalente a 20% destes que não acreditam na automação das suas atividades.

Por meio da análise PFOA como um dos resultados da pesquisa, é possível pensar em cenários e condições futuras para a atuação dos Gerentes de Relacionamento dos bancos de segmento varejo. Diversas ameaças estão no caminho desses profissionais, em decorrência do fechamento de postos de trabalho, da necessidade de altas qualificações para se manter inserido no mercado de trabalho, a automação das suas atividades, forte concorrência das fintechs e o avanço de empresas hub para o setor financeiro. Contudo, ainda existem muitos clientes com um perfil conservador que confiam nos bancos tradicionais, além das amplas oportunidades de carreira que existem dentro do mercado financeiro.

A facilidade de acesso as novas tecnologias e os constantes avanços tecnológicos, impulsionou a utilização das *Fintechs* pela população brasileira, uma vez que muitas delas oferecem serviços bancários de forma prática e desburocratizada. Mesmo assim, os bancos tradicionais são muito importantes para o equilíbrio econômico do país e também possuem setores que pensam na inovação e tecnologia para os seus serviços prestados, por isso, dificilmente deixarão de existir de maneira imediata.

Ainda que os resultados da pesquisa atendam aos objetivos propostos, é importante salientar as limitações do estudo, pois a amostra de gerentes pesquisados foi muito inferior ao

universo de profissionais que atuam na cidade de Salvador e Região Metropolitana. É possível intuir que os estudos aqui dispostos poderão estimular pesquisas futuras e serviu para que, ao pensar nas respostas da pesquisa de opinião, os gerentes entrevistados pudessem refletir sobre o seu processo de formação, a influência das tecnologias em suas atividades e sobre o futuro da sua profissão.

Como estudos futuros, recomenda-se uma investigação mais aprofundada sobre como o crescimento das *Fintechs* influenciou nas condições de trabalho dos Gerentes de Relacionamento dos bancos tradicionais e quais estratégias precisam ser adotadas.

## REFERÊNCIAS

BACEN. O que é um Banco Central? **Cadernos BC**, Série Educativa. Banco Central do Brasil, [s/l], 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 4.656, de 26 de Abril de 2018**. Dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas, disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica e estabelece os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, transferência de controle societário, reorganização societária e cancelamento da autorização dessas instituições. Diário Oficial da União: Brasília, 30 mar. 2018, Seção 1, p. 24-26. Disponível em: [https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/50579/Res\\_4656\\_v1\\_O.pdf](https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/50579/Res_4656_v1_O.pdf). Acesso em: 16 set. 2022.

BERTOLO, Luiz. **Matemática Financeira**. Curso de Matemática Financeira. 7. ed. v. 28. 2012. Disponível em: Microsoft Word - MercadoFinanceiro.DOC (bertolo.pro.br). Acesso em: 29 maio 2021.

BONA, André. Como os bancos diferenciam o atendimento aos seus clientes? **Blog de Valor**, 2012. Disponível em: <https://andrebona.com.br/como-os-bancos-diferenciam-o-atendimento-aos-seus-clientes/>. Acesso em: 07 jun. 2021.

CARVALHO, C. RODRIGO. **Inovação no Sistema Financeiro**: Estudo de Caso de Banco de Varejo Brasileiro. 2019. 109 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócio) - Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2019.

CARVALHO, NÚBIA GABRIELA PEREIRA. **Trabalho Humano na Indústria 4.0**: Percepções brasileiras e alemãs dos setores acadêmico e empresarial a respeito do trabalho de pessoas no novo modelo industrial. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Universidade de São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-10032020-132144/publico/NubiaGabrielaPereiraCarvalhoDEFINITIVO.pdf>. Acesso em: 09 maio 2021.

CASAGRANDE, Fernanda de Arruda. **Atendimento digital: dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo**. Brasília, 2017. Monografia (Graduação) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 2017. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/17876/1/2017\\_FernandadeArrudaCasagrande.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/17876/1/2017_FernandadeArrudaCasagrande.pdf). Acesso em: 08 jun. 2021.

CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional nos Bancos**. São Paulo, 2012. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-12042013-163333/publico/Assedio\\_moral\\_organizacional\\_nos\\_bancos\\_ViniciusdaSilvaCerqueira.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-12042013-163333/publico/Assedio_moral_organizacional_nos_bancos_ViniciusdaSilvaCerqueira.pdf). Acesso em: 01 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Raquel; SILVA, Sonia Maria de Carvalho. Desafios Enfrentados Por Gerentes de Agências Bancárias. **RECSA**, v. 8, n. 1, Garibaldi, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiiqdKW1bv7AhUTpZUCHVgoD2sQFnoECAgQAw&url=https%3A%2F%2Frevista.fisul.edu.br%2Findex.php%2Frevista%2Farticle%2Fdownload%2F97%2F105%23%3A~%3Atext%3DDentre%2520os%2520in%25C3%25BAmeros%2520resultados%2520obtidos%2Crealiza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520da%2520pesquisa%2520de%2520campo&usq=AOvVaw2fDpgiS3ltdOwhJN48G-8J>. Acesso em: 01 set. 2022.

DISTRITO. Panorama das fintechs no Brasil. **Distrito**, 05 fev. 2021. Disponível em: <https://distrito.me/blog/panorama-fintechs/>. Acesso em: 20 mar. 2021

FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária. v. 03, jul. 2022. Disponível em: <pesquisa-febraban-2022-vol-3.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.

FEBRABAN. **Relatório Anual 2018**. São Paulo: FEBRABAN, 2019a. Disponível em: <https://relatorioanual2018.febraban.org.br/pt/index.html>. Acesso em: 20 mar. 2021.

FERRARI, Mariana Dias Bernardino; MARTINS, Mariana Dias Bernardino. Administração do comporto de marketing no contexto da Industria 4.0: o caso Kappauns. *In*: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 17, 2020, Resende, **Anais eletrônicos [...]** Resende: AEDB, 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/523052.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

FEITOSA, Conceição de Maria Graça Barros. Fintechs: Impactos na Performance Financeira do Mercado Bancário Brasileiro. **Revista Debates em Economia Aplicada**, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwizmfjS-Lz7AhVzLLkGHbE8Dm8QFnoECAAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.portaldeperiodicos.idp.edu.br%2Freada%2Farticle%2Fdownload%2F6092%2F2451%2F19857&usq=AOvVaw3QvDT0l69Z-J6n9-iWYmZa>. Acesso em: 16 set. 2022.

FREITAS, Tainá. O BC Matou a 1ª Fintech. Mas Isso é Coisa do Passado. **StartSe**, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/nova-economia/o-bc-matou-1a-fintech-brasileira-mas-isso-e-coisa-do-passado/>. Acesso em: 25 set. 2022.

INFOMONEY. O ano de ouro das fintechs: na contramão da crise, setor apresenta crescimento de 34% em 2020. 15 dez. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/o-ano-de-ouro-das-fintechs-na-contramao-da-crise-setor-apresenta-crescimento-de-34-em-2020/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, Herbert; FRANCISCO, Eduardo de Rezende. Revolução nos meios digitais. **GV Executivo**, v. 20, n. 1, p. 23-25, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/issue/view/4601/2536>. Acesso em: 02 ago. 2022.

MARQUES, Felipe Ferreira. **Nubank**: O Mercado de Fintechs no Brasil. 2018. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niteroi, 2018.

MARQUES, Frank Borges; FREITAS, Vérica; DE PAULA, Verônica Angélica Freitas. Cadê o Banco que Estava Aqui? O Impacto dos Bancos Digitais no Mercado Brasileiro. **JISTEM**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/cwsXS5GScbCvYjYsCDzrQ3b/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

NASCIMENTO, Marcelo Magno Rocha. **Organização do Trabalho Bancário de Suporte e Atendimento e Vivências de Sofrimento**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

NOGUEIRA NETO, Adriano Marçal; ARAUJO, Brenda Andrade. **Transformação digital no sistema bancário brasileiro**: um estudo sobre as fintechs. 2020. 97 f. Projeto (Graduação) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10031686.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PESENTE, Ronaldo. **Mercados Financeiros**. Salvador: UFBA, 2019.

PINTO, Andréia Aparecida Bressani. **FINTECH**: O Futuro dos Serviços Financeiros no Brasil. 2018. Monografia (Especialização) - Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018. Disponível em: [http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19580/1/CT\\_GESFIN\\_III\\_2018\\_02.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19580/1/CT_GESFIN_III_2018_02.pdf). Acesso em: 06 set. 2022.

RODRIGUES, Fernanda Dutra Rodrigues. Fenômeno Fintech no Brasil: Um Panorama do Período da Pandemia de 2020. **Panorama Digital**, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: [http://observatoriodigital.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/430/2021/06/Panorama-Digital\\_21\\_6\\_Fernanda-Dutra-Rodrigues.pdf](http://observatoriodigital.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/430/2021/06/Panorama-Digital_21_6_Fernanda-Dutra-Rodrigues.pdf). Acesso em: 30 ago. 2022.

SANCHES, Ana Tercia. **A Grande Corporação Bancária e os Meandros do Processo de Trabalho**. 2016. 312 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SILVA, Felipe Augusto *et al.* Análise da Atuação do Gerente Bancário Como Líder de Equipe em Agências do Interior Paulista. **Refaz**, São Paulo, jun. 2017, Gestão Empresarial. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUBegQIAxAE&url=http%3A%2F%2Fwww.revistarefas.com.br%2Findex.php%2FRevFATECZS%2Farticle%2Fdownload%2F102%2F122&usg=AOvVaw2muBxkZ5\\_aWarC9lRqRih3](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUBegQIAxAE&url=http%3A%2F%2Fwww.revistarefas.com.br%2Findex.php%2FRevFATECZS%2Farticle%2Fdownload%2F102%2F122&usg=AOvVaw2muBxkZ5_aWarC9lRqRih3). Acesso em: 19 abr. 2021.

SILVA, Tiago. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos Bancários de Instituições Privadas**. 2013. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.

UM GUIA PARA ENTENDER a revolução no setor financeiro. **Exame**, São Paulo, 12 set. 2019. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/na-onda-digital/>. Acesso em: 02 set. 2022.

VARGAS, Eduardo. Nubank (NUBR33) passa a ser o 5º maior banco em número de clientes e ultrapassa Santander (SANB11). Suno, São Paulo. Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/nubank-nubr33-passa-a-ser-o-5o-maior-banco-em-numero-de-clientes-e-ultrapassa-santander-sanb11/>. Acesso em: 20 de out. 2022.

VIDO, Noemy Gois; GUTIERREZ, Vania Cristina Pastri. Crescimento das fintechs Nubank, Guiabolso e Credits no Brasil e as ameaças ao sistema bancário tradicional. **Revista e-F@tec**, Garça, v. 10, n. 1, out. 2020. Disponível em: <https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/view/197>. Acesso em: 01 nov. 2022.

VIDOTTI, Julio. O que é hub de informações. LinkedIn, [s.l], abr. 2017. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-hub-julio-vidotti>. Acesso em: 01 jun. 2021.

### **MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>O CRESCIMENTO DAS FINTECHS E OS IMPACTOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DOS BANCOS DE SEGMENTO VAREJO NO ANO DE 2021 NA CIDADE DE SALVADOR E REGIÃO METROPOLITANA</b>
<b>RECEBIDO</b>	22/02/2023
<b>AVALIADO</b>	24/03/2023
<b>ACEITO</b>	01/04/2023

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Isis Santos de Santana Souza
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduação em Serviço Social pela Universidade Católica do Salvador (2015); atualmente é graduanda em Administração na Universidade do Estado da Bahia, semestre 2022.2.
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Ms.
NOME COMPLETO	Eduardo Spinola
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Intituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA
CIDADE	Eunápolis
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Mestrado em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia. Especialista em Filosofia Contemporânea. Graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia. Professor do Instituto Federal da Bahia, Campus Eunápolis. Tem experiência na área de Antropologia, com ênfase em Antropologia Urbana, atuando principalmente nos seguintes temas: identidade social, sociabilidade, etnomusicologia, epistemologia e metodologia científica.
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	<b>Autor 1:</b> <a href="mailto:isis.santana93@hotmail.com">isis.santana93@hotmail.com</a>
---	--