

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

VINICIUS DE AZEVEDO ANDRICH

MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: abordagens a partir da cultura organizacional

VITÓRIA

2024

VINICIUS DE AZEVEDO ANDRICH

MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: abordagens a partir da cultura organizacional

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof^a. Dra. Marcia Juliana d'Angelo

VITÓRIA
2024

VINICIUS DE AZEVEDO ANDRICH

MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: abordagens a partir da cultura organizacional

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 16, de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra.: Marcia Juliana d'Angelo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof^a. Dra.: Amanda Soares Zambelli Ferretti
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr.: Sérgio Augusto Pereira Bastos
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr.: André Luís Janzkovski Cardoso
UFR - Universidade Federal de Rondonópolis

Prof^a. Dra.: Raysa Geaquinto Rocha
Universidade da Beira Interior

AGRADECIMENTOS

Inicio meus agradecimentos rendendo todas as graças a Deus, por Sua infinita sabedoria, por me guiar e iluminar em cada etapa desta jornada. Sem Suas bênçãos, eu não teria a capacidade para enfrentar os desafios e perseverar até o fim.

Agradeço de forma especial aos meus pais, pelo amor incondicional, pela educação que me proporcionaram e por estarem sempre ao meu lado, acreditando e me incentivando sempre. Sem esse imensurável apoio, este sonho não teria se concretizado.

Minha orientadora, um verdadeiro exemplo de sabedoria e dedicação, recebe aqui o meu mais sincero agradecimento. Sua paciência, suas orientações valiosíssimas e seu incansável apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores da Fucape, por compartilharem seu conhecimento e por sempre estarem dispostos a auxiliar nas questões acadêmicas, meus sinceros agradecimentos. Aos demais funcionários da Fucape, em especial às bibliotecárias, o meu muito obrigado pelo suporte, essencial ao longo dessa caminhada.

Aos meus amigos, que tantas vezes me apoiaram nos momentos difíceis, ao meu empregador e colegas de trabalho, que me proporcionaram a flexibilidade necessária para conciliar o trabalho com os estudos, deixo aqui meu reconhecimento e gratidão.

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto as cheias a baixam para a terra, sua mãe.”

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

Esta tese é composta por três trabalhos, que abordam o elo entre a cultura organizacional e a experiência do cliente. A primeira pesquisa, qualitativa, objetivou analisar esse contexto, destacando barreiras e facilitadores para a criação de vivências positivas. A literatura apresentada identificou que a experiência do cliente evoluiu de um aspecto de atendimento para um elemento estratégico vital, em um contexto de transformação digital. Com base em entrevistas com 21 funcionários de uma sociedade de economia mista do setor financeiro, foram observadas interações entre funcionários e clientes que revelam barreiras e facilitadores na promoção de uma melhor experiência do seu público-alvo. O alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as expectativas dos clientes foi apontado como essencial para melhorar o desempenho organizacional e a satisfação da clientela. O segundo trabalho validou uma escala de aferição da cultura organizacional voltada à promoção de uma melhor experiência aos consumidores, uma ferramenta inovadora para medir o impacto da cultura organizacional na experiência do cliente. Essa nova métrica foi desenvolvida com base em dois estudos quantitativos: análises fatoriais exploratória e confirmatória, resultando em uma escala robusta que permite aos gestores avaliarem e ajustarem a cultura interna com foco na melhoria contínua da experiência do cliente. O último estudo da tese, uma pesquisa tecnológica do tipo abordagem acadêmica simplificada, corroborando a relevância do vínculo estratégico entre cultura organizacional e experiência do cliente para o sucesso nos negócios, apresenta recomendações práticas para mitigar a geração de experiências negativas, a partir de problemas demonstrados em um estudo científico.

Palavras-chave: experiência do cliente; cultura organizacional; sociedade de economia mista; barreiras e facilitadores; aferição da cultura.

ABSTRACT

This thesis comprises three studies that address the link between organizational culture and customer experience. The first study, qualitative in nature, aimed to analyze this context by highlighting barriers and facilitators to creating positive experiences. The literature reviewed identified that customer experience has evolved from a service aspect to a vital strategic element within the context of digital transformation. Based on interviews with 21 employees from a mixed-economy financial sector company, interactions between employees and customers were observed, revealing barriers and facilitators in fostering a better experience for the target audience. Strategic alignment between organizational culture and customer expectations was identified as essential to improving organizational performance and client satisfaction. The second study validated a scale for assessing organizational culture aimed at enhancing customer experience, an innovative tool to measure the impact of organizational culture on customer experience. This new metric was developed based on two quantitative studies: exploratory and confirmatory factor analyses, resulting in a robust scale that allows managers to evaluate and adjust internal culture with a focus on the continuous improvement of customer experience. The final study of the thesis, a technological research project with a simplified academic approach, reinforces the relevance of the strategic link between organizational culture and customer experience for business success. It presents practical recommendations to mitigate the generation of negative experiences based on issues demonstrated in a scientific study.

Keywords: customer experience; organizational culture; mixed economy company; barriers and facilitators; culture measurement.

RIASSUNTO

Questa tesi è composta da tre lavori, che affrontano il legame tra la cultura organizzativa e l'esperienza del cliente. Il primo studio, di natura qualitativa, ha avuto l'obiettivo di analizzare questo contesto, evidenziando barriere e facilitatori per la creazione di esperienze positive. La letteratura presentata ha identificato che l'esperienza del cliente è evoluta da un aspetto legato al servizio a un elemento strategico fondamentale, in un contesto di trasformazione digitale. Basandosi su interviste con 21 dipendenti di una società a economia mista nel settore finanziario, sono state osservate interazioni tra dipendenti e clienti che rivelano barriere e facilitatori nella promozione di una migliore esperienza per il pubblico di riferimento. L'allineamento strategico tra la cultura organizzativa e le aspettative dei clienti è stato indicato come essenziale per migliorare le performance organizzative e la soddisfazione della clientela. Il secondo studio ha validato una scala di valutazione della cultura organizzativa orientata a promuovere una migliore esperienza per i consumatori, uno strumento innovativo per misurare l'impatto della cultura organizzativa sull'esperienza del cliente. Questa nuova metrica è stata sviluppata sulla base di due studi quantitativi: analisi fattoriale esplorativa e confermativa, risultando in una scala solida che consente ai manager di valutare e adattare la cultura interna con un focus sul miglioramento continuo dell'esperienza del cliente. L'ultimo studio della tesi, una ricerca tecnologica con un approccio accademico semplificato, confermando la rilevanza del legame strategico tra cultura organizzativa ed esperienza del cliente per il successo aziendale, presenta raccomandazioni pratiche per mitigare la generazione di esperienze negative, partendo da problematiche dimostrate in uno studio scientifico.

Parole Chiave: esperienza del cliente, cultura organizzativa, società a economia mista, barriere e facilitatori, valutazione della cultura.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL.....	13
CULTURA ORGANIZACIONAL: barreiras e facilitadores da promoção de uma melhor experiência aos clientes	17
1 INTRODUÇÃO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	24
2.2 ALGUNS ASPECTOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.3 OS CONSEQUENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	31
3 METODOLOGIA	34
4 ANÁLISE DOS DADOS	40
4.1 TIPO DE CULTURA PERCEBIDO	40
4.2 CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES	43
4.3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	44
4.3.1 Experiências positivas de atendimento e relacionamento com o cliente	44
4.3.2 Experiências negativas de atendimento e relacionamento com o cliente	47
4.4 FATORES CULTURAIS DA PROMOÇÃO DE UMA MELHOR EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	49
4.4.1 Cultura de excelência e inovação no relacionamento com o cliente	49
4.4.2 Cultura de ineficiência e desconexão com o cliente	51
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	62

DESENVOLVIMENTO DE UMA ESCALA DE MENSURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA A MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	79
1 INTRODUÇÃO	79
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	83
2.1 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	83
2.2 METODOLOGIAS DE MENSURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ...	85
3 DESENVOLVIMENTO DA ESCALA.....	89
3.1 GERAÇÃO DOS ITENS DA ESCALA – ESTUDO 1	89
3.1.1 Geração dos itens.....	89
3.1.2 Avaliação por especialistas	90
3.1.3 Forma de mensuração.....	91
3.2 AVALIAÇÃO PRELIMINAR DAS VARIÁVEIS – ESTUDO 2	92
3.2.1 Amostra e procedimentos.....	92
3.2.2 Análise Fatorial Exploratória	96
3.2.2.1 Adequação da análise fatorial e o grau de intercorrelação entre as variáveis	97
3.2.2.2 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial não rotacionada (primeiras cinco rodadas)	97
3.2.2.3 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial rotacionada (primeira rodada)	101
3.2.2.4 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial não rotacionada (sexta e sétima rodadas)	103
3.2.2.5 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial rotacionada (segunda rodada)	106
3.2.2.6 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial não rotacionada (oitava e última rodada)	108

3.2.2.7 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial rotacionada (rodada final)	109
3.2.3 Nomeação e confiabilidade de coerência interna dos fatores	112
3.2.4 Discussão da AFE	114
3.3 REFINAMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA – ESTUDO 3	119
3.3.1 Amostra e procedimentos.....	120
3.3.2 Análise Fatorial Confirmatória.....	122
3.3.3 Discussão da AFC	126
4 CONCLUSÃO	131
REFERÊNCIAS.....	134
MELHORE A EXPERIÊNCIA DO SEU CLIENTE A PARTIR DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM OLHAR PARA OS BANCOS COMERCIAIS.....	144
1 INTRODUÇÃO	144
2 ALGUNS ESTUDOS PRÉVIOS SOBRE O TEMA	147
2.1 PROMOVENDO A MELHOR EXPERIÊNCIA AOS CLIENTES	147
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA O CLIENTE	148
3 COMO FOI ESTRUTURADO O ESTUDO-BASE	149
4 ANÁLISES E DISCUSSÕES SOBRE O ESTUDO-BASE	151
4.1 COMO AS EXPERIÊNCIAS NEGATIVAS SÃO GERADAS?	152
4.2 PROPOSTAS DE SOLUÇÕES	155
5 CONCLUSÃO	157
REFERÊNCIAS.....	158
CONCLUSÃO GERAL.....	163
APÊNDICE A – MATRIZ DE VALIDAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA	165
APÊNDICE B – ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) CAMERON E QUINN (2006)	166
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	168

APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ANÁLISE EXPLORATÓRIA	180
APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO	182
APÊNDICE F – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES	
PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 1ª	
RODADA.....	192
APÊNDICE G – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO	
ROTACIONADOS – 1ª RODADA.....	193
APÊNDICE H – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES	
PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 2ª	
RODADA.....	197
APÊNDICE I – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO	
ROTACIONADOS – 2ª RODADA.....	198
APÊNDICE J – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES	
PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 3ª	
RODADA.....	200
APÊNDICE K – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO	
ROTACIONADOS – 3ª RODADA.....	201
APÊNDICE L – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES	
PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 4ª	
RODADA.....	203
APÊNDICE M – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO	
ROTACIONADOS – 4ª RODADA.....	204
APÊNDICE N – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES	
PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 6ª	
RODADA.....	206
APÊNDICE O – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO	
ROTACIONADOS – 6ª RODADA.....	207
APÊNDICE P – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES	
PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 8ª	
RODADA.....	208

APÊNDICE Q – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS – 8ª RODADA.....	209
APÊNDICE R – ESTÁTISTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DA ANÁLISE CONFIRMATÓRIA.....	210

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO GERAL

A relação entre cultura organizacional e experiência do cliente tem emergido como um dos temas centrais na gestão contemporânea e na literatura acadêmica, destacando-se como um campo interdisciplinar que integra aspectos humanos, estratégicos e operacionais. Enquanto a cultura organizacional representa os valores, normas e práticas que definem a identidade interna de uma organização (Schein, 2001; Altan et al., 2022), a experiência do cliente reflete a percepção geral dos consumidores em suas interações com a marca, indo além de produtos e serviços para abarcar dimensões emocionais e sociais (Fan & Mattila, 2020; Siebert et al., 2020). Essa intersecção é evidenciada por estudos que apontam como culturas corporativas orientadas ao cliente promovem interações mais satisfatórias e sustentáveis, traduzindo-se em vantagem competitiva em mercados saturados (Metz et al., 2020; Pineda-Celaya et al., 2022).

A cultura organizacional é um dos principais pilares na construção de experiências excepcionais, moldando comportamentos e atitudes dos funcionários que interagem diretamente com os clientes (Kao et al., 2020; Rivera et al., 2019). Empresas que fomentam valores como empatia, inovação e agilidade tendem a gerar serviços mais personalizados e humanizados, criando um ciclo virtuoso em que a satisfação do cliente e o engajamento dos funcionários se reforçam mutuamente (Pineda-Celaya et al., 2022; Disse & Becker-Özcamlica, 2022).

Esta tese explora essa relação sob a ótica dos funcionários da linha de frente de atendimento em uma sociedade de economia mista. Esse enfoque é essencial, considerando que tais empresas enfrentam o desafio adicional de atender às

expectativas de uma base de clientes diversificada (Chen et al., 2022; Liu et al., 2022), enquanto operam em um ambiente cultural singular que demanda investigação especializada (McFarland et al., 2022; Guo et al., 2021).

A relação entre cultura organizacional e experiência do cliente em ambientes de sociedade de capital misto apresenta desafios únicos, pois exige um delicado equilíbrio entre objetivos sociais e comerciais (Jokanović et al., 2020; Scipioni et al., 2021). Essa dinâmica é especialmente relevante no setor bancário, onde as empresas precisam conciliar valores do setor público, como responsabilidade social e transparência, com características do setor privado, como inovação e eficiência, criando um cenário cultural complexo.

Estudos recentes que analisam conjuntamente cultura organizacional e experiência do cliente (Balaji et al., 2020; Ng & Chen, 2022; Siu et al., 2022) têm suas análises limitadas a organizações privadas e, frequentemente, adotam a perspectiva da clientela, ignorando a importância da contribuição dos funcionários na construção dessas experiências.

Estruturada em três pesquisas complementares, a abordagem proposta busca suprir lacunas na literatura existente que, embora explore amplamente esses conceitos em contextos organizacionais privados, negligencia as particularidades das organizações mistas e a visão dos funcionários.

Em relação às escalas de aferição da cultura organizacional, as métricas comuns, como satisfação dos funcionários, taxas de retenção e feedback dos clientes, têm sido amplamente utilizadas para avaliar a cultura organizacional (Stamolampros et al., 2020), mas carecem de integração com ferramentas específicas que capturem a experiência do cliente de maneira abrangente, sob a percepção do funcionário. Embora metodologias estabelecidas como o *Organizational Culture Assessment*

Instrument (OCAI) (Cameron e Quinn, 2006) e o *Organisational Culture Index* (OCI) (Wallach, 1983) forneçam *insights* valiosos, elas não abordam adequadamente o impacto cultural no contexto híbrido ou sob a perspectiva das interações emocionais e funcionais vividas pelos funcionários da linha de frente. Com isso, desviam o olhar do empregado para a melhoria da experiência do cliente.

A primeira pesquisa é qualitativa e discute a relação entre a cultura organizacional em organizações de economia mista e sua influência na experiência do cliente. Tem como objetivo compreender como se manifestam os fatores culturais dessa jornada nesse tipo de empresa. Especificamente, interpreta as barreiras e facilitadores de atendimento e de relacionamento que impedem ou facilitam uma melhor experiência do cliente, a partir das perspectivas dos funcionários, foco pouco usual nas pesquisas. Os resultados indicam que a experiência do cliente é modelada por uma combinação de fatores intrínsecos ao próprio público-alvo e pelas interações estabelecidas nas dimensões funcionário-cliente e organização-cliente. Além disso, as barreiras e os facilitadores para uma experiência otimizada são igualmente evidenciados dentro dessas mesmas dimensões, destacando a interdependência entre os elementos individuais, relacionais e organizacionais.

A segunda pesquisa é composta por dois estudos quantitativos, uma Análise Fatorial Exploratória e uma Análise Fatorial Confirmatória, que propõe a construção de uma nova métrica para avaliar a relação entre a cultura organizacional e a experiência do cliente. Embora já existam algumas ferramentas de mensuração, a literatura aponta para a necessidade de indicadores que capturem a complexidade das interações sob aspectos funcionais. Como resultado, a pesquisa validou uma escala, capaz de medir a cultura organizacional voltada para a promoção de uma melhor experiência aos clientes.

Por fim, o último trabalho da tese trata-se de um artigo tecnológico, do tipo abordagem acadêmica simplificada. Mantendo o foco no papel da cultura organizacional para promoção da melhor experiência do cliente, o artigo tem como escopo a simplificação de um estudo científico, para que leitores interessados tenham facilidade para aplicar de forma prática as novidades apresentadas pela academia. Reforçando a necessidade de integrar práticas inovadoras e ágeis como formas de promover experiências de clientes mais personalizadas e eficientes, a pesquisa propôs um conjunto de recomendações focadas em solucionar os principais problemas responsáveis por gerar experiências negativas, além de abordar as barreiras que dificultam a entrega de experiências de excelência aos consumidores.

Em conjunto, os três artigos desta tese contribuem para uma compreensão mais aprofundada da relação entre cultura organizacional e experiência do cliente, particularmente em contextos organizacionais complexos, como as empresas de capital misto. Além disso, fornecem ferramentas práticas para gestores que buscam alinhar suas culturas organizacionais às necessidades e expectativas da clientela, fortalecendo, assim, suas estratégias competitivas e promovendo o desenvolvimento organizacional sustentável.

Capítulo 2

CULTURA ORGANIZACIONAL: barreiras e facilitadores da promoção de uma melhor experiência aos clientes

RESUMO

O objetivo deste artigo é compreender os fatores culturais da promoção de uma melhor experiência para os clientes de uma sociedade de economia mista. Especificamente, interpretar as barreiras e facilitadores de atendimento e relacionamento que impedem ou facilitam uma melhor experiência do seu público-alvo. O estudo destaca a evolução do conceito da experiência do cliente, evoluindo de um aspecto do atendimento para um elemento estratégico vital, estimulada pelas mudanças nas expectativas dos consumidores, dentro de um contexto de transformação digital. A pesquisa qualitativa interpretativa baseou-se nas percepções obtidas em entrevistas estruturadas com 21 funcionários de uma sociedade de economia mista do setor financeiro, atuantes na linha de frente de atendimento ao público. As evidências indicam que as experiências do cliente são geradas por características específicas de cada um, bem como a partir das interações funcionário-cliente e organização-cliente. Também foi percebida a existência de facilitadores e barreiras para a promoção dessa melhor experiência e que ambos também derivam da relação funcionário-cliente e organização-cliente. O estudo conclui enfatizando a necessidade de alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as necessidades dos clientes para promover vivências positivas, além de algumas soluções para problemas envolvendo essa temática. As organizações podem utilizar os achados para ajustar suas estratégias culturais e operacionais, visando alinhar melhor suas práticas internas com as expectativas da sua clientela. Em última análise, a pesquisa contribui para a melhoria do desempenho organizacional e para a promoção de experiências mais satisfatórias e sustentáveis para os clientes.

Palavras-chave: cultura organizacional; experiência do cliente; barreiras; facilitadores; promoção da melhor experiência do cliente.

1 INTRODUÇÃO

A conexão entre cultura organizacional e experiência do cliente tem se estabelecido como um campo de interesse crescente no meio acadêmico e empresarial (Mendonca & Zhou, 2019; Ramkissoo et al., 2020). De um lado, a cultura organizacional, composta por valores, normas, e práticas internas, influencia significativamente a forma como as empresas interagem com seus consumidores (Zhang et al., 2021). De outro, a experiência do cliente, um indicador-chave de sucesso no mercado competitivo atual, exige uma compreensão profunda das dinâmicas organizacionais que a impactam (Cheraghalizadeh & Tümer, 2021).

Esse elo se materializa no fato de que as organizações que disseminam uma cultura de valorização do cliente e incentivam um bom atendimento proporcionam melhores experiências ao seu público-alvo (Son et al., 2021; Yang et al., 2024). As organizações que priorizam essa prática têm maior probabilidade de fornecer experiências excepcionais (Yang et al., 2024). Essa cultura influencia positivamente as interações e experiências dos clientes, promovendo práticas empresariais éticas e desempenho econômico sustentável (Honora et al., 2023; Metz et al., 2020). Honora et al. (2023) descobriram que comportamentos favoráveis dos funcionários e procedimentos organizacionais simplificados, no tratamento de reclamações, podem evocar experiências positivas e aumentar a confiança do cliente. Metz et al. (2020) enfatizaram que uma cultura organizacional focada no cliente e na sustentabilidade melhora as interações com o seu público e impulsiona o sucesso organizacional.

A experiência do cliente, que anteriormente era considerada apenas uma faceta do atendimento oferecido, transformou-se em um elemento estratégico para o sucesso das organizações modernas (Grewal & Roggeveen, 2020; Siebert et al. 2020). Segundo Gilboa et al. (2019), essa evolução é fruto da mudança do

comportamento e das expectativas dos consumidores, que atualmente buscam mais do que apenas produtos ou serviços de qualidade: eles aspiram ter interações mais profundas e significativas com as marcas. Tal processo reflete a era digital em curso, em que as experiências dos clientes são compartilhadas amplamente e podem influenciar a percepção pública de uma marca, tornando-se assim um aspecto crucial para a construção e a manutenção da reputação da empresa no mercado competitivo (Hollebeek & Macky, 2019; Lieberman, 2021).

Nesse cenário, a cultura organizacional atua como um alicerce que sustenta e direciona a maneira como as estratégias de experiência do cliente são formuladas e executadas (Stoller et al., 2020). Ela pode ainda refletir diretamente na qualidade do serviço e na satisfação do consumidor (Kao et al., 2020). Com isso, pode fomentar um ambiente de trabalho mais motivador e engajador para os funcionários, traduzindo interações de mais qualidade com os clientes (Lyu, 2020). Metz et al. (2020) enfatizam a influência da cultura organizacional na eficácia do serviço ao cliente numa perspectiva de sustentabilidade, destacando seu papel significativo na formação dos indicadores de desempenho organizacional.

Essa influência da cultura organizacional na experiência do cliente não se limita apenas às empresas totalmente privadas, mas também se estende às sociedades de economia mista, desempenhando papel de destaque na moldagem da experiência do cliente, funcionando como um balizador entre objetivos comerciais e sociais (Piwowar-Sulej, 2020; Yaari et al., 2019). Nessas empresas, cuja gestão é compartilhada entre o setor público e o privado, a cultura organizacional, mais que harmonizar os valores e práticas do setor público com eficiência e inovação, características do setor privado (Ketprapakorn & Kantabutra 2019), destaca-se pelo seu papel na promoção de

políticas públicas bastante relevantes na sociedade (Satheesh et al., 2023; Suárez et al., 2020).

O caráter híbrido, público e privado, das sociedades de economia mista influencia diretamente a experiência do cliente, pois cria um ambiente único no qual as expectativas de serviço são moldadas tanto por padrões comerciais quanto por considerações de bem-estar público (Metz et al. 2020). Nesse contexto, a qualidade da experiência do cliente não se limita apenas à satisfação imediata, mas se estende também ao impacto social mais amplo e à percepção da responsabilidade corporativa. Isso gera o desafio e a oportunidade de equilibrar interesses diversos para atender às necessidades de uma base de clientes heterogênea (Gao et al., 2019; Mittal et al., 2021; Zhou et al., 2022).

Os estudos mais recentes sobre a cultura organizacional concentram-se em abordagens que envolvem: a satisfação e o desempenho dos empregados (Jamil et al., 2022; Paais & Pattiruhu, 2020; Soomro & Shah, 2019); aspectos relativos à sustentabilidade (Bertassini et al., 2021; Isensee et al., 2020), ao clima organizacional (Levine et al., 2020; Sharman et al., 2020; Werner-de-Sondberg et al., 2021) e à liderança (Bhaduri, 2019; Meng & Berger, 2019). A maioria dos trabalhos que abordam conjuntamente a cultura organizacional e a experiência do cliente (Balaji et al. 2020; Ng & Chen, 2022; Siu et al., 2022), focam suas análises nas organizações privadas, desprezam as de capital misto. A ótica é predominantemente a partir do cliente; nunca da perspectiva dos funcionários.

A investigação sobre a cultura organizacional e a experiência do cliente em sociedades de economia mista é necessária devido aos desafios únicos que elas enfrentam (Jokanović et al., 2020; Scipioni et al., 2021). Ainda, segundo os autores, ao contrário das empresas privadas, que se concentram na maximização dos lucros,

as organizações de economia mista devem equalizar objetivos comerciais e sociais. A busca desse equilíbrio impacta significativamente a cultura organizacional e, consequentemente, a experiência do cliente de forma única (Jokanović et al., 2020; Scipioni et al., 2021). Por exemplo, as sociedades de economia mista, muitas vezes, precisam responder não apenas aos acionistas, mas também às expectativas do público em geral e das comunidades a que servem, o que adiciona camadas de complexidade à gestão da cultura organizacional e da experiência do cliente (Chen et al., 2022; Liu et al., 2022).

Os resultados de pesquisas anteriores realizadas em contextos privados não podem ser aplicados diretamente a empresas de capital misto. Enquanto as privadas podem implementar transformações culturais de forma rápida e precisa, as de economia mista enfrentam obstáculos burocráticos e restrições regulamentares que dificultam a adoção rápida e eficaz de tais mudanças (Lang et al., 2023; Sarfraz et al., 2022). A necessidade de alinhar os valores do setor público, como a responsabilidade social e a transparência, com a inovação e a eficiência do setor privado cria um ambiente cultural único que requer uma abordagem de investigação distinta (McFarland et al., 2022; Guo et al., 2021).

Portanto, explorar a intersecção entre a cultura organizacional e a experiência do cliente em organizações de economia mista não só preenche uma lacuna na literatura existente, mas também contribui para a gestão eficaz dessas entidades híbridas, para o entendimento dos fatores que vão contribuir para a melhoria da experiência, e para a promoção de desempenho organizacional sustentável (Yingfei et al., 2022). A pesquisa nesse contexto pode ajudar a entender como superar barreiras específicas aproveitando a oportunidade para criar uma cultura

organizacional que sustente e melhore continuamente a experiência do cliente em um ambiente tão complexo e multifacetado.

Barreiras como uma cultura rígida, a falta de clareza nos papéis e de responsabilidades e a ausência de uma cultura experimental e inovadora podem impedir a adaptação às mudanças exigidas pelas demandas dos clientes (Busco et al., 2023; Jokanović et al., 2020; Scipioni et al., 2021). Além disso, desafios relacionados à transferência de conhecimento e à inovação, como a acessibilidade do conhecimento e a resistência cultural, dificultam a implementação de melhorias no atendimento ao cliente (Zhou, 2023; Weryński, 2022).

Por outro lado, facilitadores como a adequação pessoa-trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e condições de trabalho favoráveis aumentam o comprometimento organizacional e melhoram as interações com os clientes (Hasan et al., 2021). Uma cultura organizacional que promove a cooperação e coordenação pode impactar diretamente o desempenho e a satisfação do cliente (Yun et al., 2020). Superar barreiras tecnológicas, econômicas e de gestão é essencial para que as organizações alcancem metas de sustentabilidade e excelência operacional, utilizando a inteligência artificial e outras inovações para entregar maior valor aos clientes (Gonçalves, 2024; Abu et al., 2021; Tariq et al., 2021).

Assim, considerando as especificidades das sociedades de economia mista e considerando a relevância estratégica orientada à experiência do cliente e sua relação com a cultura organizacional, surge a seguinte questão para pesquisa: Quais são as barreiras e facilitadores da cultura organizacional que contribuem para a promoção de uma melhor experiência do cliente? Essa questão é necessária para entender como as organizações alinham a cultura interna com as expectativas e as necessidades dos seus consumidores. Assim, o objetivo deste estudo é compreender os fatores culturais

da promoção de uma melhor experiência para o cliente de uma sociedade de economia mista. Especificamente, identificar as barreiras e os facilitadores de atendimento e relacionamento que impedem ou facilitam uma melhor experiência do cliente.

Ao examinar o alinhamento estratégico entre cultura organizacional e experiência do cliente, este estudo contribui para a literatura acadêmica ao aprofundar a compreensão da intrincada relação entre esses elementos dentro de uma sociedade de economia mista. A leitura da pesquisa fornece uma análise abrangente de como a cultura organizacional influencia a experiência do cliente, especificamente do ponto de vista dos funcionários da linha de frente que interagem diretamente com o público. O foco nas perspectivas dos funcionários permite uma exploração diferenciada das implicações dos valores culturais na satisfação e fidelidade do cliente. Ao iluminar essas interações, o estudo não só preenche uma lacuna na literatura existente, mas também oferece informações valiosas para otimizar estratégias organizacionais e, assim, melhorar as experiências dos consumidores em ambientes de capital misto.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem às organizações um guia para identificar e modificar aspectos de sua cultura que podem impedir a entrega de experiências positivas aos clientes. Ao mesmo tempo, oferecem novas perspectivas sobre como a cultura organizacional pode ser otimizada para melhorar a experiência do cliente. Os *insights* gerados podem orientar as organizações a implementarem mudanças culturais efetivas para melhorar a experiência do cliente. A seguir, o trabalho apresenta seu arcabouço teórico, seguido das demais etapas da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A experiência do cliente refere-se à percepção desenvolvida ao longo de todas as interações, desde o primeiro contato com a marca até o pós-venda, processo conhecido como a jornada do cliente (Kacprzak & Dziwanowska, 2021; Meng et al., 2023). Essa experiência envolve não apenas a qualidade do produto ou do serviço oferecido, mas também a forma como ele é entregue e como o cliente se sente durante todo o processo (Patti et al., 2020).

Uma boa experiência do cliente se baseia em proporcionar um atendimento personalizado e de qualidade, superando suas expectativas (Haji et al., 2021). Isso inclui fornecer informações claras e precisas, responder prontamente às demandas e resolver qualquer problema ou reclamação de forma rápida e eficiente (Wang et al., 2023). A experiência do cliente está intimamente ligada à empatia e à criação de um relacionamento de confiança com a empresa, em que se sinta valorizado e ouvido (Wu et al., 2022).

Atualmente, uma tendência na busca da melhoria da experiência do cliente, de acordo com Mostafa e Kasamani (2022), é o crescente uso de tecnologias, a exemplo da inteligência artificial (ex.: *chatbots*), de forma a proporcionar experiências cada vez mais personalizadas, em paralelo à valorização da empatia e da transparência (Blom et al., 2021; Kim et al., 2020; Le & Nguyen-Le, 2020). Outra estratégia em voga é o relacionamento *omnichannel*, que tem como escopo principal integrar os canais de atendimento do varejo, como lojas, plataformas *online* e aplicativos móveis (Zhang et al., 2022), proporcionando uma experiência positiva ao cliente, em um contexto de estruturas mais enxutas das organizações (Trabucco & Giovanni, 2021).

De um lado, uma experiência positiva do cliente tem o poder de construir uma relação duradoura e leal com a marca, de gerar recomendações e promover a fidelidade do cliente (Kamath et al., 2020). De outro, uma experiência negativa pode levar à perda do consumidor, ao boca a boca negativo e prejudicar a reputação da empresa, afetando negativamente os resultados (Pascual-Nebreda et al., 2023). Portanto, investir na melhoria contínua da experiência do cliente é essencial para o sucesso e a perenidade das organizações (Grewal et al., 2020).

Dentre as vantagens em investir na melhoria da experiência do cliente, destaca-se o aumento da satisfação e da sua fidelidade (Cabello-Manrique et al., 2021). Quando os consumidores têm uma experiência positiva, tendem a repetir suas compras. Também têm maior probabilidade de recomendar o produto ou serviço para outras pessoas, funcionando como promotores da marca (Lee et al., 2022). Além disso, a experiência do cliente bem-sucedida pode diferenciar uma empresa da concorrência, criando um elemento distintivo que atrai novos consumidores (Baker et al., 2020).

Outro benefício da melhoria da experiência do cliente é que ela pode levar a aumento da receita e do lucro das empresas (Hwang et al., 2019). Empresas focadas em proporcionar uma experiência positiva aos seus clientes conseguem crescimento mais rápido de suas receitas, em comparação com aquelas que não priorizam essa abordagem (Le & Nguyen-Le, 2020). Isso ocorre porque os consumidores estão dispostos a pagar um preço mais alto por produtos ou serviços quando se sentem valorizados e bem atendidos (Saha et al., 2021); Van Osselaer et al., 2020). Além disso, um cliente satisfeito tende a gastar mais ao longo do tempo, contribuindo para o aumento da receita recorrente das empresas (Chen & Liu, 2019).

Além de elevar a receita, a melhoria da experiência do cliente contribui também para a redução dos custos operacionais (Van Osselaer et al., 2020). Quando os clientes têm suas necessidades prontamente atendidas e encontram uma experiência satisfatória, há uma menor probabilidade de reclamações e de problemas recorrentes (Gummerus et al., 2019). Isso permite que as empresas economizem tempo e recursos que seriam empregados na resolução de questões negativas, possibilitando uma alocação mais eficiente dos seus recursos (Ruiz-Alba et al., 2019).

Embora a experiência do cliente seja amplamente reconhecida como um diferencial competitivo, sua busca constante apresenta algumas desvantagens para quem a persegue, com destaque do alto custo associado a esse processo (Mitręga, 2020). Para promover melhorias significativas na experiência, é necessário investir em novas tecnologias (Raimo et al., 2021), treinamento de funcionários (Chicu et al., 2019) e pesquisas de mercado (Rust et al., 2021). Além disso, isso requer comprometimento contínuo, o que significa que os investimentos nessa área não podem ser considerados como uma despesa única, mas com visão de longo prazo (Nejati et al., 2020).

Outro problema encontrado é a complexidade do processo, uma vez que implementar mudanças organizacionais e operacionais para aprimorar a experiência do cliente pode exigir reestruturações internas e a adoção de novas rotinas (Chou et al., 2022). Isso pode resultar em desafios significativos, como resistência à mudança dos funcionários, falta de alinhamento entre os diferentes departamentos e dificuldades na coordenação das atividades (Cañibano, 2019; Nejati et al., 2020). A melhoria da experiência também não é um processo estático, considerando que as expectativas dos clientes evoluem, o que pode ser bastante complexo e exigir um

esforço contínuo, forçando as organizações a atualizarem constantemente suas estratégias (Keiningham et al., 2020; Verganti et al., 2020).

Muito difundida no meio empresarial, a discussão sobre a experiência do cliente não se limita apenas ao setor privado. É também relevante no setor público (Zavattaro et al., 2021), sendo um aspecto essencial que pode afetar a percepção dos cidadãos em relação ao governo e a suas instituições (Zhang et al., 2021). Oferecer uma experiência positiva pode melhorar a confiança e a percepção das instituições governamentais, promovendo a participação e o engajamento cívico (Xia et al., 2020).

Um dos principais desafios de proporcionar uma experiência positiva aos clientes nos serviços públicos é a disfunção da burocracia (Andrews et al., 2019). Os processos governamentais podem ser complicados e difíceis de entender pelo cidadão comum, o que pode levar a frustrações e insatisfações (Linos & Riesch, 2019). Além disso, a falta de integração entre diferentes órgãos e agências governamentais pode resultar em uma experiência fragmentada para o consumidor, em que precisa lidar com várias partes e repetir informações em diferentes pontos de contato (Meier et al., 2021).

Outro desafio enfrentado na melhoria da experiência do cliente nos serviços públicos é a falta de recursos adequados. Muitas vezes, os órgãos governamentais operam com orçamentos limitados e restrições de pessoal (Bentein et al., 2021), o que pode impactar diretamente a capacidade de fornecer atendimento eficiente e de qualidade (Meier et al., 2021). A falta de investimentos em tecnologia e infraestrutura também pode dificultar a modernização dos serviços e a adoção de soluções mais convenientes para a população. Esses fatores podem levar a longos tempos de espera, processos demorados e falta de acesso fácil a informações e serviços online, afetando negativamente a experiência do cliente (Bentein et al., 2021).

Além disso, a falta de uma abordagem centrada no público-alvo também é um desafio comum nos serviços públicos (Awasthi & Walumbwa, 2022). Muitas vezes, as instituições governamentais estão mais focadas em cumprir regulamentos e processos internos do que em entender e atender às necessidades dos cidadãos (Rivera & Knox, 2022). A falta de transparência, de comunicação adequada e de *accountability* também pode afetar a confiança da população nos serviços públicos (Maclean & Titah, 2021).

Em conjunto com a experiência do cliente (*customer experience*), é importante destacar o engajamento (*customer engagement*) e o sucesso do cliente (*customer success*), que são conceitos interligados, porém diferenciados. O engajamento do cliente foca nas interações contínuas e no envolvimento ativo deles com a marca (Barari et al., 2020; Binsaeed, 2023). Já o sucesso do cliente visa garantir que ele alcance os resultados desejados por meio do uso dos produtos ou serviços (Hara et al., 2022). A experiência do cliente, por sua vez, emerge como uma área abrangente e multidimensional, que integra todos os aspectos das interações dele com a empresa ao longo de sua jornada (Chun-chang et al., 2022).

Como já evidenciado, o foco principal desta pesquisa é a experiência do cliente, considerando sua natureza holística que engloba respostas cognitivas, emocionais, sensoriais, sociais e comportamentais a todas as interações com a empresa (Japutra et al., 2020), a partir da ótica dos funcionários. A literatura mostra que a criação de experiências positivas para o cliente, desde o reconhecimento da necessidade até o pós-compra, pode levar à sua lealdade (Ogunnaike et al., 2022), ao boca a boca positivo e à satisfação geral (Santini et al., 2020). Dada a complexidade das jornadas dos clientes e a multiplicidade de pontos de contato, as empresas enfrentam desafios significativos para integrar diferentes áreas e funções na entrega de uma experiência

satisfatória (Molinillo et al., 2020). Tais desafios permeiam a cultura organizacional (Honora et al., 2023; Stoller et al., 2020; Yang et al., 2024; Zhou et al., 2022), conforme discussão a seguir.

2.2 ASPECTOS SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

Piwowar-Sulej (2020) e Metwally et al. (2019) definem a cultura organizacional pelo conjunto de valores, crenças, normas e práticas que são comuns e influenciam as atitudes e interações em uma organização. Abrange a mentalidade coletiva e os comportamentos dos indivíduos, influenciando a forma como eles percebem e respondem a diversas situações (Cherian et al., 2021; Piwowar-Sulej, 2020). A cultura organizacional tem um impacto significativo no funcionamento geral e no sucesso de uma sociedade empresarial (Al-Swidi et al., 2021; Piwowar-Sulej, 2020).

Os valores e crenças que moldam a cultura organizacional servem como princípios norteadores que influenciam o desenvolvimento, os processos de tomada de decisão e o funcionamento geral da organização (Ha & Lee, 2022; Wei et al. 2021), fornecendo uma estrutura que orientam os colaboradores (Piwowar-Sulej, 2020). Esse modo de agir ainda influencia a capacidade da organização de se adaptar às mudanças, promover a inovação e alcançar desempenho sustentável (Pineda-Celaya et al., 2022).

Nesse sentido, a cultura organizacional desempenha papel crucial na definição das normas de comportamento aceitável dentro de uma organização, moldando o ambiente de trabalho geral (Kerdpitak & Boonrattanakittibhumi, 2020; Srimulyani & Hermanto, 2022). Essas normas servem para que os funcionários entendam o que se espera deles e como devem agir em diversas situações (Holgersson & Romani, 2020;

Potocan & Nedelko, 2021). Nesse contexto, Cameron e Quinn (2011) classificam a cultura organizacional em quatro tipologias fundamentais: cultura de mercado, cultura de clã, cultura adhocrática e cultura hierárquica. A cultura de mercado é orientada por resultados, competitividade e foco externo, priorizando metas e eficiência; a cultura de clã valoriza a colaboração, o envolvimento dos membros e um ambiente semelhante a uma família; a cultura adhocrática é caracterizada pela inovação, flexibilidade e adaptação em ambientes dinâmicos; enquanto a cultura hierárquica enfatiza controle, estabilidade e formalidade por meio de estruturas bem definidas (Cameron & Quinn, 2011).

A cultura organizacional também influencia na formação da identidade da empresa, diferenciando-a das demais (Ashforth et al., 2020; Sarasvuo, 2021; Lamprinakos, 2023). Reflete sua identidade coletiva e o seu jeito de ser, que é o resultado dos valores compartilhados e mantidos internamente (Ali et al., 2023). Essa identidade gera reflexos nas interações da organização com os *stakeholders*, como funcionários, clientes e a comunidade em geral (Babic & Hansez, 2021).

Um outro aspecto intrínseco à cultura organizacional é a influência na comunicação interna (Amidi et al., 2021; Mahmood et al., 2020). A cultura dá o tom às práticas de comunicação dentro da sociedade empresarial (Mahmood et al., 2020), moldando a infraestrutura e as ferramentas de comunicação disponíveis e utilizadas internamente (Park & Doo, 2020). Dependendo da cultura, ela pode incentivar uma comunicação aberta e transparente ou levar ao medo e à deficiência na comunicação (Aryani & Widodo, 2020; Mahmood et al., 2020).

Por fim, outra maneira de falar das manifestações culturais de uma organização, segundo Martin (2002), é por meio de certas demonstrações, como rituais, que têm começo, meio e fim e se repetem periodicamente. São exemplo os

rituais de iniciação – recrutamento, seleção, integração de novos funcionários; os rituais de redução de conflitos, como team buildings; os rituais de finalização, como demissão, entrevistas de encerramento do contrato de trabalho; os rituais de integração, como celebrações, convenções anuais de vendas etc. Outras formas culturais incluem as estórias e narrativas, os jargões técnicos orientado às tarefas e os emocionais direcionados aos sentimentos, o humor dos funcionários, as instalações físicas, a decoração e os trajes.

Martin (2002) menciona ainda as práticas formais, como a estrutura organizacional, tarefas, tecnologia, regras, procedimentos, processos, políticas, diretrizes. Também há as práticas informais, que não estão em documento algum, mais conhecidas como as regras não escritas do jogo; além das crenças, das atitudes e dos valores organizacionais esposados pelos funcionários.

2.3 MANIFESTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os efeitos da cultura organizacional podem ser tanto positivos quanto negativos e podem ter impacto em diversas áreas (Wei et al., 2021). Quanto aos efeitos benéficos, Li et al. (2023) defendem que uma cultura sólida e positiva pode promover a motivação dos funcionários, aumentar a produtividade e a eficiência. Para He (2022) e Ávila et al. (2021), quando os colaboradores se identificam com os valores e objetivos da empresa, sentem-se engajados e dedicados, buscando alcançar melhores resultados. Além disso, a cultura organizacional pode estimular a inovação e a criatividade, encorajando os funcionários a compartilharem ideias e soluções (Gao et al., 2020; Li et al., 2021).

Shen e Lei (2022) apontam que cultura organizacional também pode apresentar aspectos negativos. Para Rasool et al. (2021), uma cultura tóxica pode prejudicar o ambiente de trabalho, gerar conflitos entre os colaboradores e causar altos níveis de estresse e até doenças (Burns et al., 2021; Wei et al., 2021). Uma cultura que prioriza a competição em vez da colaboração pode levar à falta de cooperação entre as equipes e dificultar a conquista de metas comuns (Pietruszka-Ortyl et al., 2021). Além disso, se a cultura não for inclusiva e diversificada, pode criar barreiras para a participação de diferentes grupos e limitar a criatividade e a inovação (Kifokeris & Xenidis, 2021).

A cultura organizacional também impacta diretamente os resultados das empresas. Quando alinhada aos seus objetivos estratégicos, pode impulsionar soluções inovadoras, promover a satisfação dos clientes e a lealdade à marca (Azeem et al., 2021). Já uma cultura que não esteja em sintonia com as necessidades do mercado pode levar a falhas na entrega de produtos e serviços, resultando em perda de clientes e queda nos lucros (Mutonyi et al., 2021).

Mutonyi et al. (2021) destacam que a cultura organizacional é relevante na promoção da experiência do cliente. Uma cultura que valoriza o atendimento ao consumidor e o coloca em primeiro lugar pode melhorar significativamente a sua satisfação e fidelidade (Filimonau et al., 2022). Na pesquisa de Ramkissoon et al. (2020), quando os funcionários estão comprometidos em fornecer um excelente serviço, os clientes sentem-se valorizados e têm mais chances de retornar e recomendar a empresa para outras pessoas. Ao contrário, se a cultura da organização não prioriza o atendimento ao público, pode resultar em experiências negativas, afetando a reputação e a imagem da empresa (Song et al., 2019).

Além dos impactos internos à organização, a cultura organizacional também influencia a sociedade em geral (Cherian et al., 2021). Empresas com uma cultura ética e responsável socialmente têm o potencial de impactar positivamente as comunidades em que estão inseridas (Li et al., 2022). Podem adotar práticas sustentáveis (Joseph & Kibera, 2019), promover a diversidade e inclusão, apoiar causas sociais e contribuir para o desenvolvimento local (Bolat & Korkmaz, 2021).

É importante destacar que a cultura organizacional é um fenômeno presente também em entidades públicas (Duan et al., 2023). Organizações governamentais e setores públicos possuem suas próprias práticas e modo de agir que se refletem na forma como os serviços são prestados aos cidadãos (Duan et al., 2023; Haider et al., 2019). A cultura organizacional influencia a adoção de serviços governamentais inteligentes e o envolvimento dos cidadãos na participação política, refletindo o seu papel na formação do envolvimento público e na utilização dos serviços (Duan et al., 2023; Lim & Lee, 2021; Mustapa et al., 2022).

Uma característica marcante da cultura organizacional no setor público é sua ênfase na burocracia (Droege et al., 2021), valorizando a conformidade e a estabilidade, caracterizando-se por sua rigidez e dificuldade de mudanças (Kukovec et al., 2021). Em paralelo a essas inflexibilidades inerentes à gestão pública, surgem tendências de novas soluções em serviços públicos, que, por meio de inovações e parcerias, indicam potenciais mudanças culturais para abordagens mais colaborativas (Carstensen et al., 2022).

A cultura organizacional também impacta na motivação do servidor público, no comprometimento com o ente público e no comportamento inovador (Jeong et al., 2019; Kazho & Atan, 2022). Além disso, influencia na adoção de práticas sustentáveis, na partilha de conhecimento e no fornecimento de dados governamentais mais

precisos e abertos (Castañeda & Ramírez, 2021; Kim et al., 2020). A cultura organizacional nas entidades públicas, quando é promovida de forma positiva, é capaz de melhorar a eficácia e a qualidade dos serviços públicos (Duan et al., 2023; Lim & Lee, 2021; Mustapa et al., 2022).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa interpretativa básica que, segundo Merriam (1998), está focada em entender como os participantes atribuem significado a uma situação ou fenômeno, em que os sujeitos pesquisados apresentam características singulares e experiências similares entre si. A experiência é entendida a partir do contexto no qual os significados são construídos (Merriam, 1998). Adicionalmente, o estudo contou com análise documental, especificamente a Pesquisa Diagnóstico da Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron e Quinn (2006), realizada entre 17 de maio e 3 de junho de 2022, com a participação de 10.934 funcionários da organização investigada.

Foram feitas três entrevistas com grupos focais, com sete integrantes em cada um, compostos por funcionários de uma organização do setor financeiro, constituída na forma legal de sociedade de economia mista. A instituição financeira, com atuação em todo o território nacional, autorizou formalmente a coleta de dados de seus colaboradores. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e receberam previamente a informação de que as entrevistas seriam gravadas. As perguntas foram feitas na modalidade *online* por meio do aplicativo *Microsoft Teams*, com duração em torno de 60 minutos. Segundo Caplan (1990), os grupos focais reúnem uma pequena quantidade de indivíduos dispostos a avaliar situações ou identificar problemas. Oliveira e Freitas (2012) explicam que a

interação dentro do grupo é relevante para esse tipo de entrevista, pois os participantes complementam as respostas ou mesmo apresentam contrapontos.

Para os três grupos entrevistados, foi seguido um roteiro elaborado com base no referencial teórico e organizado em uma Matriz de Validação Teórica Empírica (Telles, 2001), apresentada no Apêndice A, composto pelas seguintes questões: Como tem sido a experiência dos seus clientes com a instituição financeira? Como eles se sentem? Descrevam como é a relação com eles. Quais são as barreiras/restrições que impedem a promoção de uma melhor experiência para os seus clientes? Caso tenha “perdido” algum cliente para a concorrência, a que atribuem essa ação malsucedida? Quais são os facilitadores que contribuem para a promoção de uma melhor experiência para os seus clientes? Caso tenha prospectado novos clientes, a que atribuem essa ação bem-sucedida?

Participaram do estudo 21 funcionários envolvidos diretamente no atendimento e relacionamento com os clientes da empresa pesquisada, um dos maiores bancos comerciais brasileiros de capital misto, com atuação no Brasil e no exterior. Essa quantidade de entrevistas foi suficiente para atingir a saturação temática de dados (Hennink & Kaiser, 2022; Wutich et al., 2024), ou seja, quando não houve mais a identificação de novos códigos no espaço temporal e social pesquisado (Guest et al., 2006). Os participantes exerciam três de cargos na empresa, a saber: dez gerentes de relacionamento, dez assistentes de negócios e um gerente de serviços. Dentre eles, 11 são do sexo feminino e 10 do masculino. Na Tabela 1 a seguir, constam os dados dos entrevistados.

Tabela 1 – Detalhamento dos participantes dos grupos focais

#	UF	Idade	Sexo	Formação Acadêmica	Cargo	Tempo de empresa
#1	ES	42	Feminino	Administração de empresas	Assistente de Negócios	18 anos
#2	ES	46	Feminino	Gestão de pessoas	Assistente de Negócios	21 anos
#3	ES	44	Feminino	Relações Internacionais	Gerente de Relacionamento	13 anos
#4	ES	44	Feminino	Gestão financeira	Assistente de Negócios	13 anos
#5	ES	35	Feminino	Administração de empresas	Gerente de Relacionamento	09 anos
#6	ES	40	Masculino	Economia	Gerente de Relacionamento	16 anos
#7	ES	34	Masculino	Ciências Contábeis	Assistente de Negócios	12 anos
#8	ES	36	Masculino	Gestão de pessoas	Gerente de Relacionamento	15 anos
#9	ES	44	Masculino	Gestão de pessoas	Gerente de Serviços	13 anos
#10	ES	36	Masculino	Administração Estratégica	Gerente de Relacionamento	10 anos
#11	ES	35	Masculino	Economia	Gerente de Relacionamento	12 anos
#12	ES	45	Masculino	Pós-graduação	Gerente de Relacionamento	21 anos
#13	ES	32	Masculino	Administração de empresas	Assistente de Negócios	08 anos
#14	ES	41	Feminino	Letras	Assistente de Negócios	13 anos
#15	BA	36	Feminino	Direito	Gerente de Relacionamento	12 anos
#16	BA	29	Feminino	Administração de empresas	Assistente de Negócios	06 anos
#17	DF	43	Masculino	Ciências Contábeis	Gerente de Relacionamento	21 anos
#18	RJ	37	Masculino	Ciências Contábeis	Assistente de Negócios	15 anos
#19	SP	48	Feminino	Economia	Gerente de Relacionamento	22 anos
#20	SP	35	Feminino	Administração de empresas	Assistente de Negócios	10 anos
#21	MG	42	Feminino	Administração de empresas	Assistente de Negócios	17 anos

Fonte: Dados da pesquisa: Elaborada pelo autor.

Os dados coletados nas entrevistas em grupo foram analisados utilizando o método proposto por Flores (1994), que foi dividido em seis etapas: a) transcrição e condensação dos dados; b) agrupamento dos elementos com base em suas semelhanças; c) categorização e organização dos dados; d) codificação das categorias formadas; e) identificação de semelhanças entre as subcategorias, e agrupamento em categorias e metacategorias; e f) extração e validação das conclusões que serviram como base para a análise dos resultados. Esse procedimento, denominado por Flores (1994) como sistema de categorias, resultou na identificação de subcategorias, que foram classificadas em categorias e

metacategorias, por fim, agrupadas em três temas, conforme demonstrado nas Figuras 1, 2, e 3.

Tema	Metacategorias	Categorias
Características dos clientes	Cautelosos com a segurança	Pessoas com receio/resistência a falar ao telefone
		Insegurança e medo de golpes
	Nível de familiaridade com a tecnologia	Clientes com pouca familiaridade com a tecnologia e dificuldade em acessar aplicativos
		Clientes com facilidade de uso de tecnologias
	Com alta expectativa	Clientes muito críticos e/ou exigentes
		Clientes que gostam da instituição quando conseguem o querem, mas mudam quando não têm a demanda atendida

Figura 1 - Características dos clientes.

Fonte: Dados da pesquisa: Elaborada pelo autor.

Tema	Metacategorias	Categorias	Subcategorias
Tipos de experiências dos clientes	Experiências positivas de atendimento e relacionamento com o cliente	Experiência funcionário-cliente	Comodidade do atendimento
			Atendimento de excelência e humanizado
			Tranquilidade de acesso aos gerentes das contas
			Proximidade com o cliente
			Atendimentos bem avaliados
			Transparência nas negociações
		Experiência organização-cliente	Horário flexível de atendimento, das 08:00 às 18:00 horas
			Celeridade dos processos
			Relevância para os clientes
			NPS (<i>Net Promoter Score</i>) alto
			Melhoria no ranking de reclamações no BACEN
			Queda nas denúncias
			Maioria dos clientes promotores (NPS)
			No geral, os clientes gostam da instituição
			Valor forte da marca
			Diversos canais digitais de atendimento
			Atendimento digital resolutivo
	Experiências negativas de atendimento e relacionamento com o cliente	Experiência funcionário-cliente	Dificuldade de contatar os clientes
			Não cumprir o prometido com o cliente
			Desgastes com os clientes
			Contatos excessivos de ofertas com os clientes
		Experiência organização-cliente	Falta de personalização nas formas de atendimento
			Falta de entrosamento entre os canais presenciais e digitais de atendimento
			Agências não estimulam o uso dos canais digitais
			Falta de funcionários
			Fraudes e golpes
			Excesso de serviço dos funcionários
			Perda de negócios para a concorrência por excesso de burocracia

Figura 2 – Tipos de experiências dos clientes.

Fonte: Dados da pesquisa: Elaborada pelo autor.

Tema	Metacategorias	Categorias	Subcategorias
Fatores culturais da promoção de uma melhor experiência para os clientes	Cultura de excelência e inovação no relacionamento com o cliente	Facilitadores funcionário-cliente	União e comprometimento do corpo funcional
			Funcionários transmitem credibilidade
			Atendimento humanizado
			Relacionamento racional
		Facilitadores organização-cliente	Atendimento
			Produtos
			Agilidade
			Preço
			Organização tradicional
			Segurança e solidez da instituição
			Marca
			Peso do bom relacionamento
			Confiança
			Ser inclusiva, atendendo clientes de todos os tipos de segmento
			Vanguardista em questões tecnológicas
			Histórico de apoio e patrocínio aos esportes
			Tempo determinado para atender ou retornar ao cliente
			Soluções inovadoras
	Cultura de ineficiência e desconexão com o cliente	Barreiras funcionário-cliente	Desconhecimento e falta de incentivo de ferramentas que possam melhorar o atendimento
			Não colocar o cliente no centro (não o priorizar)
			Falta de empatia
			Falta de senso de urgência em atender a demanda do cliente
		Barreiras organização-cliente	Perda de tempo em tentativas de abordagens com clientes inaptos a certos negócios
			Nem sempre oferecer o menor preço atrai clientes
			Clientes percebem que são "mais um"
			Busca por atingir as metas atrapalham o relacionamento em função do tempo escasso
			Treinamentos insuficientes
			Disfunção de Burocracia e excesso de normatização
			Procedimentos excessivos de segurança para realização de processos, serviços e negócios
			Comparação entre instituições que apresentam mais facilidades
			Falta de sinergia entre os setores da instituição
			A empresa visa muito o lucro
			Dificuldades na análise de crédito
			Conservadora na análise de crédito/cadastro
			Processos operacionais demorados
			Excesso de setores meio sem experiência em atendimento com o cliente

Figura 3 - Fatores da promoção de uma melhor experiência para os clientes.

Fonte: Dados da pesquisa: Elaborada pelo autor.

Os participantes da pesquisa também responderam ao questionário *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, de Cameron e Quinn (2006), constante no Apêndice B, com objetivo de analisar a percepção dos membros da

organização quanto ao tipo de cultura dominante a partir das características dominantes, liderança organizacional, gestão de colaboradores, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Também foram coletados dados por meio da análise de documentos da organização analisada, em especial a Pesquisa Diagnóstico da Cultura Organizacional – OCAI, com informações referentes ao primeiro semestre do ano de 2022.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise inicia-se com as informações trazidas no questionário OCAI aplicado previamente aos funcionários que participaram das entrevistas e a avaliação documental da mesma pesquisa feita com um grupo maior da organização. Em seguida, o capítulo se subdivide nas características individuais dos clientes, que são os atributos de cada um que influenciam na geração das experiências durante o relacionamento com a empresa.

A pesquisa segue explorando as experiências do cliente, percebidas pelos funcionários, que podem ser positivas e negativas, ambas podendo ser geradas a partir da relação funcionário-cliente e da relação organização-cliente.

Por fim, a análise observa os facilitadores e as barreiras na promoção da melhor experiência do cliente. De forma análoga às experiências, ambos também se manifestam a partir da relação ente funcionário-cliente e organização cliente.

4.1 TIPO DE CULTURA PERCEBIDO

Conforme mostrado na Tabela 2 e na Figura 4, os entrevistados percebem, atualmente, que a cultura dominante na instituição financeira é a de mercado. Trata-

se de um modo de agir que enfatiza a importância de obter e utilizar informações sobre clientes e concorrentes para vincular recursos internos e melhorar o desempenho organizacional (Ha & Lee, 2022). Essa cultura induz uma atuação ativa orientada para o desempenho de curto prazo entre os membros da organização, com foco na competitividade e nas realizações (Kim et al., 2020). Para Cameron e Quinn (2011), organização com cultura de mercado promove a competição, orienta para resultados e cumprimento de metas, buscando sempre o que é melhor para o negócio.

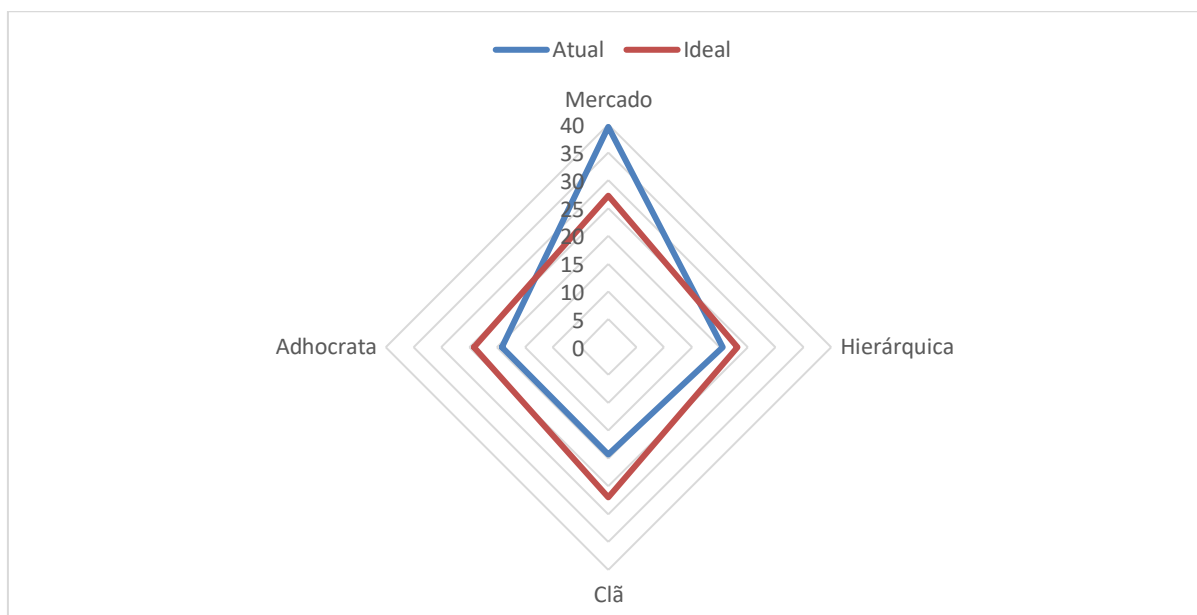
Tabela 2 - Percepção do tipo de cultura

Tipos de cultura	Média Atual	Média Ideal
Mercado	39,57	27,21
Hierárquica	20,52	23,17
Clã	19,27	26,97
Adhocrata	19,14	24,16

Fonte: Dados da pesquisa: Elaborada pelo autor.

Em relação à busca da cultura ideal, embora a de mercado ainda seja a desejada, percebe-se um equilíbrio entre os quatro tipos – mercado, clã, adhocrata e hierárquica. Ou seja, os entrevistados desejam uma cultura mais diversificada que abarque mais colaboração, comunicação interna, lealdade, tradição, preocupação mútua, ambiente de trabalho amigável e liderança com papel de mentor (Clã). Também almejam a ênfase na inovação, novas soluções, maior criatividade e dinamismo, com uma liderança inspiradora (adhocrata). Por fim, também gostariam de uma estrutura organizacional formal e clara, com mais eficiência, previsível, consistente, com procedimentos padronizados e uma liderança baseada nesses preceitos (hierárquica) (Cameron & Quinn, 2011).

Figura 4 – Gráfico da percepção do tipo de cultura



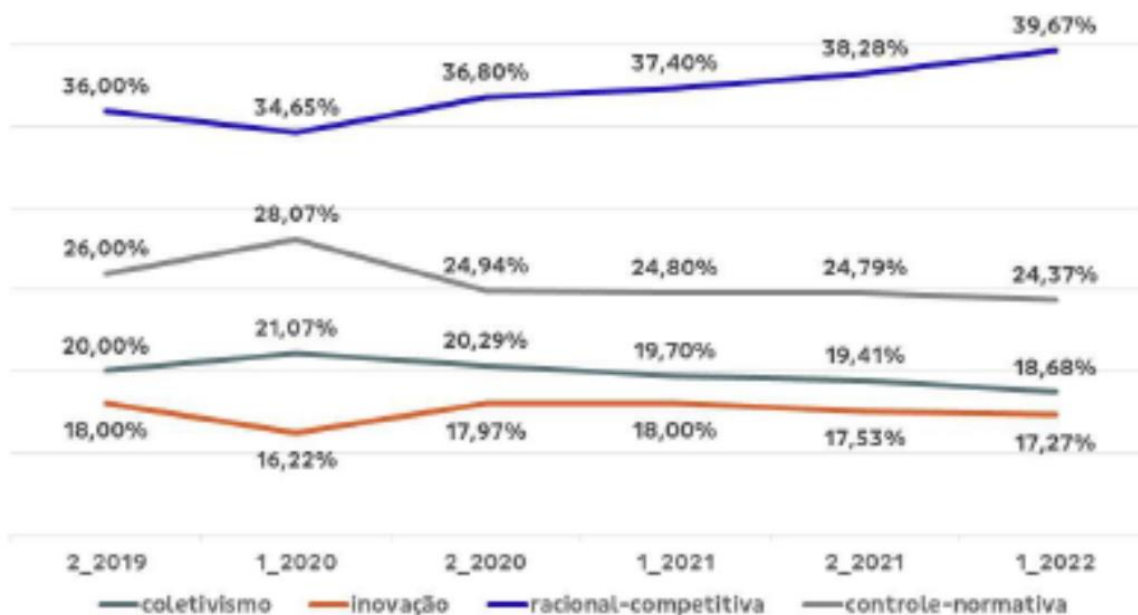
Nota: Gráfico gerado com base nos dados da tabela 2, com o tipo de cultura percebida e idealizada pelos funcionários da amostra.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A percepção dos entrevistados corrobora a Pesquisa Diagnóstico da Cultura Organizacional (OCAI) realizada na mesma instituição financeira objeto deste estudo, de 17 de maio a 3 de junho de 2022, com 10.934 funcionários, mostrada na Figura 5. Os resultados indicam que o tipo de cultura dominante é a de mercado ou racional-competitiva, seguida das culturas hierárquica ou controle-normativa, da adhocrata ou de inovação e da cultura de clã ou coletivista.

Em outras palavras, essas percepções indicam que, *a priori*, a cultura dominante percebida está em consonância com os objetivos e metas estratégicos da organização, que é ter um foco maior no cliente. Contudo, a experiência do público-alvo também é motivada pelo perfil e características pessoais desse *stakeholder* (Siebert et al., 2020), conforme análise a seguir.

Figura 5 – Pesquisa diagnóstico da cultura organizacional (OCAI)



Fonte: Instituição financeira

4.2 CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES

Nas entrevistas, houve menções frequentes sobre as características dos clientes que valem ser destacadas, tal como a de serem cautelosos com a segurança. Por exemplo, o receio/resistência a falar ao telefone, o que, segundo a entrevistada #14, independe da idade e gera certa dificuldade para lidar com essa clientela. Outro perfil que chama a atenção refere-se ao nível de familiaridade dos clientes com a tecnologia. Há aqueles que demonstram insegurança e têm medo de golpes, conforme o entrevistado #9. Para a entrevistada #1, “há muitos clientes com facilidade de uso de tecnologias”, característica esta que, segundo Shim et al. (2020), é um fator crucial para determinar o sucesso na utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis e que tem um impacto direto na experiência do cliente.

Em contraponto, a entrevistada #4 relata que “clientes com pouca familiaridade com a tecnologia têm dificuldades em acessar os canais digitais”. De acordo com a

pesquisa de Contreras-Somoza et al. (2021), quando a tecnologia não é de fácil utilização, isso pode impedir a adoção e o uso eficaz de serviços digitais, resultando em experiências negativas para os clientes. Nesse sentido, entrevistado #18 sugere que é preciso “melhorar o suporte” para os que têm mais dificuldades com o uso de tecnologias.

Também há a clientela com altas expectativas. A entrevistada #14 relata que “os clientes estão cada vez mais críticos e exigentes”, por terem acesso a mais informações. Outro exemplo citado pelo entrevistado #9 é o do tipo de cliente “que gosta da empresa quando consegue o que quer, mas muda quando não tem sua demanda atendida”.

Ou seja, esses perfis percebidos pelos funcionários de linha de frente da instituição financeira são direcionadores das experiências tanto positivas quanto negativas dos clientes, conforme análise a seguir.

4.3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

4.3.1 Experiências positivas de atendimento e relacionamento com o cliente

Na instituição financeira pesquisada, as experiências de atendimento e relacionamento com o cliente são dicotômicas – positivas e negativas. As positivas podem surgir do vínculo criado no relacionamento entre o funcionário e o cliente. Mesmo ocorrendo no âmbito da organização, essas experiências satisfatórias estão atreladas à forma em que o colaborador presta seus serviços na linha de frente de atendimento.

Nesse sentido, a experiência funcionário-cliente, dentre outros pontos, diz respeito à comodidade do atendimento prestado, que, segundo o entrevistado #10,

gera *feedbacks* positivos. O atendimento é considerado também de “excelência e humanizado”, que, de acordo com a entrevistada #5, faz com que os clientes gostem da instituição. Para a entrevistada #4, eles “têm tranquilidade de acesso aos gerentes quando desejam atendimento”, o que reflete na proximidade com aqueles. Conforme o entrevistado #6, esse é o principal diferencial da empresa hoje. Segundo a entrevistada #19, “muitos clientes nos conhecem pelo nome e se sentem à vontade para nos procurar para resolver qualquer problema”. Assim os atendimentos têm sido bem avaliados pelo cliente, o que, para o entrevistado #10, tem muito a ver com a proximidade dele com o gerente. Outro ponto positivo “é a transparência nas negociações”, destacou o entrevistado #8, a partir de suas experiências com outras instituições e relatos dos clientes. Segundo ele, “a empresa analisada é uma das mais transparentes”.

Essas experiências positivas corroboram diversos estudos. Por exemplo, a tranquilidade que os clientes têm para acessar os gerentes quando desejam atendimento vai ao encontro dos achados de Li et al. (2022) e Ullah et al. (2018), os quais indicam que o fácil acesso a um gestor pode contribuir para melhorar a qualidade do serviço. Por conseguinte, impactando positivamente a satisfação e a fidelização do cliente. Zygiaris et al. (2022) enfatizam ainda que o fácil acesso aos serviços é um antecedente importante da satisfação do cliente.

Da mesma forma como foi revelado pelas experiências geradas pela relação funcionário-cliente, percebeu-se que há experiências positivas geradas pelo elo criado entre a organização e o cliente. Essa segunda característica independe da atuação do funcionário, sendo gerada por atributos intrínsecos à empresa analisada.

Dessa maneira, a experiência organização-cliente refere-se ao horário flexível de atendimento, das 08:00 às 18:00 horas, o que, para o entrevistado #10, “é uma

facilidade bem apreciada pelos clientes que têm limitações de tempo”. A celeridade dos processos também foi destacada pelos entrevistados #10, #13 e #14. O último relata que “essa rapidez facilita muito o trabalho do funcionário e encanta o cliente”.

Outro atributo da instituição é a relevância para os clientes, citada pelos entrevistados #9 e #8. Este último, inclusive, destaca que a missão da empresa é ser próxima e significativa na vida deles. O entrevistado #10 relata que “o NPS (*Net Promoter Score*) alto, a melhoria no *ranking* de reclamações do Banco Central e a diminuição das denúncias” refletem o fato de os consumidores estarem cada vez mais satisfeitos com a facilidade de acesso ao atendimento nos diversos canais oferecidos. A entrevistada #14 enfatiza a atuação dos clientes como “promotores no NPS” e que, em geral, eles “gostam da instituição”.

Outro ponto positivo, apontado pelo entrevistado #8, é “a parceria cliente-organização”, que, segundo a entrevistada #5, se esforça para que a relação seja uma via de mão dupla, de reciprocidade entre a empresa e o cliente. Para o entrevistado #11, “o valor da marca é muito forte e faz muita diferença nas escolhas do cliente no mercado”. Cardoso et al. (2022) observam que a confiança em uma determinada marca promove o relacionamento, a satisfação e a fidelização da clientela.

De acordo com a entrevistada #3, “os canais digitais de atendimento oferecidos são um facilitador para os clientes”. Segundo a respondente #16, “muitos clientes elogiam a facilidade dos serviços digitais”. O entrevistado #8 destaca “o atendimento digital resolutivo”. O entrevistado #6 complementa relatando que “o cliente fica muito satisfeito quando tem sua demanda resolvida sem precisar ir presencialmente à instituição”. Egala et al. (2021) apontam que a qualidade do serviço digital tem um impacto significativo na satisfação e na fidelização do cliente, enquanto que aquele

abaixo das expectativas tem grande potencial de prejudicar os índices de satisfação do cliente (Park et al.,2020).

4.3.2 Experiências negativas de atendimento e relacionamento com o cliente

De forma análoga às experiências positivas, também há a dimensão interação funcionário-cliente para as experiências negativas. Nesse caso, refere-se a situações em que a insatisfação dos clientes é causada especificamente pelo funcionário, no âmbito de seu relacionamento com eles, não envolvendo responsabilidade direta da organização.

Em termos de práticas e vivências negativas, a experiência funcionário-cliente, envolve questões como: a dificuldade de entrar em contato com os clientes, conforme relato da entrevistada #1; “não cumprir o prometido com o cliente”, como observado pela respondente #4; a reclamação recorrente principalmente de prazos não cumpridos” pela instituição, fato apontado pela entrevistada #19. Segundo o funcionário #6, a “insatisfação é causada por desgastes com os clientes”, o que, segundo o entrevistado #4, ocorre “por excesso de detalhes em processos internos”. Outro aspecto negativo são os contatos excessivos com ofertas de produtos para os clientes. A entrevistada #2 relata que “se sente obrigada a contatar e oferecer produtos para pessoas que sabidamente não têm perfil ou interesse neles”.

Assim como a relação funcionário-cliente, que não gera apenas experiências positivas, a relação organização-cliente atua de maneira similar, conforme constatado nos relatos dos entrevistados. Dessa forma, as condutas da organização ou sua forma de se posicionar no mercado, por exemplo, podem gerar experiências negativas para seus clientes.

No que tange a essas experiências negativas, no âmbito organização-cliente, destacam-se a falta de personalização nas formas de atendimento. Segundo a entrevistada #4, uma parte dos clientes não quer ser atendida em canais digitais, por exemplo, preferindo atendimento presencial. Para as funcionárias #1 e #2, o cliente que deveria escolher a forma e o canal de atendimento que lhe seja mais confortável. Méndez-Aparicio et al. (2020) reforçam que, em muitas ocasiões, os clientes preferem canais presenciais para terem um tratamento personalizado e se sentirem mais seguros. Ziółkowska (2021) complementa afirmando que, no cenário de transformação digital a que passa a sociedade, aumenta a necessidade de abordagens personalizadas para atender às necessidades e preferências dos clientes.

Também foi percebida a falta de integração entre os canais presenciais e digitais de atendimento. O entrevistado #6 considera que “uma maior integração geraria mais satisfação”. Ele destaca ainda que “as agências não estimulam o uso dos canais digitais e suas praticidades, provavelmente pela correria do dia a dia e pela falta de funcionários. Para a respondente #1, “as fraudes e golpes acabam gerando distanciamento de certos grupos de clientes, pois acabam ficando com receio de receber contatos telefônicos”, por exemplo. A entrevistada #5 traz à discussão o excesso de serviço dos funcionários, que afeta a disponibilidade e prejudica o bom relacionamento com os clientes. Também foi apontado perda de negócios para a concorrência por excesso de burocracia. Conforme o relato do entrevistado #12, às vezes o cliente tem dificuldades em usar algum produto ou serviço, por questões burocráticas impostas pela organização, causando insatisfação e levando-o a buscar à concorrência.

4.4 FATORES CULTURAIS DA PROMOÇÃO DE UMA MELHOR EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Os fatores que contribuem para a promoção de uma melhor experiência para os clientes refletem também uma dicotomia nos elementos culturais. Isto é, uma cultura de excelência e inovação e outra de ineficiência e desconexão no atendimento e relacionamento com os consumidores. Ambas as culturas estão refletidas tanto na relação funcionário-cliente quanto na organização-cliente, pois refletem os comportamentos dos funcionários diante da clientela e a operação da instituição financeira.

4.4.1 Cultura de excelência e inovação no relacionamento com o cliente

Os fatores facilitadores de uma cultura de excelência e inovação na dimensão funcionário-cliente dizem respeito às habilidades e competências pessoais do funcionário, que, atuando na linha de frente do atendimento, viabiliza a criação de boas experiências para seus clientes. Esses facilitadores se manifestam por meio da união e comprometimento do corpo funcional. Para o entrevistado #6, os funcionários são imbuídos da missão de oferecer uma experiência positiva aos clientes, alinhando-se à ideia de que o envolvimento ativo dos colaboradores na jornada do cliente pode potencializar a sua fidelidade (Haji et al., 2021). Em complemento, segundo o entrevistado #9, “os funcionários da empresa transmitem credibilidade aos consumidores”. Foi destacado nas entrevistas que a instituição presta atendimento humanizado, e esse relacionamento se desenvolve de forma racional. De acordo com a entrevistada #5, “os funcionários analisam bem a situação do cliente, tentando entender o momento de vida dele para oferecer o que seja melhor para ele e também para a empresa”. Isso reflete uma abordagem que enfatiza o atendimento empático,

em consonância com Wu et al. (2022). A entrevistada #20 observa que “a personalização do atendimento é um grande facilitador e que conhecer o cliente pelo nome e suas necessidades faz a diferença”. O que coaduna com as estratégias modernas de empatia e personalização destacadas por Mostafa e Kasamani (2022).

Já os facilitadores organização-cliente são as ferramentas, os produtos, os serviços e as comodidades que a empresa oferece, dentro do seu escopo de atuação, o que, por si, só favorecem essa experiência. Os clientes compreendem o atendimento em geral, cujo modelo atual mereceu elogios da entrevistada #1: “É maravilhoso”. O entrevistado #10 exalta a qualidade dos produtos, que geram “fidelização. Já “a agilidade no atendimento de demandas” é o ponto destacado pelo funcionário #13, que reflete “a qualidade do atendimento prestado”. Para a entrevistada #14, “o preço é tão importante quanto a agilidade e o relacionamento”. Tudo isso reforça os achados de Cabello-Manrique et al. (2021) sobre a relação entre a percepção de valor e a lealdade do cliente.

Foi observado o fato de a empresa analisada ser uma organização tradicional, o que, para o entrevistado #6, é um diferencial de mercado. Essa característica, aliada à segurança e solidez da instituição, fortalece a marca, na avaliação do funcionário #6. Tal constatação encontra respaldo teórico nos estudos de Grewal et al. (2020), que associam tais atributos à construção de uma marca forte e duradoura. A entrevistada #3 complementa “que a marca fala muito por si só, atendendo pessoas que são clientes há muito tempo e que se vangloriam de ter 30, 40 anos de relacionamento com o banco”. O entrevistado #7, por sua vez, destaca o peso do bom relacionamento, que “faz a diferença”, enfatizando que, no setor onde trabalha, todos prezam por isso”. Como facilitador para a promoção de uma boa experiência – fator cultura estimulado pela empresa –, a relevância do bom relacionamento com o cliente,

em consonância com os estudos de Chun-Chang et al. (2022), proporciona uma experiência positiva nos serviços prestados aos clientes.

Outras características que favorecem a experiência do cliente são: “ser uma empresa inclusiva, atendendo clientes de todos os tipos de segmento” (destacado pela entrevistada #5); ser vanguardista em questões tecnológicas e ter histórico de apoio e patrocínio aos esportes (fatos citados pelo funcionário #10). Tais ações refletem os achados de Joseph & Kibera (2019) sobre a necessidade de empresas inovadoras abraçarem a diversidade para atender a um mercado dinâmico. A confiança também foi citada, o que, para entrevistada #13, se traduz na retenção dos clientes.

Para a entrevistada #5, um ponto positivo exigido pela empresa “é ter o tempo determinado para atender ou retornar ao cliente, que oferece rapidez e satisfação no atendimento”. Para a entrevistada #21, um facilitador para experiências positivas é “a disponibilidade dos canais digitais”, pois “muitos clientes preferem resolver tudo pelo aplicativo ou site”, enfatizando a tendência descrita por Le e Nguyen-Le (2020) de integrar tecnologia e conveniência à experiência do cliente. Por fim, a entrevistada #14 aponta as soluções inovadoras, relatando “que a organização é uma empresa inovadora, sempre se reconstruindo e se atualizando, elevando o valor da marca através de suas inovações constantes”. São traços de adaptabilidade cultural e a busca constante por excelência, em linha com Verganti et al. (2020).

4.4.2 Cultura de ineficiência e desconexão com o cliente

Assim como foram percebidos facilitadores, as entrevistas revelaram a existência de barreiras que acabam por prejudicar a promoção da melhor experiência

para os clientes na organização. Esses obstáculos manifestam-se tanto na relação funcionário-cliente como no relacionamento organização cliente, gerando uma cultura de ineficiência e desconexão com o consumidor.

As barreiras funcionário-cliente se manifestam por deficiências na atuação do funcionário junto ao atendimento e relacionamento com sua clientela. São demonstradas por desconhecimento e falta de incentivo de ferramentas que possam melhorar o atendimento. Conforme o entrevistado #10, há carência de “a empresa divulgar que existem ferramentas para agilizar o atendimento”. Segundo ele, “têm funcionários nas agências que não conhecem os canais digitais de atendimento”, ecoando o argumento de Wang et al. (2023) de que informações claras e precisas são essenciais para uma experiência de cliente eficiente. Outra barreira é não colocar o cliente no centro, ou seja, não o priorizar, conforme apontado pela funcionária #5. Já a entrevistada #1 complementa que “há falta de empatia com o cliente”, o que, segundo Wu et al. (2022), são aspectos que comprometem a construção de relações de confiança.

Para o entrevistado #6, também falta senso de urgência em atender a demanda do cliente. A respondente #1 relata que “há perda de tempo em tentativas de abordagens com clientes inaptos a certos negócios”, contrariando os achados de Haji et al. (2021). Para esses autores, a prontidão é elemento chave para superar expectativas e criar uma jornada satisfatória. O entrevistado #6 revela “que nem sempre oferecer o menor preço atrai os clientes”. Para a funcionária #5, os clientes se sentem frustrados quando percebem que são “mais um”. Além disso, aponta ela, a busca por atingir as metas atrapalha o relacionamento em função do tempo escasso. Esse é um conflito que Zhang et al. (2022) identificam como um dos desafios do ambiente organizacional contemporâneo.

Por outro lado, as barreiras organização-cliente são os obstáculos que a própria organização impõe, de forma voluntária ou não, que acabam por prejudicar o oferecimento da melhor experiência aos consumidores. Essas barreiras manifestam-se em treinamentos insuficientes, segundo a entrevistada #1, ou por “burocracia e excesso de normatização”, conforme relata o entrevistado #7. Além de procedimentos excessivos de segurança para realização de processos, serviços e negócios, na avaliação do entrevistado #10, segundo o qual, a “organização não oferece algumas facilidades que outras instituições oferecerem”. Assim, a burocracia como fator cultural da organização gera impactos negativos na experiência do cliente. Ahmad et al. (2022) sugerem que a baixa eficiência nos processos comerciais pode levar a experiências negativas e a insatisfação do cliente. Para a entrevistada #15, “muitos processos ainda são lentos e complicados”. Tais questões estão alinhadas com os desafios descritos por Mitreça (2020) e Ruiz-Alba et al. (2019), que apontam a necessidade de reestruturações organizacionais para eliminar entraves operacionais.

O entrevistado #10 observa que “a comparação entre instituições que apresentam mais facilidades” e “a falta de sinergia entre os setores da instituição” geram insatisfação nos clientes. Isso demonstra a relevância da inovação e da adaptabilidade cultural para manter a competitividade, conforme sugerido por Verganti et al. (2020). Para as funcionárias #5 e #14, a empresa visa muito o lucro, em detrimento de oferecer uma melhor experiência ao cliente. O entrevistado #6 aponta dificuldades na avaliação de crédito e que “a empresa é muito conservadora na análise de cadastro dos clientes”, permeada por muitos processos operacionais demorados. Zhang (2020) sugere que o conservadorismo excessivo nos processos de concessão de crédito pode gerar sentimento de frustração e deteriorar o relacionamento com os clientes. Quando as empresas enfrentam dificuldades para obter o crédito, a

consequência pode ser um desequilíbrio entre investimento e financiamento, prejudicando as atividades de investimento de longo prazo, por exemplo (Cao et al., 2021).

O entrevistado #6 complementa que “há um excesso de setores meio sem experiência em atendimento ao cliente, o que acaba tumultuando esse relacionamento. Também há dificuldades em acionar suporte interno, continua o entrevistado #6: “A gente deveria colocar o problema e eles analisarem, mas temos que selecionar qual o setor encarregado em listas enormes, dificultando muito a nossa vida, porque se é marcado o negócio errado, eles vão devolver”. A respondente #10 aponta que a instituição, às vezes, parece que “joga contra” o funcionário, pois retira do gerente certo poder de barganha com o cliente. Essa desconexão interna pode ser vista como uma consequência de práticas culturais que priorizam metas financeiras sobre a experiência do cliente, conflito identificado por Zhang et al. (2022) como comum em ambientes organizacionais contemporâneos. Outro problema apontado pela entrevistada #10 é a não regionalização de taxas/tarifas (as mesmas em âmbito nacional), o que prejudica o relacionamento com os clientes em certos lugares.

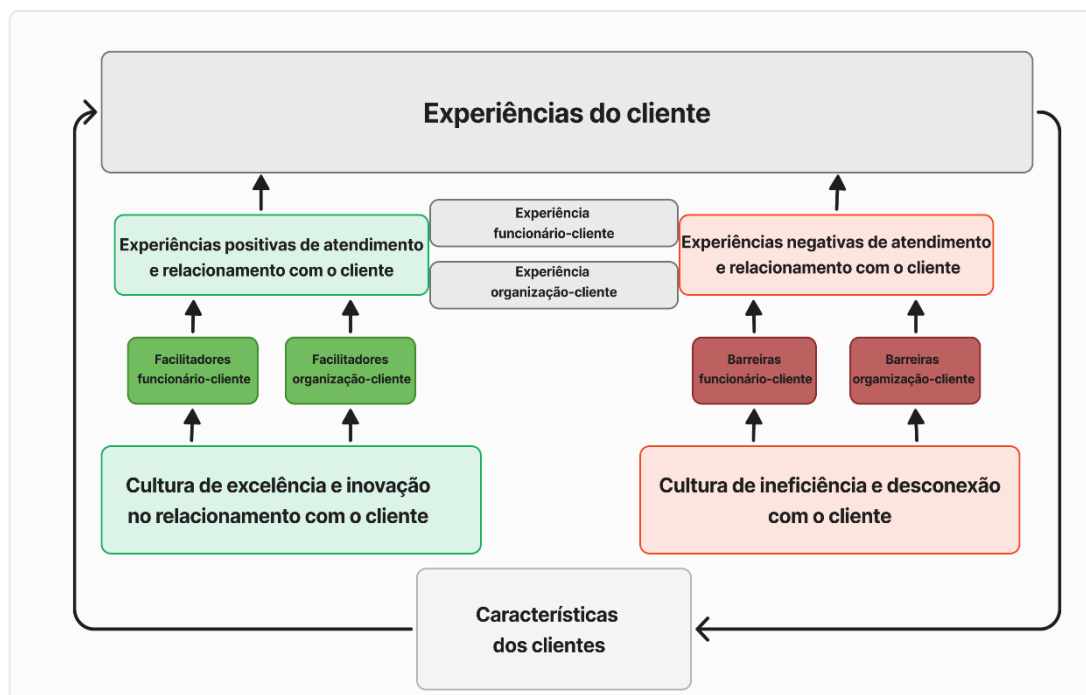
Para o funcionário #7, os processos são muito engessados e, nesse sentido, o respondente #6 aponta que a instituição “é extremamente cautelosa, prejudicando a oferta de crédito aos clientes em alguns casos”. É uma percepção alinhada com Ahmad et al. (2022), que identificam a burocracia organizacional como um fator que reduz a eficiência e prejudica a experiência do cliente. A entrevistada #3 acrescenta que “realmente as regras são muito rígidas”. Para a funcionária #2, “os preços e taxas praticados geram entraves no relacionamento com o cliente”, o que, segundo ela, “favorece a atuação da concorrência”, fato corroborado pelo entrevistado #18. A percepção é que culturalmente a empresa nem sempre oferece o menor preço aos

clientes. Nesse cenário, Antwi (2021) revela que o preço elevado atua como um mediador entre a qualidade do relacionamento e a vontade de recomprar, influenciando a confiança e a satisfação do cliente. Segundo o exemplo de Lee (2019), o comportamento de empresas que estabelecem preços extremamente altos, mesmo acompanhados de descontos atrativos, pode levar ao ceticismo e à insatisfação dos consumidores. Esses relatos encontram ecos na literatura de Zhang (2020) e Cao et al. (2021), os quais argumentam que processos excessivamente rígidos podem gerar insatisfação e frustração, impactando negativamente a percepção do cliente sobre a empresa. Em contraponto, Mutonyi et al. (2021) argumentam que uma análise de crédito rigorosa pode reforçar a confiança no longo prazo, desde que combinada com transparência nas decisões.

Na percepção do entrevistado #6, os sistemas internos às vezes dificultam o atendimento, relatando que o atendimento será bom desde que todos os canais funcionem bem, independentemente de qual deles. O entrevistado #6 ainda chama a atenção para o fato de que “a instituição não libera crédito para clientes com restrições externas, mesmo estando em dia com a empresa”, sendo “uma das poucas instituições que operam dessa forma”. Conforme sugerido por Yang et al. (2024), a transformação organizacional deve incluir uma abordagem holística que alinhe os objetivos corporativos às necessidades do cliente, promovendo, assim, uma cultura mais colaborativa e orientada a ele. Stoller et al. (2020) reforçam que a criação de uma cultura centrada no cliente requer esforços contínuos, incluindo investimento em treinamento, em ferramentas e em comunicação aberta.

A Figura 6 ilustra a discussão acima.

Figura 6 – Fatores culturais para a promoção de uma melhor experiência do cliente



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa mostra dois grupos de fatores culturais da promoção de uma melhor experiência para os clientes de uma sociedade de economia mista, do setor financeiro, a partir da perspectiva dos funcionários que atuam na linha de frente: i) elementos de uma cultura de ineficiência e desconexão com o cliente; ii) elementos de uma cultura de excelência e inovação. Tais elementos representam as barreiras e facilitadores de atendimento e relacionamento que impedem ou facilitam uma melhor experiência do cliente e são diversos e complexos. Por conseguinte, essas evidências refletem tanto percepções gerais positivas quanto negativas vivenciadas pelo cliente baseadas nas interações funcionário-cliente e organização-cliente.

Esses achados indicam que as experiências negativas e positivas do consumidor são um fenômeno global. Para que os objetivos e metas estratégicos com

foco no cliente sejam cumpridos, a gestão precisa reforçar uma cultura que mitigue as vulnerabilidades dessas influências negativas.

Na interação funcionário-cliente, a promoção de sentimentos de confiança e alinhamento com o propósito organizacional contribui para melhorar a qualidade desse relacionamento direto e fomentar uma melhor experiência do cliente. Conforme Johannsen e Zak (2021), tais sentimentos estão vinculados ao aumento dos rendimentos dos colaboradores, da maior retenção de talentos e da alta satisfação no trabalho, o que reflete intimamente na elevação da satisfação do cliente (Skowron et al., 2020). Portanto, é essencial que a organização integre esses aspectos em sua cultura.

Além disso, o investimento em programas de treinamento que enfatizem habilidades de comunicação, empatia e resolução de problemas é fundamental. Neill e Bowen (2021) argumentam que esses programas devem ser desenhados para enraizar essas competências na cultura organizacional, proporcionando aos funcionários as ferramentas necessárias para interações mais eficazes e satisfatórias com os clientes. O treinamento deve abranger um conhecimento profundo dos produtos ou serviços oferecidos, permitindo que os funcionários atendam às necessidades dos clientes de forma eficiente e adequada.

Outra estratégia importante é a realização de pesquisas de mercado para conhecer os anseios dos seus consumidores. Groth et al. (2019) sugerem que esses levantamentos fornecem ferramentas para que os funcionários personalizem suas abordagens, tornando-as mais aderentes ao perfil dos clientes. Esse conhecimento permite o oferecimento de um atendimento mais personalizado e eficaz, aumentando a satisfação da clientela.

No aspecto organização-cliente, a redução da burocracia é um ponto crucial. Processos excessivamente complicados e demorados não apenas atrasam a entrega de soluções, mas também geram frustração e descontentamento. Méndez-Aparicio et al. (2020) destacam que a diminuição da burocracia tem um impacto positivo expressivo na experiência do cliente, facilitando interações mais rápidas e satisfatórias.

Além disso, a sobrecarga de trabalho dos funcionários é um entrave significativo para a oferta de melhores experiências aos clientes. Annavarapu (2022) aponta que o excesso de trabalho pode manifestar-se de várias maneiras: atrasos no atendimento, elevação de falhas, comunicação ineficaz e, em casos extremos, atitudes negativas ou apáticas em relação às solicitações dos seus consumidores. Esses fatores contribuem para uma percepção negativa da empresa e podem levar à insatisfação e à perda de clientes.

A análise das barreiras e facilitadores da cultura organizacional na promoção de uma melhor experiência do cliente revela a necessidade de um enfoque integrado e multidimensional. Para aprimorar as interações funcionário-cliente, é essencial promover confiança e alinhamento com o propósito organizacional, investir em programas de treinamento abrangentes e realizar pesquisas de mercado para personalizar o atendimento. Em relação à interação organização-cliente, a redução da burocracia e a mitigação da sobrecarga de trabalho dos funcionários são medidas fundamentais.

Um aspecto relevante identificado nos dados da pesquisa é a dicotomia entre a cultura de digitalização promovida pela organização e as dificuldades enfrentadas pelos clientes no uso de ferramentas tecnológicas. Este contraste reflete um desafio crítico para sociedades de economia mista do setor financeiro, onde a transformação

digital é frequentemente vista como uma estratégia para aumentar a eficiência e melhorar a experiência do cliente. No entanto, conforme evidenciado, nem todos os clientes possuem familiaridade ou recursos para acompanhar essa digitalização, o que pode resultar em exclusão digital e insatisfação com o atendimento.

Em contextos onde a digitalização é prioritária, é fundamental equilibrar os investimentos em tecnologias inovadoras com estratégias inclusivas, como a oferta de suporte técnico acessível, interfaces mais intuitivas e treinamento específico para clientes com menor fluência tecnológica. Além disso, o alinhamento da cultura organizacional com práticas que promovam empatia e inclusão digital é indispensável para mitigar as barreiras impostas por essa transição. Esse enfoque integrador é particularmente relevante para garantir que a digitalização, em vez de gerar obstáculos, se torne um facilitador de experiências mais positivas para todos os perfis de clientes, potencializando os benefícios estratégicos da transformação tecnológica.

Dessa forma, é importante que a gestão de sociedades de economia mista reflita sobre a necessidade de revisar e adaptar continuamente sua cultura organizacional, com o objetivo de criar condições favoráveis para a promoção de uma experiência do cliente positiva e sustentável. A adoção de práticas alinhadas a essas reflexões pode contribuir para que a organização avance em direção ao cumprimento de seus objetivos estratégicos, ao mesmo tempo em que fomenta um ambiente de trabalho mais satisfatório para seus colaboradores, o que, por sua vez, pode impactar positivamente na experiência dos clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou as barreiras e facilitadores da cultura organizacional que influenciam a experiência do cliente em uma sociedade de economia mista, com base

na perspectiva dos funcionários de linha de frente do atendimento e de relacionamento com os clientes. A pesquisa revelou que essa percepção geral dos clientes é moldada pelas características intrínsecas a eles próprios no relacionamento dimensão funcionário-cliente e na dimensão organização-cliente. As barreiras e os facilitadores da melhor experiência do cliente também são evidenciados nessas mesmas dimensões

Em termos teóricos, o trabalho contribui para o melhor entendimento entre a relação entre a cultura organizacional e a experiência do cliente, principalmente no que tange às formas e dimensões, comportamentais e culturais, em que experiências positivas e negativas são construídas, conforme explicitado no modelo apresentado (Busco et al., 2023; Jekanović et al., 2020; Scipioni et al., 2021). Uma outra contribuição teórica importante é que podem ser abertas oportunidades inovadoras para mitigação e solução dessas fragilidades, uma vez que os resultados demonstraram a segmentação das causas de experiências negativas e barreiras para as positivas (Zhou, 2023; Weryński, 2022).

No que tange às contribuições práticas, a pesquisa pode auxiliar gestores de sociedades de economia mista a gerirem de forma mais eficaz a cultura organizacional, promovendo mudanças concretas como a implementação de programas de capacitação para colaboradores voltados ao fortalecimento de valores organizacionais alinhados à satisfação do cliente, a criação de canais de comunicação interna que incentivem o compartilhamento de boas práticas e inovação, e a adoção de indicadores de desempenho cultural que permitam monitorar e ajustar comportamentos para oferecer uma experiência ao cliente mais consistente e alinhada às expectativas dos usuários dessas instituições. Essas contribuições também se estendem aos gestores políticos, que muitas vezes nomeiam os administradores

dessas empresas, aos órgãos reguladores que fiscalizam a gestão das sociedades de capital misto e à própria sociedade, visto que essas entidades compõem em parte o patrimônio público.

A partir da leitura da pesquisa, algumas soluções podem melhorar a experiência do cliente, tais como: a implementação de programas de educação digital destinados ao público-alvo e o aprimoramento dos sistemas de CRM, para personalizar comunicações e evitar contatos excessivos e expansão de múltiplos canais de atendimento e, assim, garantir acessibilidade e conforto. Sugere-se também o investimento em tecnologias integradas para oferecer uma experiência fluida em todos os canais de atendimento, a revisão de sistemas de metas para alinhá-los com a satisfação do cliente e a simplificação de processos com redução da burocracia.

Adicionalmente, as propostas incluem: i) o balanceamento de medidas de segurança com a comodidade do cliente, garantindo proteção sem sacrificar a experiência; ii) a implementação de sistemas ágeis e flexíveis para acelerar e personalizar o atendimento; e iii) a maior autonomia para gerentes e funcionários de linha de frente tomarem decisões que beneficiem a experiência do cliente. Essas medidas visam fomentar uma cultura de inovação, agilidade e empoderamento, promovendo comportamentos que valorizem o atendimento e a satisfação do consumidor acima das metas internas, e assegurando que todas as interações com a empresa sejam eficientes e satisfatórias.

A pesquisa apresentou algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Primeiramente, a percepção dos colaboradores pode ser influenciada por fatores externos não controlados no estudo, como mudanças recentes na gestão ou políticas internas, que podem ter impactado suas respostas. Outro ponto é a ausência da perspectiva direta da clientela, que poderia complementar

as percepções dos funcionários e fornecer uma visão mais abrangente da experiência do cliente em organizações de economia mista.

Para pesquisas futuras, sugere-se o desenvolvimento de ferramentas específicas para aferir a cultura organizacional em sociedades de economia mista, com uma amostra mais diversificada de funcionários. Além disso, seria benéfico incluir a perspectiva dos clientes para obter uma compreensão mais completa das interações e experiências vivenciadas. Estudos longitudinais também podem ser valiosos para observar como as mudanças na cultura organizacional ao longo do tempo impactam a experiência do cliente. Finalmente, explorar as diferenças culturais entre diversas unidades ou departamentos dentro da mesma organização pode revelar pontos importantes sobre a variabilidade interna na promoção da experiência do cliente.

REFERÊNCIAS

- Abu, F., Gholami, H., Saman, M. Z. M., Zakuan, N., Štreimikienė, D., & Kyriakopoulos, G. L. (2021). An sem approach for the barrier analysis in lean implementation in manufacturing industries. *Sustainability*, 13(4), 1978. <https://doi.org/10.3390/su13041978>
- Ahmad, F., Mustafa, K., Hamid, S., Khawaja, K., Zada, S., Jamil, S., Qaisar, M.N., Vega-Muñoz, A., Contreras-Barraza, N., & Anwer, N. (2022). Online customer experience leads to loyalty via customer engagement: moderating role of value co-creation. *Frontiers in Psychology*, 13, 897851. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.897851>
- Ali, H., Yin, J., Manzoor, F., & An, M. (2023). The impact of corporate social responsibility on firm reputation and organizational citizenship behavior: the mediation of organic organizational cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, 1100448. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100448>
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
- Amidi, H., Samadi, M., Honarvar, H., & Soleymani, N. (2021). Studying the impact of leadership style on organizational culture in new agencies under the ministry of

- culture and islamic guidance. *International Journal of Economics and Business Administration*, IX(3), 64-78. <https://doi.org/10.35808/ijeba/719>
- Andrews, R., Ferry, L., Skelcher, C., & Wegorowski, P. (2019). Corporatization in the public sector: explaining the growth of local government companies. *Public Administration Review*, 3(80), 482-493. <https://doi.org/10.1111/puar.13052>
- Annavarapu, S. (2022). Inglis, P. (2019). Narrow fairways: Getting by and falling behind in the New India. *Work and Occupations*, 49, 138-140. <https://doi.org/10.1177/07308884211039277>
- Antwi, S. (2021). "I just like this e-Retailer": Understanding online consumers repurchase intention from relationship quality perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102568. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2021.102568>
- Aryani, R. & Widodo, W. (2020). The determinant of organizational culture and its impact on organization: a conceptual framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64>
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Brickson, S. L. (2020). "My company is friendly," "mine's a rebel": Anthropomorphism and shifting organizational identity from "what" to "who". *Academy of Management Review*, 45(1), 29-57. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0496>
- Ávila, M., García-Machado, J., & Moreno, E. (2021). A multiple full mediating effect in a pls hierarchical component model: Application to the collaborative public management. *Mathematics*, 16(9), 1910. <https://doi.org/10.3390/math9161910>
- Awasthi, P., & Walumbwa, F. (2022). Antecedents and consequences of servant leadership in local governance: Evidence from three case studies. *Public Administration Review*, 6(82), 1077-1094. <https://doi.org/10.1111/puar.13552>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2021.101635>
- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in Psychology*, 12, 618250. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Baker, J., Bentley, K., & Lamb, Jr, C. (2020). Service environment research opportunities. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 335-346. <https://doi.org/10.1108/jsm-02-2019-0077>
- Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.007>

- Barari, M., Ross, M., Thaichon, P., & Surachartkumtonkun, J. (2020). A meta-analysis of customer engagement behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 457-477. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12609>
- Bentein, K., Lapalme, M., Guerrero, S., Parent-Rochelleau, X., & Simard, G. (2021). How can servant leaders foster public employees' service-oriented behaviors? A multilevel multisource study in Canadian libraries. *Public Administration Review*, 2(82), 269-279. <https://doi.org/10.1111/puar.13416>
- Bertassini, A. C., Ometto, A. R., Severengiz, S., & Gerolamo, M. C. (2021). Circular economy and sustainability: The role of organizational behaviour in the transition journey. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3160-3193. <https://doi.org/10.1002/bse.2796>
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554-569. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0109>
- Binsaeed, R. H., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Chitescu, R. I., Nassani, A. A., & Samoila, A. (2023). Customer engagement and customer relationship management capabilities' effects on innovation performance and customer distrust's moderating role. *Sustainability*, 15(12), 9475. <https://doi.org/10.3390/su15129475>
- Blom, A., Lange, F., & Hess, R. L. (2021). Omnichannel promotions and their effect on customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 55(13), 177-201. <https://doi.org/10.1108/ejm-12-2018-0866>
- Bolat, Y., & Korkmaz, C. (2021). Social values and life skills as predictors of organizational culture: A study on teachers. *SAGE Open*, 11(2), 215824402110231. <https://doi.org/10.1177/21582440211023179>
- Burns, K., Pattani, R., Lorens, E., Straus, S., & Hawker, G. (2021). The impact of organizational culture on professional fulfillment and burnout in an academic department of medicine. *Plos One*, 16(6), e0252778. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252778>
- Busco, C., González, F., & Aránguiz, M. (2023). Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile. *Frontiers in Psychology*, 14, 1153031. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1153031>
- Cabello-Manrique, D., Fernández-Martínez, A., Roca Cruz, A. F., García-García, B., & Nuviala, A. (2021). Customer loyalty in recreational long-distance races: Differences between novice and experienced runners. *Frontiers in Psychology*, 12, 720659. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.720659>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.

- Cañibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444-470. <https://doi.org/10.1177/001872671876971>
- Cao, Y., Zhang, Y., Liu, Y., Li, R., & Crabbe, M. (2021). Green credit policy and maturity mismatch risk in polluting and non-polluting companies. *Sustainability*, 13(7), 3615. <https://doi.org/10.3390/su13073615>
- Caplan, S. (1990). Using focus group methodology for ergonomic design. *Ergonomics*, 33(5), 527-533. <https://doi.org/10.1080/00140139008927160>
- Cardoso, A., Gabriel, M., Figueiredo, J., Oliveira, I., Rêgo, R., Silva, R., Oliveira, M., & Meirinhos, G. (2022). Trust and loyalty in building the brand relationship with the customer: Empirical analysis in a retail chain in northern Brazil. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 109. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030109>
- Carstensen, M., Sørensen, E., & Torfing, J. (2022). Why we need bricoleurs to foster robust governance solutions in turbulent times. *Public Administration*, 101(1), 36-52. <https://doi.org/10.1111/padm.12857>
- Castañeda, D. I. & Ramírez, C. A. (2021). Cultural values and knowledge sharing in the context of sustainable organizations. *Sustainability*, 13(14), 7819. <https://doi.org/10.3390/su13147819>
- Chen, C. M., & Liu, H. M. (2019). The moderating effect of competitive status on the relationship between customer satisfaction and retention. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 721-744. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1333413>
- Chen, Y., Prentice, C., Weaven, S., & Hisao, A. (2022). The influence of customer trust and artificial intelligence on customer engagement and loyalty – the case of the home-sharing industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 842141. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.912339>
- Cheraghizadeh, R. & Tümer, M. (2021). The effects of external and internal factors on competitive advantage—moderation of market dynamism and mediation of customer relationship building. *Sustainability*, 13(7), 4066. <https://doi.org/10.3390/su13074066>
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 45. <https://doi.org/10.3390/JOITMC7010045>
- Chicu, D., del Mar Pàmies, M., Ryan, G., & Cross, C. (2019). Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centres. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 83-95. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>

- Chou, S. F., Sam Liu, C. H., & Lin, J. Y. (2022). Critical criteria for enhancing consumption intention in restaurants during COVID-19. *British Food Journal*, 124(10), 3094-3115. <https://doi.org/10.1108/bfj-05-2021-0532>
- Chun-chang, X., Jun-xi, J., & Guo, X. (2022). Impact of the critical factors of customer experience on well-being: joy and customer satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 955130. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955130>
- Contreras-Somoza, L. M., Irazoki, E., Toribio-Guzmán, J. M., Torre-Díez, I., Diaz-Baquero, A. A., Parra-Vidales, E., Perea, M. V., & Franco-Martín, M. (2021). Usability and user experience of cognitive intervention technologies for elderly people with mci or dementia: a systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 636116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.636116>
- Droege, H., Raggi, A., & Ramos, T. (2021). Overcoming current challenges for circular economy assessment implementation in public sector organisations. *Sustainability*, 13(3), 1182. <https://doi.org/10.3390/su13031182>
- Duan, C., Jiao, J., Zhao, C., & Li, Y. (2023). Does confucian culture affect public service motivation of grassroots public servants? Evidence from china. *Frontiers in Psychology*, 13, 1066624. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066624>
- Egala, S. B., Boateng, D., & Mensah, S. A. (2021). To leave or retain? An interplay between quality digital banking services and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 39(7), 1420-1445. <https://doi.org/10.1108/ijbm-02-2021-0072>
- Filimonau, V., Coşkun, A., Derqui, B., & Matute, J. (2022). Restaurant management and food waste reduction: factors affecting attitudes and intentions in restaurants of Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1177-1203. <https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2021-0899>
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de Datos Cualitativos. Aplicaciones a la Investigación Educativa*. PPU.
- Gao, L., Melero-Polo, I., & Sese, F. (2019). Customer equity drivers, customer experience quality, and customer profitability in banking services: The moderating role of social influence. *Journal of Service Research*, 23, 174-193. <https://doi.org/10.1177/1094670519856119>
- Gao, Q., Xu, J., Tao, Z., Liu, L., & Wu, C. (2020). Exploration and analysis on the psychological capital of entrepreneurship and the deviant innovation behavior of employees. *Frontiers in Psychology*, 11, 1880. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01880>
- Gilboa, S., Seger-Guttmann, T., & Mimran, O. (2019). The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 152-164. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2019.06.004>
- Gonçalves, H., Magalhães, V. S. M., Ferreira, L. M. D. F., & Arantes, A. (2024). Overcoming barriers to sustainable supply chain management in small and

- medium-sized enterprises: a multi-criteria decision-making approach. *Sustainability*, 16(2), 506. <https://doi.org/10.3390/su16020506>
- Grewal, D., & Roggeveen, A. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>
- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4>
- Groth, M., Wu, Y., Nguyen, H., & Johnson, A. (2019). The Moment of Truth: A Review, Synthesis, and Research Agenda for the Customer Service Experience. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 89-113. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-012218-015056>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822x05279903>
- Gummerus, J., Lipkin, M., Dube, A., & Heinonen, K. (2019). Technology in use—characterizing customer self-service devices (SSDS). *Journal of Services Marketing*, 33(1), 44-56. <https://doi.org/10.1108/jsm-10-2018-0292>
- Guo, Y., Zhu, Y., & Chen, J. (2021). Business model innovation of it-enabled customer participating in value co-creation based on the affordance theory: a case study. *Sustainability*, 13(10), 5753. <https://doi.org/10.3390/su13105753>
- Ha, J. & Lee, J. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259. <https://doi.org/10.3390/su14031259>
- Haider, S., Bao, G., Larsen, G., & Draz, M. (2019). Harnessing sustainable motivation: a grounded theory exploration of public service motivation in local governments of the state of Oregon, United States. *Sustainability*, 11(11), 3105. <https://doi.org/10.3390/su11113105>
- Haji, I. H. A., Peluso, A. M., & Jong, A. D. (2021). Online private self-disclosure's potential for experiential value co-creation. *European Journal of Marketing*, 55(12), 3059-3098. <https://doi.org/10.1108/ejm-04-2019-0302>
- Hara, T., Tsuru, S., & Yasui, S. (2022). A mathematical model of value co-creation dynamics using a leverage mechanism. *Sustainability*, 14(11), 6531. <https://doi.org/10.3390/su14116531>
- Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person–job fit, work–life balance, and work conditions on organizational commitment: investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability*, 13(12), 6622. <https://doi.org/10.3390/su13126622>

- He, Z. (2022). Characterizing brand knowledge and identification as predictors of consumer-based brand equity: Mediating role of employee-based brand equity. *Frontiers in Psychology*, 13, 858619. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858619>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Holgersson, C., & Romani, L. (2020). Tokenism revisited: When organizational culture challenges masculine norms, the experience of token is transformed. *European Management Review*, 17(3), 649-661. <https://doi.org/10.1111/emre.12385>
- Hollebeek, L., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27-41. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.003>
- Honora, A., Chih, W., & Ortiz, J. (2023). What drives customer engagement after a service failure? the moderating role of customer trust. *International Journal of Consumer Studies*, 47(5), 1714-1732. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12939>
- Hwang, E., Baloglu, S., & Tanford, S. (2019). Building loyalty through reward programs: The influence of perceptions of fairness and brand attachment. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.009>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in smes: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Jamil, D. A., Sabah, K. K., Gardi, B., & Adnan, S. (2022). The mediation role of organizational culture between employee turnover intention and job satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(4), 24-35. DOI: 10.22161/ijtle.1.4.3
- Japutra, A., Utami, A., Molinillo, S., & Ekaputra, I. (2020). Influence of customer application experience and value in use on loyalty toward retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102390. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102390>
- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. (2019). Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the South Korean professional sport industry. *Sustainability*, 11(19), 5412. <https://doi.org/10.3390/su11195412>
- Johannsen, R., & Zak, P. (2021). The neuroscience of organizational trust and business performance: Findings from United States working adults and an intervention at an online retailer. *Frontiers in Psychology*, 11, 579459. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579459>

- Jokanović, B., Zivlak, N., Okanović, A., Čulibrk, J., & Duđak, L. (2020). The model of knowledge management based on organizational climate. *Sustainability*, 12(8), 3273. <https://doi.org/10.3390/su12083273>
- Joseph, O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 215824401983593. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Kacprzak, A., & Dziewanowska, K. (2021). Perception of customer retail experiences in Poland. *Journal of Services Marketing*, 35(2), 182-200. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2019-0116>
- Kamath, P. R., Pai, Y. P., & Prabhu, N. K. (2020). Building customer loyalty in retail banking: A serial-mediation approach. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 456-484. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2019-0034>
- Kao, C., Tsaor, S., & Huang, C. (2020). The scale development of organizational culture on customer delight. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3067-3090. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2019-0128>
- Kazho, S. & Atan, T. (2022). Public sector downsizing and public sector performance: Findings from a content analysis. *Sustainability*, 14(5), 2989. <https://doi.org/10.3390/su14052989>
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>
- Kerdpitak, C., & Boonrattanakittibhumi, C. (2020). Effect of strategic orientation and organizational culture on firm's performance. Role of organizational commitments. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 70-82. [http://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J\(6\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J(6))
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Culture Development for Sustainable SMEs: Toward a Behavioral Theory. *Sustainability*, 11(9), 2629. <https://doi.org/10.3390/SU11092629>
- Kifokeris, D., & Xenidis, Y. (2021). Game theory-based minimization of the ostracism risk in construction companies. *Sustainability*, 13(12), 6545. <https://doi.org/10.3390/su13126545>
- Kim, J., Choi, S., & Martin, D. (2020). The halo effect of C2C interaction quality in prolonged close-proximity service settings. *Journal of Services Marketing*, 34(4), 459-472. <https://doi.org/10.1108/jsm-02-2019-0098>
- Lamprinakos, L. (2023), individual and organizational identity economics: The case of sustainability. *Development and Learning in Organizations*, 37(1), 8-10. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2022-0048>

- Lang, S., Minnucci, G., Mueller, M., & Schlaile, M. P. (2023). The role of consumers in business model innovations for a sustainable circular bioeconomy. *Sustainability*, 15(12), 9573. <https://doi.org/10.3390/su15129573>
- Le, A. N. H., & Nguyen-Le, X. D. (2020). A moderate mediating mechanism of omnichannel customer experiences. *International Journal of Retail & Distributive Management*, 49(5), 595-615. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-02-2020-0054>
- Lee, C. C., E, W. C., Chang, H. C., Nu, Z., & Tesai, Z. Y. (2022). Influence of individual cognitive, satisfaction, and the theory of plane behavior on tenente loyalty. *Frontiers in Psychology*, 13, 882490. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.882490>
- Lee, S. (2019). An exploration of initial purchase price dispersivo and service-subscrito durativo. *Sustainability*, 11(9), 2481. <https://doi.org/10.3390/su11092481>
- Levine, K. J., Carmo, M., & Silo, K. J. (2020). The influence of organizational culture, aclimate and commitment on sparing um abou medical erros. *Journal of Nursing Management*, 28(1), 130-138. <https://doi.org/10.1111/jonm.12906>
- Li, J., Wu, N., & Xiong, S. (2021). Sustainable Innovation in the context of organizational cultural Diversity: The Role Of cultural Intelligence and Knowledge Sharing. *PLoS ONE*, 5(16), e0250878. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878>
- Li, W., Chen, W., Pang, Q., & Song, J. (2023). How to mitigate the inhibitory effect of organizational inertia on corporate digital entrepreneurship? *Frontiers in Psychology*, 14, 1130801. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1130801>
- Li, Z., Duan, H., Zhang, L., Ergu, D., & Liu, F. (2022). The main influencing factors of customer satisfaction and loyalty in city express delivery. *Frontiers in Psychology*, 13, 1044032. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1044032>
- Li, Z., Yu, H., & Xing, L. (2022). The impact of green culture on employees' green behavior: The mediation role of environmental awareness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 3(30), 1325-1335. <https://doi.org/10.1002/csr.2422>
- Lieberman, S. (2021). Commentary: Managing human experience as a core marketing capability. *Journal of Marketing*, 85, 219-222. <https://doi.org/10.1177/0022242920973035>
- Lim, D. & Lee, D. (2021). Non-face-to-face public services and perceptions of public organizations. *Sustainability*, 13(21), 12185. <https://doi.org/10.3390/su132112185>
- Linos, E., & Riesch, N. (2019). Thick red tape and the thin blue line: A field study on reducing administrative burden in police recruitment. *Public Administration Review*, 80(1), 92-103. <https://doi.org/10.1111/puar.13115>

- Liu, L., An, S., & Liu, X. (2022). Enterprise digital transformation and customer concentration: an examination based on dynamic capability theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 987268. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987268>
- Lyu, X. (2020). Work engagement in the context of confucian culture: A case of chinese civil servants. *Frontiers in Psychology*, 11, 573146. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.573146>
- Maclean, D., & Titah, R. (2021). A systematic literature review of empirical research on the impacts of e-government: A public value perspective. *Public Administration Review*, 1(82), 23-38. <https://doi.org/10.1111/puar.13413>
- Mahmood, M., Uddin, M. A., Ostrovskiy, A., & Orazalin, N. (2020). Effectiveness of business leadership in the eurasian context: Empirical evidence from Kazakhstan. *Journal of Management Development*, 39(6), 793-809. <https://doi.org/10.1108/jmd-05-2019-0154>
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- McFarland, L. A., Ployhart, R. E., Shepherd, W. G., & Ward, M. M. (2022). The collective candidate experience: theory and business unit consequences. *Journal of Management*, 50(4), 1424-1452. <https://doi.org/10.1177/01492063221139422>
- Meier, K., Song, M., Davis, J., & Amirkhanyan, A. (2021). Sector bias and the credibility of performance information: An experimental study of elder care provision. *Public Administration Review*, 1(82), 69-82. <https://doi.org/10.1111/puar.13425>
- Méndez-Aparicio, M., Jiménez-Zarco, A., Izquierdo-Yusta, A., & Resino, J. (2020). Customer experience and satisfaction in private insurance web areas. *Frontiers in Psychology*, 11, 581659. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581659>
- Mendonca, T. R. D. & Zhou, Y. (2019). Environmental performance, customer satisfaction, and profitability: A study among large U.S. companies. *Sustainability*, 11(19), 5418. <https://doi.org/10.3390/su11195418>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Meng, Y., Gould, S. J., Song, L., Chang, H., & Vaziri, S. (2023). Mental conversion: A customer service strategy impacting shopping experiences. *Journal of Services Marketing*, 37(4), 464-477. <https://doi.org/10.1108/jsm-08-2021-0296>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education". Jossey-Bass Publishers.
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an

- organizational culture of effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 2493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Metz, D., Ilieș, L., & Nistor, R. (2020). The impact of organizational culture on customer service effectiveness from a sustainability perspective. *Sustainability*, 12(15), 6240. <https://doi.org/10.3390/su12156240>
- Mitręga, M. (2020). Dynamic marketing capability—refining the concept and applying it to company innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 193-203. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0007>
- Mittal, V., Han, K., Lee, J., & Sridhar, S. (2021). Improving business-to-business customer satisfaction programs: Assessment of asymmetry, heterogeneity, and financial impact. *Journal of Marketing Research*, 58, 615-643. <https://doi.org/10.1177/00222437211013781>
- Molinillo, S., Navarro-García, A., Anaya-Sánchez, R., & Japutra, A. (2020). The impact of affective and cognitive app experiences on loyalty towards retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101948. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101948>.
- Mostafa, R. B., & Kasamani, T. (2022). Antecedents and consequences of chatbot initial trust. *European Journal of Marketing*, 56(6), 1748-1771. <https://doi.org/10.1108/ejm-02-2020-0084>
- Mustapa, M. N., Hamid, S. B. B. O. A., & Nasaruddin, F. H. (2022). Factors influencing open government data post-adoption in the public sector: The perspective of data providers. *Plos One*, 17(11), e0276860. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276860>
- Mutonyi, B., Slåtten, T., & Lien, G. (2021). Fostering innovative behavior in health organizations: A pls-sem analysis of norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 21(1), 470. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06505-1>
- Neill, M., & Bowen, S. (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: New approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management*, 25(3), 276-297. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0103>
- Nejati, M., Salamzadeh, Y., & Loke, C. K. (2020). Can ethical leaders drive employees' CSR engagement? *Social Responsibility Journal*, 16(5), 655-669. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2018-0298>
- Ng, W. K., & Chen, C. L. (2022). A Case Study of Service Design and Experience Innovation in Cultural Heritage Servicescape—Take Tai Kwun and Hayashi Department Store as Examples. *Journal of Heritage Management*, 7(2), 200-221. DOI: 10.1177/24559296221118737
- Ogunnaike, O., Agada, S. A., Ighomereho, S. O., & Borishade, T. T. (2022). Social and cultural experiences with loyalty towards hotel services: the mediating role of customer satisfaction. *Sustainability*, 14(14), 8789. <https://doi.org/10.3390/su14148789>

- Oliveira, M. & Freitas, H. (2012). Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: Silva, A. B. D. (2012). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Pradigmas, estratégias e métodos*, 2ª Edição. Editora Saraiva. Cap. 11.
- Paais, M. & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Park, E., Chae, B., Kwon, J., & Kim, W. (2020). The effects of green restaurant attributes on customer satisfaction using the structural topic model on online customer reviews. *Sustainability*, 12(7), 2843. <https://doi.org/10.3390/su12072843>
- Park, S. & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and hr practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105-120. <https://doi.org/10.1108/ejtd-03-2019-0045>
- Pascual-Nebreda, L., Cabanelas, P., & Blanco-González, A. (2023). Critical incidents and dissatisfaction in B2B relationships: An appraisal theory analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(7), 1574-1586. <https://doi.org/10.1108/jbim-12-2021-0570>
- Patti, C. H., van Dessel, M. M., & Hartley, S. W. (2020). Reimagining customer service through journey mapping and measurement. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2387-2417. <https://doi.org/10.1108/ejm-07-2019-0556>
- Pietruszka-Ortyl, A., Ćwiek, M., Ziębicki, B., & Wójcik-Karpacz, A. (2021). Organizational culture as a prerequisite for knowledge transfer among IT professionals: The case of energy companies. *Energies*, 14(23), 8139. <https://doi.org/10.3390/en14238139>
- Pineda-Celaya, L., Andrés-Reina, M. P., & González-Pérez, M. (2022). Measuring the innovation orientation of organizational culture: an application to the service provider companies of the state-owned oil company PEMEX in the southeast of Mexico. *Sustainability*, 14(4), 2035. <https://doi.org/10.3390/su14042035>
- Piwowar-Sulej, K. (2020). Pro-environmental organizational culture: Its essence and a concept for its operationalization. *Sustainability*, 12(10), 4197. <https://doi.org/10.3390/su12104197>
- Potocan, V., & Nedelko, Z. (2021). The behavior of organization in economic crisis: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Business Ethics*, 174, 805-823. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04928-8>
- Raimo, N., De Turi, I., Ricciardelli, A., & Vitolla, F. (2021). Digitalization in the cultural industry: evidence from Italian museums. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(8), 1962-1974. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2021-0082>

- Ramkissoon, H., Mavondo, F. T., & Sowamber, V. (2020). Corporate social responsibility at lux* resorts and hotels: Satisfaction and loyalty implications for employee and customer social responsibility. *Sustainability*, 12(22), 9745. <https://doi.org/10.3390/su12229745>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Rivera, J., & Knox, C. (2022). Bureaucratic discretion, social equity, and the administrative legitimacy dilemma: Complications of new public service. *Public Administration Review*, 1(83), 65-77. <https://doi.org/10.1111/puar.13550>
- Ruiz-Alba, J. L., Guesalaga, R., Ayestarán, R., & Mediano, J. M. (2019). Interfunctional coordination: The role of digitalization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 404-419. <https://doi.org/10.1108/jbim-03-2019-0129>
- Rust, R. T., Rand, W., Huang, M. H., Stephen, A. T., Brooks, G., & Chabuk, T. (2021). Real-time brand reputation tracking using social media. *Journal of Marketing*, 85(4), 21-43. <https://doi.org/10.1177/0022242921995173>
- Saha, S. K., Duarte, P., Silva, S. C., & Zhuang, G. (2021). Supporting sustainability by promoting online purchase through enhancement of online convenience. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 7251-7272. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00915-7>
- Santini, F., Ladeira, W., Pinto, D., Herter, M., Sampaio, C., & Babin, B. (2020). Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1211 - 1228. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5>
- Sarasvuo, S. (2021). Are we one, or are we many? Diversity in organizational identities versus corporate identities. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 788-805. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051>
- Sarfraz, M., Ivaşcu, L., & Abdullah, M. I. (2022). Editorial: sustainable digital economy, entrepreneurship, and blockchain technology role in industrial-organizational psychology. *Frontiers in Psychology*, 13, 974415. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.974415>
- Satheesh, S. A., Meerkerk, I. v., Verweij, S., Busscher, T., & Arts, J. (2023). Enabling boundary spanners in public–private collaboration: the impact of support and role autonomy on reducing role stress. *Public Administration*, 102(2), 405-424. <https://doi.org/10.1111/padm.12927>
- Scipioni, S., Russ, M., & Niccolini, F. (2021). From barriers to enablers: the role of organizational learning in transitioning smes into the circular economy. *Sustainability*, 13(3), 1021. <https://doi.org/10.3390/su13031021>

- Sharman, N., Wallace, C. A., & Jespersen, L. (2020). Terminology and the understanding of culture, climate, and behavioural change—Impact of organisational and human factors on food safety management. *Trends in Food Science & Technology*, 96, 13-20. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.12.005>
- Shen, Y., & Lei, X. (2022). Exploring the impact of leadership characteristics on subordinates' counterproductive work behavior: from the organizational cultural psychology perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 818509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.818509>
- Shim, H., Han, S., & Ha, J. (2020). The effects of consumer readiness on the adoption of self-service technology: moderating effects of consumer traits and situational factors. *Sustainability*, 13(1), 95. <https://doi.org/10.3390/su13010095>
- Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A., & Simões, C. (2020). Customer experience journeys: Loyalty loops versus involvement spirals. *Journal of Marketing*, 84, 45-66. <https://doi.org/10.1177/0022242920920262>
- Siu, N. Y. M., Zhang, T. J., & Kwan, H. Y. (2022). Reference effects and customer engagement in a museum visit. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 482-508. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0208>
- Skowron, L., Gaşior, M., & Sak-Skowron, M. (2020). The impact of a time gap on the process of building a sustainable relationship between employee and customer satisfaction. *Sustainability*, 12(18), 7446. <https://doi.org/10.3390/su12187446>
- Son, J., Kim, J., & Kim, G. (2021). Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102866. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2021.102866>
- Song, H., Ruan, W., & Park, Y. (2019). Effects of service quality, corporate image, and customer trust on the corporate reputation of airlines. *Sustainability*, 12(11), 3302. <https://doi.org/10.3390/su11123302>
- Soomro, B.A. & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Stoller, J., Dweik, R., & Rea, P. (2020). How we do it: Creating an organizational culture for the chest clinician. *Chest*, 160(1), 268-273. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.11.040>

- Suárez, M., Monfort, A., & Gallardo, F. (2020). Sustainable banking: new forms of investing under the umbrella of the 2030 agenda. *Sustainability*, 12(5), 2096. <https://doi.org/10.3390/su12052096>
- Tariq, M. U., Poulin, M., & Abonamah, A. A. (2021). Achieving operational excellence through artificial intelligence: driving forces and barriers. *Frontiers in Psychology*, 12, 686624. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.686624>
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64-72.
- Trabucco, M. & Giovanni, P. D. (2021). Achieving resilience and business sustainability during covid-19: the role of lean supply chain practices and digitalization. *Sustainability*, 13(22), 12369. <https://doi.org/10.3390/su132212369>
- Ullah, A., Wang, A., & Ahmed, M. (2018). Smart automation, customer experience and customer engagement in electric vehicles. *Sustainability*, 10(5), 1350. <https://doi.org/10.3390/su10051350>
- Van Osselaer, S. M., Fuchs, C., Schreier, M., & Puntoni, S. (2020). The power of personal. *Journal of Retailing*, 96(1), 88-100. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.12.006>
- Verganti, R., Vendraminelli, L., & Iansiti, M. (2020). Innovation and design in the age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 212-227. <https://doi.org/10.1111/jpim.12523>
- Wang, J., Han, B., & Liu, Y. (2023). The contribution of self-disclosure to promotional response: Examining the roles of deservingness and social class. *Psychology & Marketing*, 40(4), 811-824. <https://doi.org/10.1002/mar.21769>
- Wei, W., Gan, M., Liu, Q., Yang, M., & Liu, J. (2021). Mediating effects of nurses 'personal and organizational values between organizational commitment and turnover: Cross-sectional study. *PLoS One*, 10(16), e0258387. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258387>
- Werner-de-Sondberg, C. R. M., Karanika-Murray, M., Baguley, T., & Blagden, N. (2021). The role of organizational culture and climate for well-being among police custody personnel: A multilevel examination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6369. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126369>
- Weryński, P. (2022). Resentment barriers to innovation development of small and medium enterprises in upper silesia. *Sustainability*, 14(23), 15687. <https://doi.org/10.3390/su142315687>
- Wu, L. W., Rouyer, E., & Wang, C. Y. (2022). Value co-creation or value co-destruction: co-production and its double-sided effect. *International Journal of Bank Marketing*, 4(40), 842-864. <https://doi.org/10.1108/ijbm-10-2021-0459>
- Wutich, A., Beresford, M., & Bernard, H. R. (2024). Sample sizes for 10 types of qualitative data analysis: An integrative review, empirical guidance, and next

- steps. *International Journal of Qualitative Methods*, 23. <https://doi.org/10.1177/16094069241296206>
- Xia, F., Jilke, S., & James, O. (2020). Do more options always benefit the users of public services? An experimental study of school choice, performance, and satisfaction. *Public Administration Review*, 1(81), 110-120. <https://doi.org/10.1111/puar.13271>
- Yaari, M., Blit-Cohen, E., & Savaya, R. (2019). Hybrid organizational culture: The case of social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12, 291-313. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1702581>
- Yang, X., Qadir, A., Shahid, B., & Tahir, S. H. (2024). The paradoxical effects of high involvement work practices on employees and service outcomes: a trichromatic perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1338171. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1338171>
- Yingfei, Y., Zhang, M., & Bae, K. (2022). The nexus of service quality, customer experience, and customer commitment: the neglected mediating role of corporate image. *Frontiers in Psychology*, 13, 917284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.917284>
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yiğitcanlar, T. (2020). The culture for open innovation dynamics. *Sustainability*, 12(12), 5076. <https://doi.org/10.3390/su12125076>
- Zavattaro, S. M., Marland, A., & Eshuis, J. (2021). Public Branding and marketing: Theoretical and practical developments. *Public Administration Review*, 81(4), 728-730. <https://doi.org/10.1111/puar.13372>
- Zhang, J., Chen, W., Petrovsky, N., & Walker, R. (2021). The expectancy-disconfirmation model and citizen satisfaction with public services: A meta-analysis and an agenda for best practice. *Public Administration Review*, 1(82), 147-159. <https://doi.org/10.1111/puar.13368>
- Zhang, S., Li, Y., Liu, C., & Ruan, W. (2021). A study on china's time-honored catering brands: achieving new inheritance of traditional brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102290. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102290>
- Zhang, Y. (2020). Conditional conservatism and trade credit during the global financial crisis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 39, 106728. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2020.106728>
- Zhang, Z., Jiang, H., Zhou, C., Zheng, J. Y., & Yang, S. (2022). Predicting review helpfulness in the omnichannel retailing context: an elaboration likelihood model perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 958386. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.958386>
- Zhou, J. (2023). Systematic review for knowledge transfer at international sport mega-events. *Sustainability*, 15(6), 4902. <https://doi.org/10.3390/su15064902>

- Zhou, W., Huang, W., Hsu, V., & Guo, P. (2022). On the benefit of privatization in a mixed duopoly service system. *Management Science* 69(3), 1323-1934. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4424>
- Ziółkowska, M. (2021). Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 13(5), 2512. <https://doi.org/10.3390/su13052512>
- Zygiaris, S., Hameed, Z., Alsubaie, M. A., & Rehman, S. U. (2022). Service quality and customer satisfaction in the post pandemic world: a study of saudi auto care industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 842141. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842141>

Capítulo 3

DESENVOLVIMENTO DE UMA ESCALA DE MENSURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA A MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

RESUMO

Esta pesquisa aborda a relação entre a experiência do cliente e a cultura organizacional. Destaca que os hábitos e o modo de agir das empresas influenciam diretamente na qualidade da experiência do cliente. O trabalho propõe a validação de uma escala de mensuração da cultura organizacional voltada para a melhoria da relação do cliente com a empresa, visando fornecer uma ferramenta inovadora, eficiente e precisa para gestores e pesquisadores avaliarem a cultura das organizações e seu impacto nas experiências dos clientes. É ressaltada a ausência de uma metodologia desenvolvida e validada especificamente para aferir o impacto desse conjunto de normas, valores e hábitos empresariais na experiência do cliente e a consequente necessidade do desenvolvimento de um instrumento com essa finalidade. Foram realizados dois estudos quantitativos, uma Análise Fatorial Exploratória e uma Análise Fatorial Confirmatória, para construir uma escala robusta e confiável, seguindo etapas de desenvolvimento, avaliação e validação/refinamento. O objetivo foi a captação de aspectos da cultura organizacional que impactam diretamente a experiência do cliente.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Experiência do cliente; Desenvolvimento de escala.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de negócios dinâmico e acelerado, as organizações buscam, de forma contínua, formas de se destacarem e terem sucesso, por meio da cultura organizacional e da melhoria da experiência do cliente (Martínez-Caro et al., 2020; Witell et al., 2020). Esses conceitos, embora distintos, estão intrinsecamente

interligados, pois o conjunto de valores, normas e hábitos da organização influenciam diretamente a qualidade da experiência do cliente em relação a ela (Metz et al., 2020).

A experiência do cliente abrange cada interação e ponto de contato que ele tem com uma marca ou empresa, não apenas o produto ou serviço em si, mas também as respostas emocionais que provoca (Fan & Mattila, 2020). Uma experiência positiva cria clientes fiéis que não apenas retornam, mas também se tornam defensores da marca (Hutzinger & Weitzl, 2019; Siebert et al., 2020). Internamente à organização, a experiência do cliente pode envolver a avaliação da capacidade de resposta da equipe de atendimento ao público, a usabilidade do seu site ou aplicativo, a qualidade dos seus produtos ou serviços e os níveis gerais de satisfação gerados (Hong et al., 2019; Zabukovšek et al., 2022; Zygiaris et al., 2022). Compreender a jornada do cliente e identificar pontos internos problemáticos ou áreas de melhoria é essencial para aprimorar as experiências, conseqüentemente, o sucesso da sua organização (Schau & Akaka, 2020).

A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças, hábitos, normas e outras manifestações, incluindo formas (rituais, jargões, humor, estórias), práticas formais (procedimentos, normas, regras) e informais (regras não escritas do jogo) e comportamentos compartilhados, que moldam o jeito de ser e agir dos funcionários quando interagem entre si (Martin, 2002; Panda & Haynes, 2020; Schein, 2001). É a força invisível que orienta as ações dos funcionários e, em última análise, impacta o desempenho da sociedade empresarial (Altan et al., 2022). Uma cultura organizacional forte promove o alinhamento, o trabalho em equipe e um senso de propósito entre os funcionários (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021).

Nas organizações, a cultura pode manifestar-se através da forma como os funcionários colaboram, do estilo de liderança adotado, do grau de inovação

incentivado e do compromisso institucional com práticas éticas (Kukovec et al., 2021). Uma cultura aberta e colaborativa, por exemplo, pode capacitar os funcionários para proporcionar experiências excepcionais aos clientes (Metz et al., 2020).

Huang et al. (2022) complementam que a identificação dos funcionários com a organização pode mitigar interações negativas, aprimorando a qualidade geral do atendimento. Organizações que alinham estrategicamente sua cultura com as expectativas dos clientes, como descrito por Wei (2022), conseguem aumentar a satisfação e a fidelidade, demonstrando que a cultura organizacional é essencial para uma melhor experiência de cliente.

Daí a relevância em compreender como a cultura organizacional impacta a experiência do cliente (Rivera et al., 2019). Uma cultura que valoriza a centralização nos consumidores provavelmente resultará em funcionários que priorizem as necessidades deles e forneçam um serviço excepcional (Cheng et al., 2022). Métricas como satisfação dos colaboradores, taxas de retenção e *feedback* dos clientes podem ajudar a avaliar a influência do conjunto de valores, normas e hábitos da organização na experiência do cliente (Stamolampros et al., 2020). Ao medir esses fatores, é possível identificar áreas de melhoria e alinhar a cultura da empresa de forma mais eficaz com os objetivos e metas focados no seu público-alvo (Kao et al., 2020).

Nesse sentido, existem algumas metodologias e ferramentas desenvolvidas para mensurar a cultura organizacional, com destaque para o Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron e Quinn (2006), que se baseia no Modelo de Competências Concorrentes, que descreve quatro tipos principais de culturas – Clã, Adhocrática, Mercado e Hierárquica. Há ainda a Organisational Culture Index (OCI), de Wallach (1983), que afere cultura e subcultura organizacional através de três domínios culturais – burocracia, inovação e apoio; a Time Dimensions Scales, de

Schriber e Gutek (1987), que mede dimensões temporais da cultura organizacional; e o Organizational Culture on Customer Delight (OCCD), de Kao et al. (2020), que mede o efeito da cultura organizacional na satisfação do cliente, dentre outros.

Embora exista a escala OCCD (Kao et al., 2020), que mensura a relação entre cultura organizacional e o deleite do cliente, a experiência deste vai além. Ela abrange todas as interações e pontos de contato, incluindo aspectos emocionais e funcionais, que ainda carecem de aferição adequada sob a ótica dos funcionários (Fan & Mattila, 2020; Witell et al., 2020). Assim, o objetivo da pesquisa é validar uma escala de mensuração de elementos culturais voltados para a melhoria da experiência do cliente.

A relevância desta abordagem se baseia na interdependência entre o comportamento dos funcionários e a experiência do cliente, uma vez que a cultura organizacional tem um papel central em moldar essas interações (Metz et al., 2020; Li et al., 2021). Além disso, autores como McHale (2023) e Huang et al. (2022) destacam a importância de uma liderança centrada no cliente e na identificação dos funcionários com a organização como fatores essenciais para garantir interações positivas com seu público-alvo. Assim, o desenvolvimento de uma escala que capte essas nuances permitirá uma avaliação mais precisa, ajudando as organizações a ajustarem suas estratégias culturais e de liderança para otimizar as interações e, consequentemente, a experiência do cliente.

Na prática, essa escala permitirá que gestores avaliem e alinhem seu modo de atuar com as expectativas do cliente, identificando de maneira detalhada as áreas que precisam de melhorias para otimizar essas interações. A utilização de uma métrica clara e aplicada diretamente ao contexto da experiência do cliente pode ser usada para mapear os pontos fortes e fracos da cultura interna, promovendo ações corretivas

e melhorias contínuas. Com isso, a escala visa não apenas preencher a lacuna teórica identificada na literatura, mas também fornecer uma ferramenta prática para organizações de diversos setores buscarem a excelência em suas interações com os consumidores, impulsionando o sucesso competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A experiência do cliente evoluiu significativamente ao longo dos anos, abrangendo diversos aspectos e ganhando suma importância no mundo dos negócios, estando cada vez mais relacionada à sustentabilidade dos empreendimentos e à transformação digital (Hajishirzi et al., 2022; Pardo-Jaramillo et al., 2020; Ta et al., 2022). Uma experiência positiva eleva os níveis de satisfação do cliente, contribuindo, em última análise, para a criação de uma vantagem competitiva sustentável para as empresas (Pei et al., 2020).

A busca pela melhor experiência do cliente tem importância nos diversos setores econômicos, abrindo caminho para inovações em produtos e serviços sob a perspectiva do consumidor (Shao et al., 2019). O papel da experiência do cliente na estratégia empresarial é prioritário para o desempenho da organização e na promoção de relacionamentos de longo prazo com os clientes (Nguyen et al., 2018; Ogunnaike et al., 2022; Rivera et al., 2019). Ela engloba não somente a excelência do item ou serviço apresentado, mas também a maneira como ele é distribuído e como o consumidor se sente ao longo de toda essa jornada (Patti et al., 2020). Nessa linha, as empresas mudaram o seu foco da mera satisfação dos clientes para a criação de

experiências excepcionais que correspondam às suas necessidades e preferências (Ciuchita et al., 2019; Méndez-Aparicio et al., 2020; Yoo et al., 2020).

A melhoria da experiência do cliente é um processo contínuo e dinâmico. Recentemente, a crise gerada pela pandemia da COVID-19 remodelou o panorama da experiência do cliente, o que levou as empresas a adaptarem suas estratégias muito rapidamente para satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores (Nurcahyanie & Singgih, 2022; Khaliq et al., 2022). A transformação digital das estratégias de marketing durante a pandemia sublinhou a relação entre as práticas de marketing digital, a satisfação e o envolvimento do consumidor e a intenção de compra, destacando a natureza dinâmica do conceito de experiência do cliente em resposta às perturbações externas (Dash & Chakraborty, 2021).

Olhando para o futuro, a incorporação de tecnologias avançadas, tais como inteligência artificial e comunidades virtuais, tem sido destacada como tendências para melhorar a experiência e o engajamento do cliente (Ullah et al., 2018; Vadana et al., 2021; Xu & Hu, 2022). Por exemplo, o uso de algoritmos complexos direcionados ao comportamento do consumidor tem sido sugerido como uma forma de fornecer uma experiência cada vez mais personalizada ao público-alvo (Vadana et al., 2021).

No contexto das estratégias de relacionamento, é importante diferenciar os conceitos de experiência do cliente, engajamento do cliente e sucesso do cliente. A experiência dele abrange todas as interações que tem com uma organização ao longo de sua jornada, sendo uma ideia ampla que influencia diretamente sua percepção global sobre a empresa (Ahmad et al., 2022). Já o engajamento do cliente refere-se ao investimento emocional e às interações contínuas que mantém com a marca, caracterizando-se por uma conexão psicológica que envolve dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais, o que pode promover lealdade e advocacia (Chen et

al., 2022; Zhao & Zhang, 2023). Esse engajamento é frequentemente impulsionado por estratégias de comunicação personalizada e experiências interativas, criando uma relação mais profunda entre o consumidor e a marca (Romero et al., 2021).

O sucesso do cliente concentra-se em garantir que ele alcance os resultados desejados por meio do uso eficaz de produtos ou serviços, através de uma abordagem focada em compreender os objetivos dele e alinhar os recursos da empresa para promover sua satisfação e, como consequência, sua fidelidade. (Fan et al., 2022). Assim, é possível compreender que, enquanto o sucesso e o engajamento do cliente direcionam-se à qualidade das interações e aos resultados específicos, a experiência dele representa a base sobre a qual esses elementos são construídos e percebidos. Este trabalho, portanto, focaliza o conceito de experiência do cliente, investigando como as interações ao longo dessa sua jornada moldam sua percepção e relação com a empresa, sob a ótica da cultura organizacional.

2.2 METODOLOGIAS DE MENSURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Medir a cultura organizacional é de extrema importância para as organizações, sendo fundamental para identificar seus pontos fortes e fracos e alinhá-la aos seus objetivos estratégicos (Assens-Serra et al., 2021; Kantrabutra, 2021; Liu et al., 2019; Saleh & Atan, 2021; Tanner et al., 2019). Além disso, a mensuração da cultura organizacional está relacionada ao desempenho da empresa, à satisfação dos funcionários, ao comprometimento organizacional e à inovação (Locke, 2019; Piwowar-Sulej, 2020; Taha & Espino-Rodríguez, 2020; Tang et al., 2022; Vabo & Winsvold, 2022).

A aferição da cultura organizacional também diz respeito ao conceito de ajuste pessoa-organização, que se refere à compatibilidade entre os valores, crenças e comportamentos do indivíduo e da sociedade empresarial (Borodako et al., 2022; Yunduk et al., 2019). Ela permite avaliar o ajuste pessoa-organização, identificando se os funcionários se sentem parte dela e engajados em seu trabalho (Yunduk et al., 2019).

A mensuração da cultura organizacional também é importante para a gestão das empresas (El-Metwally et al., 2019). Ela pode ser um obstáculo para a implementação de mudanças, pois os funcionários podem resistir a novas práticas e valores que entram em conflito com a cultura existente (Li et al., 2021). Essa aferição permite identificar os aspectos da cultura que precisam ser modificados para facilitar a adoção de novas práticas e garantir que elas sejam bem-sucedidas (Liu, 2022).

Schein (2001) argumenta que a cultura de uma organização não pode ser classificada como certa ou errada, melhor ou pior, devendo ser avaliado seu alinhamento aos objetivos e estratégias e ao ambiente no qual atua. Assim, é necessário analisar se os paradigmas culturais de uma organização apoiam ou dificultam seus interesses (Fagerlind et al., 2019; Locke, 2019; Ordonez-Ponce, 2021; Peñaflores-Guerra et al., 2020; Zhang & Guo, 2022).

Na literatura, há diversos instrumentos para mensurar a cultura organizacional. A maioria deles aborda dimensões da gestão das empresas, sendo que poucas têm foco exclusivo no cliente, como a *Survey of Organizational Culture*, de Tucker et al. (1990) e a *School Quality Management Culture Survey* (SQMCS), de Detert et al. (2000).

A Figura 1 mostra os principais instrumentos de mensuração da cultura organizacional apontados na literatura.

Figura 1 – Principais instrumentos de mensuração da cultura organizacional

Nome do Instrumento	Autores	Objetivos	Constructos da Escala
<i>Competing Values Framework (CVF)</i>	Quinn e Rohrbaugh (1983, pp. 365-374)	Determinar o tipo cultural de uma organização: grupo/relações humanas/clã; desenvolvimento/assunção de riscos/sistemas abertos/adhocracia/empreen dedorismo; hierárquico/processo interno/burocrático; racional/mercado	Caráter, liderança, colagem/coesão, ênfase estratégica, critérios de sucesso, recompensas, clima e estilo de gestão
<i>Organisational Culture Index (OCI)</i>	Wallach (1983, p. 32)	Aferir cultura e subcultura organizacional através de três domínios culturais	Burocracia, inovação e apoio
<i>Organizational Culture Inventory (OCI)</i>	Cooke e Rousseau (1988, pp. 251-255)	Medir intensidade e direção de normas e expectativas organizacionais para comparar interna e externamente, embasando mudanças individuais e programas de desenvolvimento organizacional	Humanística-útil, afiliação, aprovação, convencional, dependente, evasão, oposição, poder, competitividade, competência/perfeccionista, conquista; autorrealizável
<i>Organizational Culture Survey</i>	Glaser et al. (1987, pp. 175-195)	Medir por meio de sete elementos críticos a cultura da organização	Trabalho em equipe, moral, fluxo de informação, envolvimento do funcionário, supervisão, reuniões e atendimento ao cliente
<i>Time Dimensions Scales</i>	Schriber e Gutek (1987, pp. 645-649)	Medir dimensões temporais da cultura organizacional para comparar diferentes organizações	Adequação da alocação de tempo, agendamento, buffers temporais, sincronização de trabalho com outros, rotina percebida no trabalho, limites temporais, autonomia no uso do tempo, velocidade e ritmo de trabalho, consciência de utilizar o tempo como recurso, orientação futura da organização
<i>Hofstede's Organizational Culture Questionnaire</i>	Hofstede et al. (1990, pp. 302-304)	Analisar e compreender diferenças culturais entre países e regiões	Processo versus resultado, funcionário versus tarefa, paroquial versus profissional, sistema aberto versus sistema fechado, controle frouxo versus controle rígido e normativo versus pragmático
<i>Survey of Organizational Culture</i>	Tucker et al. (1990, pp. 6-10)	Analisar a cultura organizacional por meio de 13 dimensões	Orientação para clientes, orientação para funcionários, congruência entre <i>stakeholders</i> , impacto da missão, profundidade/maturidade gerencial, tomada de decisão/autonomia, comunicação/abertura, humano escala, incentivo/motivação, cooperação versus competição, congruência organizacional, desempenho sob pressão e Theory-S/Theory-T
<i>Organizational Culture Profile (OCP)</i>	O'Reilly et al. (1991, pp. 494-512)	Avaliar a afinidade entre os valores de uma organização e do indivíduo	Inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para resultados, agressividade ou competitividade, apoio, ênfase no crescimento e recompensas, orientação colaborativa da equipe e determinação
<i>Hospital Culture Questionnaire</i>	Sieveking et al. (1993, pp. 131-137)	Avaliar quantitativamente a cultura organizacional dentro de um ambiente hospitalar	Supervisão, atitudes do empregador, significado do papel, imagem do hospital, competitividade, benefícios para os funcionários, coesão e carga de trabalho

Nome do Instrumento	Autores	Objetivos	Constructos da Escala
<i>Organisational Development Questionnaire (ODQ)</i>	Bass e Avolio (1993, pp. 116-121)	Descrever a cultura organizacional por meio de elementos transformacionais e transacionais	Dimensões transacional e transformacional
<i>Values Survey Module</i>	Hofstede (1994; 2002, pp. 170-173)	Inicialmente desenvolvido para medir a cultura nacional, acabou sendo utilizado para aferir a cultura organizacional	Distância do poder, individualismo, masculinidade, evitação da incerteza e orientação de longo prazo
<i>Denison Organizational Culture Survey (DOCS)</i>	Denison e Neale (1996); Denison et al. (2012, pp. 150-152)	Capacitar líderes e funcionários para compreenderem o impacto da cultura na performance da organização e aprenderem a ajustar essa cultura para aumentar a eficácia da organização	Envolvimento, Consistência, Adaptabilidade e Missão
<i>Corporate Culture Questionnaire</i>	Walker et al. (1996, pp. 97-105)	Avaliar diferentes percepções da cultura e guiar estratégias internas da organização	Desempenho, recursos humanos, tomada de decisões e relacionamentos
<i>School Work Culture Profile</i>	Johnson et al. (1996, pp. 142-155)	Avaliar se a cultura da organização escolar facilita ou dificulta o ensino de qualidade	Planejamento escolar, desenvolvimento profissional, desenvolvimento de programas e avaliação escolar
<i>Van Der Post Questionnaire</i>	Van Der Post et al. (1997, pp. 149-153)	Avaliar a cultura por meio de dimensões advindas da revisão da literatura	Resolução de conflitos, gestão da cultura, orientação para o cliente, disposição para mudanças, participação dos funcionários, clareza de metas, orientação de recursos humanos, identificação com a organização, locus de autoridade, estilo de gestão, foco da organização, integração organizacional, integração de desempenho, orientação para recompensa e estrutura de tarefas
<i>School Quality Management Culture Survey (SQMCS)</i>	Detert et al. (2000, pp. 852-860)	Avaliar a intensidade da cultura de aprendizado em termos de apoio à investigação de avaliação	Visão compartilhada, foco no cliente, foco de longo prazo, melhoria contínua, envolvimento dos professores, colaboração, tomada de decisões com base em dados, foco no sistema e qualidade ao mesmo custo
<i>Core Employee Opinion Questionnaire</i>	Buckingham e Coffman (2000); Scott et al. (2003, pp. 936-938)	Identificar as percepções dos funcionários da qualidade das práticas de gestão	Satisfação geral, compreensão de expectativas, acesso aos recursos necessários, uso apropriado de habilidades, reconhecimento e elogios para conquistas, relacionamento com supervisores, incentivo para autodesenvolvimento, percepções de valor, envolvimento com a missão organizacional, compromisso de todos os funcionários, amizades, críticas e oportunidades de progressão de carreira
<i>Personal, Customer Orientation, Organisational and Cultural Issues (PCOC)</i>	Maull et al. (2001, pp. 308-320)	Avaliar a cultura organizacional para subsidiar programas de gestão da qualidade total	Cultura, resultados pessoais, orientação para o cliente e questões organizacionais
<i>Women Workplace Culture Questionnaire (WWQ)</i>	Bergman e Hallberg (2002, pp. 312-321)	Medir as percepções culturais das mulheres relacionadas ao gênero no local de trabalho	Encargos percebidos sobre mim, encargos percebidos sobre as mulheres, assédio sexual, apoio organizacional e influência dos pais
<i>Cultural Intelligence (CQ)</i>	Earley e Ang (2003); Ott e	Medir a inteligência cultural, como capacidade do	Cognição, motivação e comportamento

Nome do Instrumento	Autores	Objetivos	Constructos da Escala
	Michailova (2016, p. 104)	indivíduo de atuar em ambientes de diversidade cultural	
<i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	Cameron e Quinn (2006); Heritage et al. (2014, pp. 2-3)	Analisar as principais dimensões da cultura organizacional através da percepção dos membros da organização	Características dominantes, liderança organizacional, gestão de colaboradores, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso
<i>Organizational Culture on Customer Delight (OCCD)</i>	Kao et al. (2020, pp. 3072-3083)	Medir o efeito da cultura organizacional na satisfação do cliente	Sistema de controle, competências, valores compartilhados, capacitação dos funcionários, normas esperadas, ambiente de serviço superior, desenvolvimento de competências e <i>scripts</i> de serviço

Fonte: Elaborada pelo autor.

3 DESENVOLVIMENTO DA ESCALA

Para o desenvolvimento da escala, foram seguidos os passos recomendados por DeVellis e Thorpe (2022).

3.1 GERAÇÃO DOS ITENS DA ESCALA – ESTUDO 1

3.1.1 Geração dos itens

Os itens – afirmativas – foram gerados em uma pesquisa qualitativa, seguindo o processo de análise dos dados coletados em entrevistas em grupo, no método proposto por Flores (1994), que é estruturado em seis etapas sequenciais: a) transcrição e condensação dos dados; b) agrupamento dos elementos com base em suas semelhanças; c) categorização e organização dos dados; d) codificação das categorias formadas; e) identificação de semelhanças entre as subcategorias, e subsequente agrupamento em categorias e metacategorias; f) extração e validação das conclusões que embasaram a análise dos resultados. Conforme descrito por Flores (1994), esse procedimento, denominado “sistema de categorias”, permitiu a identificação de subcategorias, que foram agrupadas em categorias e metacategorias.

Dessa análise, foram geradas 83 afirmativas correspondentes às subcategorias identificadas, as quais serviram de base para a construção da escala proposta neste estudo.

3.1.2 Avaliação por especialistas

As 83 afirmativas iniciais foram submetidas à análise de profissionais, especialistas e gestores da área financeira e bancária, que avaliaram tanto o conteúdo quanto a clareza de cada uma delas, os quais também puderam sugerir ajustes na redação. Com base no feedback recebido, algumas afirmativas foram excluídas, editadas ou divididas em duas, resultando em um total de 77, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Lista de afirmativas

Afirmativas
1. Os clientes têm receio de falar ao telefone com os funcionários do banco
2. Os clientes resistem a falar ao telefone com os funcionários do banco
3. Os clientes são muito críticos quanto aos serviços prestados
4. Os clientes são muito exigentes quanto aos serviços prestados
5. Os clientes estão inseguros e têm medo de golpes
6. Os clientes têm facilidade para usar as tecnologias digitais
7. Os clientes têm dificuldade para acessar o aplicativo do banco
8. Os clientes gostam do banco quando suas demandas são atendidas
9. Os clientes apreciam a comodidade no atendimento presencial prestado pelos funcionários do banco
10. Os clientes apreciam a comodidade no atendimento digital prestado pelos funcionários do banco
11. Os clientes consideram o atendimento de excelência
12. Os clientes consideram o atendimento humanizado
13. Os clientes têm facilidade para acessar seu gerente
14. Os clientes têm proximidade com seus gerentes
15. Os clientes avaliam bem o atendimento dos gerentes
16. Os clientes consideram que as negociações são transparentes
17. Os clientes consideram positivo o horário flexível de atendimento
18. Os clientes consideram os processos internos céleres
19. Os clientes consideram o banco relevante para si
20. As experiências positivas dos clientes mantêm o NPS (Net Promoter Score) alto
21. As experiências positivas dos clientes melhoram o ranking de reclamações da instituição no BACEN
22. Houve queda de denúncias dos clientes nos órgãos de defesa do consumidor
23. A maioria dos clientes eleva o NPS (Net Promoter Score)
24. No geral, os clientes gostam do banco
25. Os clientes consideram o valor da marca do banco
26. Os clientes valorizam os canais digitais de atendimento oferecidos pelo banco
27. Os clientes consideram o atendimento digital resolutivo
28. Os clientes valorizam a parceria com o banco
29. Os funcionários têm dificuldade de contatar os clientes (chat ou e-mail ou telefone ou WhatsApp)
30. Os funcionários cumprem o prometido com o cliente.
31. Os clientes sofrem desgastes com os funcionários
32. Os clientes recebem contatos excessivos de ofertas
33. O atendimento aos clientes é personalizado

Afirmativas
34. Os canais físicos e digitais de atendimento aos clientes não estão conectados 35. Os funcionários das agências estimulam os clientes a usarem os canais digitais 36. A falta de funcionários afeta os clientes 37. Os clientes sofrem golpes e fraudes 38. Os clientes percebem o excesso de serviço dos funcionários 39. Os clientes preferem fazer negócios na concorrência por excesso de burocracia interna 40. Os clientes percebem união e comprometimento do corpo funcional 41. Os funcionários do banco transmitem credibilidade aos clientes 42. Os funcionários do banco prestam atendimento humanizado aos clientes 43. O relacionamento dos funcionários com os clientes é racional 44. Os clientes apreciam o atendimento prestado pelos funcionários 45. Os clientes gostam dos produtos e serviços oferecidos pelo banco 46. Os clientes consideram os atendimentos presenciais ágeis 47. Os clientes consideram os atendimentos digitais ágeis 48. Os clientes consideram o preço dos produtos e serviços adequados 49. Os clientes consideram o banco tradicional 50. Os clientes percebem a segurança e a solidez do banco 51. Os clientes consideram a marca positiva 52. O relacionamento com o banco é valorizado pelos clientes 53. Os clientes têm confiança no banco 54. Os clientes consideram o banco como uma organização inclusiva ao atender diferentes públicos 55. Os clientes consideram o banco como vanguardista em questões tecnológicas 56. Os clientes valorizam o histórico de apoio e patrocínio aos esportes prestados pelo banco 57. É positivo para os clientes a determinação de tempo para atender ou retornar um contato 58. Os clientes consideram inovadoras as soluções apresentadas pelo banco 59. Os funcionários têm pouco incentivo para usar tecnologias digitais para melhoria do atendimento aos clientes 60. Os funcionários desconhecem as tecnologias digitais para melhoria do atendimento aos clientes 61. Os funcionários priorizam os clientes 62. Os funcionários têm empatia para com os clientes 63. Os funcionários têm senso de urgência em atender as demandas dos clientes 64. Há perda de tempo com tentativas de abordagens com clientes inaptos a certos negócios 65. Oferecer o menor preço, sempre atrai clientes 66. Os clientes percebem que não são relevantes para o banco 67. A busca pelo cumprimento das metas prejudica o relacionamento com os clientes em função do tempo escasso 68. Os treinamentos são insuficientes para proporcionar um atendimento de excelência aos clientes 69. Há muita burocracia e excesso de normas, tornando os processos lentos 70. Os procedimentos de segurança são excessivos para a execução dos processos, serviços e negócios 71. Os clientes comparam o banco com outras instituições financeiras, que oferecem mais facilidades. 72. Há sinergia entre os departamentos/diretorias do banco. 73. O foco do banco é o lucro 74. Há dificuldades na análise de crédito feita pelo banco 75. A análise de crédito no banco é conservadora 76. Os processos operacionais são demorados 77. Há departamentos/diretorias meio em excesso no banco, sem experiência em atendimento aos clientes

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

3.1.3 Forma de mensuração

O instrumento de coleta seguiu com as afirmativas, a serem avaliadas pelos respondentes uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente].

3.2 AVALIAÇÃO PRELIMINAR DAS VARIÁVEIS – ESTUDO 2

3.2.1 Amostra e procedimentos

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário, constante do Apêndice C, que iniciou com uma explanação sobre a pesquisa com informações gerais, apresentação do aluno, curso e instituição de ensino, além do seguinte comunicado: “A sua participação nesta pesquisa é voluntária e somente na etapa de coleta de dados por meio deste questionário. Não há despesas nem quaisquer incentivos para responder a pesquisa, além da finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Os riscos são baixos e referem-se à indecisão quanto à escolha da melhor resposta. Tampouco há necessidade de se identificar e você pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos”. Logo após, constou os nomes, *e-mails*, e *links* do Currículo Lattes do aluno e da professora orientadora.

O questionário seguiu com três perguntas de controle, iniciando com a do consentimento e assentimento livre e esclarecido (“Você aceita participar desta pesquisa?”); a segunda, se o participante era funcionário da instituição financeira pesquisada; e, a terceira, se ele atuava diretamente no atendimento dos clientes da referida instituição.

Em seguida, foram apresentadas as 77 afirmativas de forma aleatória, e mensuradas por uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente].

O questionário findou com perguntas sobre o perfil sociodemográfico do respondente: sexo, estado civil, ano em que nasceu, renda mensal, cargo atual, segmento de clientes em que atua, região onde trabalha, unidade federativa, classificação e tipo do local de trabalho.

O questionário foi construído com utilização do aplicativo *Microsoft Forms*, tendo sido gerado um *link* para compartilhamento, o qual foi previamente submetido e autorizado pela instituição pesquisada, para dar início à coleta dos dados. Foi realizado um pré-teste, com uma amostra controlada de 23 respondentes pertencentes ao público-alvo da pesquisa. Em seguida, o *link* do questionário foi compartilhado exclusivamente por *e-mail* corporativo.

Este estudo contou com uma amostra de 2.864 empregados de uma instituição financeira federal de grande porte, caracterizada como sociedade de economia mista. O foco da pesquisa recaiu sobre os funcionários que desempenhavam funções na linha de frente, sendo responsáveis pelo atendimento direto aos clientes de diferentes nichos de pessoa física da organização.

A distinção da amostra entre os funcionários que atuam nos segmentos de pessoa física e jurídica está fundamentalmente enraizada na natureza das dinâmicas e necessidades que cada público de clientes apresenta para a organização. Essa diferenciação influencia significativamente a experiência do cliente e a maneira como os funcionários se envolvem em suas funções, sendo particularmente relevante em setores de serviços (Barbu et al., 2021).

Para Santo et al. (2021), a cultura organizacional é diretamente influenciada pelo tipo de cliente atendido, uma vez que as expectativas das pessoas físicas e jurídicas variam substancialmente, o que impacta o comportamento dos funcionários. No segmento de pessoa física, os colaboradores tendem a lidar com interações mais

personalizadas e emocionais, exigindo um alto grau de inteligência emocional e de adaptabilidade. Enquanto no segmento de pessoa jurídica, as demandas são mais focadas em resultados estratégicos e negociações contratuais complexas (Zahlquist et al., 2019).

As medidas de estatística descritiva, como a média e o desvio-padrão das variáveis, dos 2.864 funcionários participantes, podem ser encontradas no Apêndice D, enquanto o perfil demográfico da amostra está apresentado na Tabela 1.

Na dimensão manifestação do gênero biológico, observou-se que a maioria dos participantes se identificou como masculino, representando 59% da amostra. Em seguida, 41% declararam-se do sexo feminino, enquanto uma parcela muito pequena, de 0,31%, preferiu não informar seu gênero.

Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes relatou ser casado(a), correspondendo a 57% da amostra. Os solteiros totalizaram 21%, seguidos por aqueles que vivem em união estável, com 13%. Em relação à faixa etária, 45% têm entre 29 e 43 anos de idade (nascidos entre 1981 e 1995), enquanto 43% possuem entre 44 e 59 anos (nascidos entre 1965 e 1980). Na categoria de renda, 41% dos participantes informaram ganhos entre R\$ 5.000,00 e R\$ 9.999,99.

Em relação ao cargo ocupado, a maior parte dos respondentes trabalha como agente comercial, escriturário ou caixa, totalizando 38%. O segundo cargo mais comum é o de gerente de relacionamento, com 27%. O de assistente de negócios, com 15%, aparece em terceiro lugar. Na segmentação de clientes, predomina o de pessoas físicas de alta renda e varejo, representando 99% dos participantes.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Dimensão	Característica	n	%
Manifestação do sexo biológico	Masculino	1682	58,73
	Feminino	1172	40,92
	Prefiro não dizer	9	0,31
	Intersexual	1	0,04
Estado Civil	Casada(o)	1641	57,30
	Solteira(o)	589	20,57
	União estável	374	13,06
	Separada(o)/Divorciada(o)	230	8,03
	Outro	30	1,04
Idade	Até 1964	144	5,03
	Entre 1981 e 1995	1280	44,69
	Entre 1965 e 1980	1234	43,09
	Depois de 1995	206	7,19
Renda em Reais (R\$)	Até 4.999,99	743	25,94
	5.000,00 a 9.999,99	1183	41,31
	10.000,00 a 14.999,99	524	18,29
	15.000,00 a 19.999,99	203	7,09
	Mais de 20.000,00	211	7,37
Cargo	Agente comercial / Escriturária(o) / Caixa	1074	37,50
	Gerente de Relacionamento	768	26,82
	Assistente de Negócios	436	15,22
	Gerente Geral	274	9,57
	Gerente de Serviços / Atendimento	205	7,16
	Outro	99	3,45
	Atendente da Central de Atendimento	8	0,28
Segmento	Pessoa Física - Alta Renda e Varejo	2824	98,60
	Private	40	1,40
Região onde trabalha	Interior	1700	59,36
	Capital ou região metropolitana	1164	40,64
UF onde trabalha	SP	721	25,18
	MG	301	10,51
	PR	240	8,38
	RS	220	7,68
	RJ	200	6,98
	SC	191	6,67
	Demais UFs	991	34,60
Local de Trabalho	100% Presencial	2731	95,36
	Híbrido	124	4,33
	100% Home office	9	0,31
Agência/Departamento em que atua	Agência comum	2093	73,08
	Escritório (atendimento remoto)	375	13,09
	Agência especializada	353	12,33
	Outra	32	1,12
	Central de atendimento	11	0,38

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Com relação à localização geográfica, 59% dos participantes atuam no interior de seus estados, enquanto 41% trabalham na capital ou em regiões metropolitanas.

São Paulo destacou-se como o estado com maior número de trabalhadores (25%), seguido por Minas Gerais (11%), Paraná (8%), e a soma das demais UFs resultou em 34,60%. Em termos de modelo de trabalho, 95% dos trabalhadores afirmaram trabalhar 100% presencialmente. Por fim, quanto ao tipo de agência ou departamento onde atuam, 73% dos respondentes desempenham suas funções em agências comuns. Escritórios de atendimento remoto respondem por 14%. Por fim, 13% atuam em agências especializadas.

3.2.2 Análise Fatorial Exploratória

Foi realizada a Análise Fatorial Exploratória a fim de "sintetizar a informação presente em várias variáveis originais em um número reduzido de dimensões compostas ou variáveis estatísticas (fatores), preservando o máximo possível de informação" (Hair et al., 2009, p. 104). Para a condução dessas análises, foi utilizado o software Stata/SE 17.0.

A primeira etapa envolve a avaliação da adequação da análise fatorial através do Teste de Esfericidade de Bartlett e do índice KMO, que aprecia a adequação da amostra. A segunda etapa trata da aplicação do exame de componentes principais, em que autovalores superiores a 1 são considerados significativos. Em seguida, as cargas fatoriais, as especificidades e comunalidades são interpretadas para identificar variáveis expressivas. Na quarta etapa, a rotação dos fatores com o método Varimax é aplicada para facilitar a interpretação. As cargas fatoriais são então reavaliadas após a rotação, com as variáveis de baixa carga sendo eliminadas. A sexta etapa analisa a confiabilidade interna por meio do cálculo do Alfa de Cronbach, sendo excluídos fatores com valores abaixo de 0,70. Finalmente, os fatores são nomeados com base na *expertise* do pesquisador.

3.2.2.1 Adequação da análise fatorial e o grau de intercorrelação entre as variáveis

Foi realizado exame preliminar da matriz de correlação, apresentada no Apêndice E, para verificar a adequação das variáveis à Análise Fatorial Exploratória. Todas elas foram mantidas, garantindo que contribuam para a identificação das dimensões subjacentes. Essa etapa foi fundamental para assegurar que as variáveis selecionadas sejam apropriadas para o processo de redução dimensional e a subsequente identificação dos fatores.

Conforme mostrado na Tabela 2, com 5% de significância, a hipótese de esfericidade foi validada (p -valor = 0,000). A Medida de Adequação da Amostra (MSA) ou *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO = 0,941) está acima de 0,90, indicando uma adequação da amostra maravilhosa (*marvelous*). Ou seja, a matriz de dados tem correlações suficientes e está adequada a uma Análise Fatorial Exploratória.

Tabela 2 - Testes de adequação da amostra

Determinante da matriz de correlação (det)	0,000
Teste de Esfericidade de Bartlett	
Qui-quadrado	78,771
Graus de liberdade	2.926
p-valor	0,000
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) - Medida de adequação da amostra	0,941

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Abaixo, o trabalho segue com as análises fatoriais de componentes principais e interpretação das matrizes fatoriais não rotacionadas.

3.2.2.2 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial não rotacionada (primeiras cinco rodadas)

Foram necessárias cinco rodadas de análises de fatores não rotacionados. Na primeira, conforme mostrado no Apêndice F, foram retidos dezesseis fatores não

rotacionados cujos autovalores (*eigenvalues*) foram superiores a 1. Portanto, são estatisticamente significativos, representando 54,16% da variância das 77 variáveis, próximo de 60% (Hair et al., 2009).

Ao analisar a matriz fatorial não rotacionada da primeira rodada, mostrada no Apêndice G, observa-se que as variáveis V16, V18, V19, V22, V29, V31, V32, V33, V40, V45, V48, V49, V56, V57, V71, V73 e V77 possuem valores de comunalidade abaixo de 0,50 para todas as cargas, sendo excluídas da análise fatorial, conforme recomendação de Hair et al. (2009). Ainda no Apêndice G, as variáveis V17, V37, V43, V5, V64, V65, V66, V68 e V8 apresentam valores de especificidade (*uniqueness*), acima de 0,60, sendo também excluídas da análise.

Partindo para a segunda rodada da análise fatorial de componentes principais/correlação, conforme demonstrado no Apêndice H, foram retidos 13 fatores que possuem autovalores (*eigenvalues*) acima de 1 e representam 60,59% das variáveis consideradas. Na matriz fatorial não rotacionada da segunda rodada, Apêndice I, as variáveis V67, V34, V39, V35, V72, V46, V24, V70 e V30 apresentaram comunalidade com valores abaixo de 0,50. Logo, foram excluídas. Não houve variáveis com especificidade acima de 0,60.

Na terceira rodada, foram retidos 13 fatores com autovalores (*eigenvalues*) acima de 1, representando 60,59% das variáveis (conferir Apêndice J). Na análise da matriz fatorial dessa rodada, Apêndice K, as variáveis V9, V36, V10 e V28 têm valores abaixo de 0,50 para a comunalidade; portanto, foram excluídas; e todas possuem especificidade abaixo de 0,60.

Na rodada seguinte, a quarta, foram retidos 11 fatores, com autovalores (*eigenvalues*) acima de 1, resultando em representatividade de 65,05%, demonstrado no Apêndice L. Na matriz dos fatores não rotacionados dessa rodada, Apêndice M,

apenas a variável V38 foi excluída, por apresentar comunalidade abaixo de 0,50 e especificidade acima de 0,60.

Assim, partiu-se para a quinta e última rodada não rotacionada. Na Tabela 3, é mostrada a retenção de 11 fatores com indicador de autovalor (*eigenvalue*) acima de 1, representando 66,53% das variáveis em questão.

Tabela 3 – Análise fatorial de componentes principais/correlação - fatores não rotacionados - 5ª rodada

Fatores não rotacionados – 5ª rodada									
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	8,8215	5,9441	0,2384	0,2384	Fator20	0,5196	0,0093	0,0140	0,8273
Fator2	2,8774	0,6390	0,0778	0,3162	Fator21	0,5103	0,0138	0,0138	0,8411
Fator3	2,2383	0,4374	0,0605	0,3767	Fator22	0,4965	0,0211	0,0134	0,8546
Fator4	1,8010	0,1366	0,0487	0,4254	Fator23	0,4754	0,0265	0,0128	0,8674
Fator5	1,6644	0,3028	0,0450	0,4703	Fator24	0,4489	0,0180	0,0121	0,8795
Fator6	1,3616	0,0791	0,0368	0,5071	Fator25	0,4309	0,0155	0,0116	0,8912
Fator7	1,2824	0,0209	0,0347	0,5418	Fator26	0,4154	0,0018	0,0112	0,9024
Fator8	1,2615	0,0523	0,0341	0,5759	Fator27	0,4137	0,0114	0,0112	0,9136
Fator9	1,2092	0,1409	0,0327	0,6086	Fator28	0,4022	0,0112	0,0109	0,9245
Fator10	1,0683	0,0389	0,0289	0,6374	Fator29	0,3910	0,0141	0,0106	0,9350
Fator11	1,0294	0,0840	0,0278	0,6653	Fator30	0,3769	0,0080	0,0102	0,9452
Fator12	0,9454	0,1445	0,0256	0,6908	Fator31	0,3689	0,0207	0,0100	0,9552
Fator13	0,8010	0,0816	0,0216	0,7125	Fator32	0,3482	0,0120	0,0094	0,9646
Fator14	0,7194	0,0471	0,0194	0,7319	Fator33	0,3362	0,0286	0,0091	0,9737
Fator15	0,6723	0,0519	0,0182	0,7501	Fator34	0,3075	0,0388	0,0083	0,9820
Fator16	0,6204	0,0162	0,0168	0,7669	Fator35	0,2687	0,0271	0,0073	0,9893
Fator17	0,6042	0,0239	0,0163	0,7832	Fator36	0,2416	0,0857	0,0065	0,9958
Fator18	0,5803	0,0460	0,0157	0,7989	Fator37	0,1559	.	0,0042	1,0000
Fator19	0,5343	0,0147	0,0144	0,8133					

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Conforme a Tabela 4, observa-se que todos os valores de especificidade (*uniqueness*) estão abaixo de 0,60 para todas as cargas, assim como de comunalidade, todos os valores estão acima de 0,50, o que indica a não exclusão de variáveis Hair et al. (2009). Com base nessas observações, foi realizada a rotação da matriz fatorial.

Tabela 4 – Matriz de análise fatorial não rotacionados - 5ª rodada

Variáveis	Fatores não rotacionados – 5ª rodada											Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11		
V25	0,5793	0,1616	-0,1422	0,2641	-0,1216	0,0062	-0,1380	0,0383	0,1197	0,0131	0,0421	0,4967	0,5033
V47	0,4753	-0,2286	0,2693	0,1841	0,1175	0,1134	0,2781	-0,1127	0,0058	0,0934	0,0789	0,4838	0,5162
V23	0,5081	-0,0072	0,0901	0,0801	0,2341	-0,2363	-0,1262	0,1344	-0,2300	0,0201	0,2375	0,4729	0,5271
V44	0,6422	0,2456	-0,0469	-0,1292	-0,0753	-0,0758	0,0405	-0,0169	-0,0670	-0,1187	-0,1104	0,4642	0,5358
V7	-0,2559	0,3840	-0,2265	-0,2050	0,0570	-0,1215	-0,0930	0,3340	0,0664	0,2647	0,1342	0,4630	0,5370
V26	0,4975	-0,1270	0,2231	0,3747	0,0478	0,1063	0,2010	-0,1448	-0,0183	-0,0639	0,1089	0,4549	0,5451
V41	0,6239	0,2761	-0,0768	-0,1702	0,0180	0,0628	-0,0457	-0,0962	-0,0177	-0,1602	-0,0726	0,4527	0,5473
V54	0,6419	0,1576	-0,1945	0,1352	-0,1262	0,0569	0,0492	0,0815	-0,0186	0,1784	0,0576	0,4433	0,5567
V69	-0,3126	0,4854	0,4037	0,0127	-0,2172	0,0261	-0,0192	-0,0232	-0,0594	0,0455	0,0853	0,4419	0,5581
V6	0,2502	-0,2832	0,2310	0,1812	0,0095	0,1851	0,2828	-0,2907	-0,1200	-0,2954	-0,1696	0,4417	0,5583
V52	0,6281	0,1682	-0,1750	0,2138	-0,2270	-0,0133	-0,0709	0,0325	0,1218	0,0138	0,0387	0,4266	0,5734
V75	-0,1262	0,4674	0,4649	0,0190	-0,1066	0,0382	-0,1605	-0,3326	-0,0477	0,1103	-0,0833	0,3785	0,6215
V53	0,6413	0,2141	-0,1695	0,2041	-0,2178	0,0137	-0,0987	-0,0087	0,1640	-0,1047	-0,0551	0,3741	0,6259
V27	0,5126	-0,2770	0,3175	0,2357	0,1180	0,0788	0,2556	-0,1373	-0,0054	0,0997	0,1258	0,3740	0,6260
V42	0,6430	0,2600	-0,0952	-0,3316	0,0150	0,0367	0,0452	-0,0812	-0,0602	-0,0973	-0,0722	0,3714	0,6286
V58	0,6009	-0,0066	-0,0394	0,1437	-0,0201	0,1239	0,2125	0,1401	-0,1035	0,4094	0,0186	0,3574	0,6426
V76	-0,3231	0,5124	0,4384	-0,0098	-0,2351	0,0352	-0,0786	-0,0801	-0,0571	0,1338	0,0294	0,3497	0,6503
V55	0,4754	0,0335	-0,0775	0,1258	-0,1186	0,1397	0,2337	0,1670	-0,0781	0,5373	0,0364	0,3388	0,6612
V61	0,5819	0,1866	-0,1468	-0,4071	0,0065	0,1031	0,1344	-0,1039	-0,1712	-0,0416	0,1755	0,3380	0,6620
V15	0,5548	-0,1178	0,4052	-0,1855	0,1547	-0,1128	-0,1170	0,1102	0,2989	-0,0369	0,0511	0,3239	0,6761
V21	0,4210	0,1141	0,1213	0,2819	0,2975	-0,2513	-0,3080	0,0378	-0,3669	-0,0858	0,0653	0,3214	0,6786
V50	0,5891	0,2354	-0,1482	0,3166	-0,1949	0,0236	-0,1638	-0,0605	0,2476	-0,1682	-0,0211	0,3162	0,6838
V74	-0,2897	0,4733	0,4885	0,0046	-0,1419	0,0094	-0,0993	-0,2697	-0,0525	0,1882	-0,0051	0,3124	0,6876
V63	0,5799	0,1865	-0,1179	-0,4156	0,0749	0,1748	0,1096	-0,1228	-0,1012	-0,0558	0,2466	0,3048	0,6952
V59	-0,2764	0,3363	0,1714	0,0477	-0,2493	-0,2087	0,4465	0,2810	-0,0081	-0,2846	0,1684	0,2854	0,7146
V60	-0,2857	0,2463	0,1710	0,1352	-0,2245	-0,2701	0,4074	0,3520	0,0150	-0,2582	0,2242	0,2798	0,7202
V3	-0,2453	0,3685	0,0918	0,1169	0,3380	0,5074	-0,0246	0,3259	-0,0301	-0,1562	-0,1179	0,2643	0,7357
V62	0,6210	0,2329	-0,1150	-0,4190	0,0234	0,1154	0,0990	-0,1522	-0,1497	-0,0967	0,1827	0,2593	0,7407
V20	0,4598	0,0487	0,1455	0,2379	0,3391	-0,2947	-0,2520	0,0944	-0,3894	-0,0701	0,1426	0,2573	0,7427
V11	0,5725	0,0704	0,1516	-0,0865	0,0385	-0,2873	0,1592	0,1142	-0,0744	0,0908	-0,4956	0,2550	0,7450
V51	0,6500	0,2375	-0,1738	0,3059	-0,1941	0,0515	-0,1624	-0,0240	0,2582	-0,1100	0,0210	0,2508	0,7492
V13	0,4947	-0,2150	0,4612	-0,2400	0,1476	-0,0151	-0,0773	0,1337	0,3941	0,0109	0,1002	0,2274	0,7726
V4	0,0325	0,2964	0,1734	0,0890	0,2930	0,5805	-0,0405	0,4176	-0,0838	-0,1126	-0,1955	0,2163	0,7837
V12	0,5368	0,1221	0,0849	-0,1545	-0,0197	-0,3254	0,1729	0,1114	-0,0640	0,0301	-0,5446	0,2157	0,7843
V14	0,5300	-0,1725	0,4693	-0,2688	0,1204	-0,0396	-0,1083	0,1668	0,3885	0,0326	0,0833	0,1822	0,8178
V1	-0,2659	0,4808	-0,2118	0,1373	0,5663	-0,1696	0,2304	-0,2259	0,2834	0,0749	0,0135	0,0947	0,9053
V2	-0,2885	0,4941	-0,2105	0,1454	0,5578	-0,1516	0,2284	-0,2242	0,2714	0,0510	-0,0027	0,0944	0,9056

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.2.2.3 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial rotacionada (primeira rodada)

Ao analisar as cargas fatoriais rotacionadas, mostradas na Tabela 5, utilizando o método ortogonal Varimax, não houve alteração do total da variância total extraída entre a solução não rotacionada e a rotacionada, que é de 66,53%.

Tabela 5 – Análise fatorial de componentes principais/correlação – fatores rotacionados – 1ª rodada

Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	3,7039	0,3721	0,1001	0,1001
Fator2	3,3317	0,7609	0,0900	0,1902
Fator3	2,5708	0,1768	0,0695	0,2596
Fator4	2,3939	0,3993	0,0647	0,3243
Fator5	1,9946	0,0105	0,0539	0,3782
Fator6	1,9840	0,0263	0,0536	0,4319
Fator7	1,9576	0,0997	0,0529	0,4848
Fator8	1,8579	0,0921	0,0502	0,5350
Fator9	1,7657	0,2113	0,0477	0,5827
Fator10	1,5544	0,0544	0,0420	0,6247
Fator11	1,5000	.	0,0405	0,6653

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Ao analisar a matriz fatorial rotacionada, mostrada na Tabela 6, não houve problemas com os valores de especificidade e comunalidade.

Tabela 6 – Comparação entre cargas fatoriais rotacionadas – 1ª rodada

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Especificidade	Comunalidade
V4	0,0236	0,0331	0,0471	0,0620	0,0077	0,0409	0,0027	0,0312	0,0633	-0,0038	0,8771	0,2163	0,7837
V3	-0,0595	-0,0547	-0,0776	0,1007	-0,0573	-0,0131	0,1872	-0,1075	-0,0623	0,0611	0,8095	0,2643	0,7357
V69	-0,0592	-0,0532	-0,0541	0,6589	-0,1071	-0,0386	0,0207	-0,0799	-0,0375	0,2821	0,1184	0,4419	0,5581
V76	-0,0666	-0,0697	-0,0521	0,7532	-0,1347	-0,0600	0,0174	-0,0474	-0,0185	0,1902	0,1007	0,3497	0,6503
V7	-0,0822	0,0288	-0,0628	0,0603	-0,6562	-0,0270	0,2150	-0,0553	0,1242	0,1353	0,0866	0,4630	0,5370
V41	0,3882	0,5344	0,1242	0,0030	0,0576	0,1170	0,0016	0,2483	-0,0265	-0,1031	0,0755	0,4527	0,5473
V2	-0,0328	-0,0322	-0,1251	0,0692	-0,0698	-0,0143	0,9310	-0,0256	-0,0571	0,0434	0,0739	0,0944	0,9056
V21	0,1906	0,0635	0,0399	0,0274	0,0744	0,7771	0,0028	0,1251	-0,0003	-0,0910	0,0502	0,3214	0,6786
V1	-0,0328	-0,0253	-0,0998	0,0580	-0,0754	-0,0062	0,9376	-0,0256	-0,0352	0,0355	0,0485	0,0947	0,9053
V59	-0,0566	-0,0253	-0,0988	0,1555	-0,0329	-0,0914	0,0648	0,0239	-0,0645	0,8104	0,0421	0,2854	0,7146
V75	0,0197	0,0037	0,0048	0,7711	0,0547	0,0229	0,0919	0,0420	-0,0866	-0,0586	0,0420	0,3785	0,6215
V58	0,2351	0,1994	0,1009	-0,1082	0,1206	0,1225	-0,0856	0,1861	0,6681	-0,0797	0,0389	0,3574	0,6426
V6	0,0174	0,0616	0,0104	-0,0653	0,7152	-0,0122	-0,1277	0,1226	-0,0701	-0,0254	0,0356	0,4417	0,5583
V42	0,2745	0,6489	0,1401	-0,0241	0,0120	0,0663	-0,0135	0,3130	0,0310	-0,0867	0,0275	0,3714	0,6286
V20	0,1201	0,0995	0,1100	-0,0400	0,0779	0,8252	-0,0129	0,1135	0,0525	-0,0385	0,0184	0,2573	0,7427
V74	-0,0990	-0,0674	-0,0227	0,8106	-0,0230	-0,0241	0,1032	-0,0297	-0,0280	0,0438	0,0167	0,3124	0,6876
V55	0,1996	0,1449	0,0356	-0,0452	0,0103	0,0099	-0,0894	0,1439	0,7517	-0,0552	0,0089	0,3388	0,6612
V63	0,1289	0,7899	0,1629	-0,0662	0,0358	0,0560	-0,0073	0,0012	0,1224	-0,0645	0,0086	0,3048	0,6952
V60	-0,0501	-0,1385	-0,0562	0,0823	-0,0515	-0,0170	0,0499	-0,0254	-0,0300	0,8256	0,0085	0,2798	0,7202
V51	0,8243	0,1633	0,1151	-0,0455	0,0655	0,0937	-0,0087	0,0582	0,0943	-0,0480	0,0058	0,2508	0,7492
V26	0,2787	0,0621	0,1776	-0,0365	0,5683	0,2131	-0,0295	-0,0090	0,2459	0,0298	0,0024	0,4549	0,5451
V14	0,0952	0,1396	0,8614	-0,0131	0,0501	0,0579	-0,1381	0,1246	0,0585	-0,0566	0,0006	0,1822	0,8178
V13	0,0691	0,1188	0,8446	-0,0418	0,1059	0,0427	-0,1146	0,0813	0,0474	-0,0601	-0,0002	0,2274	0,7726
V50	0,7972	0,1255	0,0848	-0,0202	0,0968	0,0899	0,0010	0,0781	0,0142	-0,0345	-0,0022	0,3162	0,6838
V25	0,6281	0,1319	0,0923	-0,0630	0,0218	0,1776	-0,0366	0,0704	0,1922	-0,0604	-0,0070	0,4967	0,5033
V54	0,4907	0,2948	0,0342	-0,1024	0,0085	0,1316	-0,0639	0,1396	0,4179	-0,0405	-0,0098	0,4433	0,5567
V44	0,3770	0,4672	0,1050	-0,0090	0,0519	0,1474	-0,0592	0,3653	0,0498	0,0165	-0,0110	0,4642	0,5358
V53	0,7206	0,2158	0,0733	-0,0554	0,0580	0,0755	-0,0623	0,1704	0,0931	-0,0284	-0,0142	0,3741	0,6259
V15	0,1475	0,1517	0,7453	-0,0236	0,0880	0,1676	-0,0836	0,1713	0,0057	-0,0515	-0,0214	0,3239	0,6761
V47	0,0747	0,1002	0,2941	-0,0712	0,5195	0,1196	-0,0291	0,0508	0,3459	-0,0349	-0,0236	0,4838	0,5162
V11	0,1394	0,1410	0,2048	-0,0287	0,0932	0,1565	-0,0384	0,7743	0,1660	-0,0231	-0,0238	0,2550	0,7450
V62	0,1711	0,8178	0,1189	-0,0263	0,0428	0,0853	-0,0333	0,0918	0,0779	-0,0502	-0,0238	0,2593	0,7407
V61	0,1278	0,7712	0,0849	-0,0688	0,0172	0,0678	-0,0535	0,0990	0,1374	-0,0348	-0,0374	0,3380	0,6620
V12	0,1535	0,1810	0,1472	-0,0350	0,0341	0,0917	-0,0346	0,8272	0,0863	0,0175	-0,0474	0,2157	0,7843
V23	0,1193	0,2039	0,2271	-0,1152	0,0194	0,6061	-0,0429	0,0610	0,1724	0,0099	-0,0574	0,4729	0,5271
V52	0,6612	0,1978	0,0737	-0,0704	0,0192	0,1104	-0,0842	0,1148	0,2212	-0,0088	-0,0701	0,4266	0,5734
V27	0,0883	0,0718	0,3313	-0,0637	0,5687	0,1861	-0,0529	0,0216	0,3619	-0,0397	-0,0729	0,3740	0,6260

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Assim, foi feito o cálculo do Alfa de Cronbach para os fatores das cargas fatoriais rotacionadas, com objetivo de avaliar a consistência interna de cada indicador identificado. O Alfa de Cronbach mede a confiabilidade das variáveis que compõem cada fator, verificando o grau de correlação entre elas. Um valor alto de Alfa indica que as variáveis do fator estão correlacionadas de forma consistente e que ele é confiável para representar um construto latente. O Alfa de Cronbach ajuda a garantir que as variáveis agrupadas em um fator meçam, de maneira coerente, o mesmo conceito ou dimensão subjacente (Hair et al., 2009).

Diante dos dados presentes na Tabela 7, numa primeira rodada de análise do Alfa de Cronbach dos fatores, foram verificados que os fatores 5 (V6, V26, V47 e V27), 10 (V59 e V60) e 11 (V4 e V3) apresentaram Alfa de Cronbach abaixo de 0,70. Ou seja, questionáveis (Hair et al., 2005), sendo excluídos, assim como suas correspondentes variáveis.

Tabela 7 – Alfa de Cronbach dos fatores rotacionados – 1ª rodada

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Fator 10	Fator 11
Alfa de Cronbach	0,8549	0,8557	0,8425	0,7734	0,6962	0,701	0,9135	0,7699	0,7164	0,6436	0,6447
Qte. de variáveis	6	6	3	4	4	3	2	2	3	2	2

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.2.2.4 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial não rotacionada (sexta e sétima rodadas)

Considerando as exclusões de variáveis ocorridas após o processo de rotação e da exclusão de fatores e suas variáveis após o cálculo do Alfa de Cronbach, na seção anterior, foi necessário reiniciar o ciclo de análises fatoriais dos componentes

principais e de interpretação das matrizes fatoriais não rotacionadas, utilizando as 29 variáveis remanescentes.

Na sexta rodada, foram retidos oito fatores com autovalores (*eigenvalues*) acima de 1, representando 66,02% das variáveis, com dados presentes no Apêndice N. Na análise da matriz fatorial dessa rodada, constante no Apêndice O, as variáveis V7, V25 e V23 têm valores abaixo de 0,50 para a comunalidade, sendo excluídas; e todas possuem especificidade abaixo de 0,60, exceto a V7, já eliminada no critério da comunalidade.

A sétima rodada traz também oito fatores retidos, com autovalores (*eigenvalues*) acima de 1, dando uma representatividade de 70,06%, demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Análise fatorial de componentes principais/correlação – fatores não rotacionados – 7ª rodada

Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	7,39848	4,99428	0,28460	0,28460	Fator14	0,45886	0,02095	0,01760	0,83980
Fator2	2,40420	0,36860	0,09250	0,37700	Fator15	0,43791	0,00843	0,01680	0,85670
Fator3	2,03560	0,46305	0,07830	0,45530	Fator16	0,42948	0,00521	0,01650	0,87320
Fator4	1,57255	0,07896	0,06050	0,51580	Fator17	0,42427	0,02347	0,01630	0,88950
Fator5	1,49359	0,32734	0,05740	0,57320	Fator18	0,40079	0,00861	0,01540	0,90490
Fator6	1,16625	0,06365	0,04490	0,61810	Fator19	0,39218	0,00932	0,01510	0,92000
Fator7	1,10260	0,05984	0,04240	0,66050	Fator20	0,38286	0,02066	0,01470	0,93470
Fator8	1,04276	0,28449	0,04010	0,70060	Fator21	0,36220	0,02351	0,01390	0,94870
Fator9	0,75827	0,00497	0,02920	0,72980	Fator22	0,33869	0,02364	0,01300	0,96170
Fator10	0,75329	0,15267	0,02900	0,75880	Fator23	0,31506	0,03494	0,01210	0,97380
Fator11	0,60062	0,05369	0,02310	0,78190	Fator24	0,28012	0,03649	0,01080	0,98460
Fator12	0,54693	0,04505	0,02100	0,80290	Fator25	0,24363	0,08669	0,00940	0,99400
Fator13	0,50188	0,04302	0,01930	0,82220	Fator26	0,15694	.	0,00600	1,00000

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Na matriz dos fatores não rotacionados dessa rodada, visível na Tabela 9, tem-se os valores de especificidade para todas as cargas inferiores a 0,60, enquanto os de comunalidade estão superiores a 0,50 (Hair et al., 2009), indicando que não há necessidade de eliminar variáveis. Com base nisso, foi realizada a segunda rotação da matriz fatorial.

Tabela 9 – Matriz de análise fatorial de fatores não rotacionados - 7ª rodada

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Especificidade	Comunalidade
V44	0,6804	0,1719	-0,0405	0,0471	-0,0731	-0,0955	-0,0537	-0,1440	0,4656	0,5344
V41	0,6605	0,2058	-0,0691	0,1283	-0,0899	-0,0057	-0,1765	-0,0686	0,4562	0,5438
V75	-0,1128	0,6524	0,3062	-0,1269	-0,0587	-0,0333	-0,0514	0,0085	0,4446	0,5554
V69	-0,2854	0,5945	0,2598	-0,1488	-0,1604	-0,0150	0,0613	0,0606	0,4421	0,5579
V54	0,6571	0,0458	-0,2201	-0,1847	-0,0616	0,0328	0,1772	0,1351	0,4291	0,5709
V52	0,6403	0,0720	-0,2057	-0,3095	-0,0443	0,1478	-0,0179	-0,0402	0,4210	0,5790
V42	0,6868	0,1732	-0,0318	0,2771	-0,1783	-0,0645	-0,0754	-0,0898	0,3708	0,6292
V74	-0,2734	0,6640	0,3292	-0,1261	-0,0918	-0,0287	0,0474	0,0637	0,3445	0,6555
V53	0,6627	0,1213	-0,2146	-0,3047	-0,0322	0,1825	-0,1170	-0,1271	0,3431	0,6569
V61	0,6183	0,0904	-0,0565	0,3765	-0,3063	-0,1001	-0,0511	0,1301	0,3413	0,6587
V76	-0,2932	0,6465	0,2993	-0,1729	-0,1798	-0,0152	0,0835	0,0449	0,3350	0,6650
V15	0,5409	-0,0739	0,4975	0,1007	0,2685	0,2265	-0,0496	0,0050	0,3183	0,6817
V58	0,5929	-0,0694	-0,0821	-0,1480	0,0189	-0,0524	0,4631	0,2964	0,3096	0,6904
V63	0,6142	0,0981	-0,0342	0,4165	-0,2729	-0,0089	-0,0989	0,2217	0,3050	0,6950
V50	0,6001	0,1652	-0,2323	-0,3661	0,0417	0,2537	-0,2208	-0,1291	0,2931	0,7069
V51	0,6593	0,1440	-0,2376	-0,3497	0,0277	0,2805	-0,1544	-0,0523	0,2599	0,7401
V62	0,6627	0,1484	-0,0351	0,3925	-0,2887	-0,0797	-0,1201	0,1478	0,2575	0,7425
V55	0,4805	-0,0387	-0,1059	-0,1901	-0,0682	-0,0044	0,5916	0,3566	0,2385	0,7615
V20	0,4369	0,0630	0,0523	-0,1063	0,5006	-0,4397	-0,2078	0,2636	0,2345	0,7655
V11	0,5782	0,0545	0,1645	0,0501	0,1663	-0,2639	0,3062	-0,4591	0,2313	0,7687
V21	0,4073	0,1328	0,0110	-0,1639	0,4963	-0,4489	-0,2648	0,2396	0,2141	0,7859
V13	0,4746	-0,1559	0,5837	0,1318	0,2315	0,3530	0,0190	0,0944	0,2049	0,7951
V12	0,5607	0,0815	0,1245	0,0898	0,1031	-0,2637	0,2991	-0,5383	0,1960	0,8040
V14	0,5181	-0,1275	0,6087	0,1184	0,2163	0,3352	0,0272	0,0681	0,1662	0,8338
V2	-0,2590	0,4913	-0,4471	0,3794	0,4432	0,2298	0,1315	-0,0002	0,0811	0,9189
V1	-0,2388	0,4792	-0,4405	0,3904	0,4564	0,2387	0,1435	0,0120	0,0808	0,9192

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.2.2.5 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial rotacionada (segunda rodada)

Ao examinar as cargas fatoriais rotacionadas apresentadas na Tabela 10, também utilizando o método ortogonal Varimax, observa-se que não houve mudança no total da variância extraída entre a solução não rotacionada e a rotacionada, que permanece em 70,06%. No entanto, a variância foi redistribuída entre os fatores.

Tabela 10 – Análise fatorial de componentes principais/correlação – fatores rotacionados – 2ª rodada

Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	3,1927	0,0306	0,1228	0,1228
Fator2	3,1621	0,7619	0,1216	0,2444
Fator3	2,4002	0,0381	0,0923	0,3367
Fator4	2,3621	0,4729	0,0908	0,4276
Fator5	1,8891	0,0270	0,0727	0,5002
Fator6	1,8622	0,1703	0,0716	0,5719
Fator7	1,6918	0,0360	0,0651	0,6369
Fator8	1,6558	.	0,0637	0,7006

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Ao examinar a matriz fatorial rotacionada da segunda rodada, apresentada na Tabela 11, apesar de os valores de especificidade estarem abaixo de 0,60 e os de comunalidade acima de 0,50, conforme a recomendação de Hair et al. (2009), as variáveis com cargas fatoriais inferiores a 0,50 foram removidas da análise.

Tabela 11 – Comparação entre cargas fatoriais rotacionadas – 2ª rodada

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Especificidade	Comunalidade
V55	0,1263	0,1531	-0,0415	0,0775	-0,0575	0,0940	0,8374	0,0328	0,2385	0,7615
V58	0,1832	0,2014	-0,1150	0,1423	-0,0721	0,1599	0,7273	0,1516	0,3096	0,6904
V54	0,2819	0,4704	-0,1005	0,0459	-0,0516	0,1369	0,4708	0,1222	0,4291	0,5709
V52	0,1837	0,6620	-0,0756	0,0689	-0,0892	0,1374	0,2496	0,0869	0,4210	0,5790
V61	0,7678	0,1149	-0,0743	0,0851	-0,0593	0,1257	0,1488	0,0428	0,3413	0,6587
V51	0,1619	0,8112	-0,0549	0,1258	-0,0090	0,0601	0,1472	0,1082	0,2599	0,7401
V11	0,1380	0,1306	-0,0406	0,1928	-0,0554	0,8068	0,1414	0,1406	0,2313	0,7687
V63	0,7902	0,1167	-0,0739	0,1705	-0,0102	0,0163	0,1401	0,0494	0,3050	0,6950
V53	0,2018	0,7420	-0,0613	0,0770	-0,0652	0,1632	0,1334	0,0856	0,3431	0,6569
V62	0,8179	0,1575	-0,0367	0,1276	-0,0384	0,1053	0,1072	0,0843	0,2575	0,7425
V20	0,0997	0,1022	-0,0551	0,1352	-0,0116	0,1069	0,0977	0,8382	0,2345	0,7655
V12	0,1759	0,1378	-0,0354	0,1337	-0,0403	0,8487	0,0903	0,0703	0,1960	0,8040
V14	0,1342	0,0857	-0,0182	0,8753	-0,1307	0,1201	0,0856	0,0556	0,1662	0,8338
V44	0,4563	0,3879	-0,0057	0,1036	-0,0620	0,3592	0,0837	0,1584	0,4656	0,5344
V13	0,1130	0,0626	-0,0498	0,8660	-0,1082	0,0736	0,0799	0,0492	0,2049	0,7951
V21	0,0771	0,1624	-0,0008	0,0692	0,0024	0,0911	0,0488	0,8591	0,2141	0,7859
V42	0,6567	0,2749	-0,0322	0,1366	-0,0146	0,3086	0,0486	0,0707	0,3708	0,6292
V50	0,1196	0,8132	-0,0324	0,0870	-0,0129	0,0831	0,0422	0,1179	0,2931	0,7069
V15	0,1491	0,1450	-0,0373	0,7545	-0,0882	0,1809	0,0185	0,1641	0,3183	0,6817
V41	0,5398	0,4058	-0,0077	0,1328	0,0020	0,2204	0,0039	0,1465	0,4562	0,5438
V76	-0,0766	-0,0681	0,7991	-0,0723	0,0480	-0,0392	-0,0227	-0,0797	0,3350	0,6650
V69	-0,0665	-0,0712	0,7283	-0,0775	0,0573	-0,0618	-0,0283	-0,0642	0,4421	0,5579
V1	-0,0257	-0,0348	0,0603	-0,0968	0,9498	-0,0333	-0,0328	-0,0018	0,0808	0,9192
V2	-0,0328	-0,0326	0,0752	-0,1218	0,9447	-0,0353	-0,0503	-0,0067	0,0811	0,9189
V74	-0,0644	-0,0900	0,7935	-0,0142	0,0959	-0,0339	-0,0550	-0,0024	0,3445	0,6555
V75	0,0144	0,0359	0,7281	0,0289	0,0747	0,0255	-0,1083	0,0707	0,4446	0,5554

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Após a rotação dos fatores, procedeu-se a uma nova verificação do Alfa de Cronbach para cada um daqueles identificados, conforme detalhado na Tabela 12. Nessa análise, observou-se que o fator 7, composto pelas variáveis V55 e V56, apresentou um valor de Alfa de Cronbach inferior a 0,70, o que indica uma consistência interna insuficiente para garantir a sua confiabilidade. Devido a esse resultado, o fator 7, juntamente com suas respectivas variáveis, foi excluído da análise subsequente, garantindo assim a robustez dos fatores restantes.

Tabela 12 – Alfa de Cronbach dos fatores rotacionados – 2ª rodada

	Fator1	Fator2	Fato3	Fator 4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8
Alfa de Cronbach	0,8456	0,8374	0,7734	0,8425	0,9135	0,7699	0,6798	0,7065
Qte. de variáveis	5	4	4	3	2	2	2	2

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.2.2.6 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial não rotacionada (oitava e última rodada)

Na oitava rodada, foram retidos sete fatores com autovalores (*eigenvalues*) acima de 1, representando 69,12% das variáveis, conforme Apêndice P. Na análise da matriz fatorial dessa rodada, Apêndice Q, apenas a V54 foi excluída, por sua comunalidade estar abaixo de 0,50 para a comunalidade. Todas possuem especificidade abaixo de 0,60.

Na rodada final dos fatores não rotacionados, descrita na Tabela 13, novamente foram retidos sete fatores, com autovalores (*eigenvalues*) acima de 1, dando uma representatividade de 70,26%.

Tabela 13 – Análise fatorial de componentes principais/correlação – fatores não rotacionados – rodada final

Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	6,5261	4,1278	0,2837	0,2837	Fator13	0,4315	0,0040	0,0188	0,8560
Fator2	2,3983	0,4051	0,1043	0,3880	Fator14	0,4275	0,0257	0,0186	0,8746
Fator3	1,9932	0,4612	0,0867	0,4747	Fator15	0,4019	0,0085	0,0175	0,8920
Fator4	1,5321	0,0459	0,0666	0,5413	Fator16	0,3933	0,0081	0,0171	0,9091
Fator5	1,4861	0,3217	0,0646	0,6059	Fator17	0,3853	0,0190	0,0167	0,9259
Fator6	1,1644	0,1043	0,0506	0,6565	Fator18	0,3662	0,0271	0,0159	0,9418
Fator7	1,0601	0,2991	0,0461	0,7026	Fator19	0,3391	0,0238	0,0147	0,9566
Fator8	0,7610	0,0052	0,0331	0,7357	Fator20	0,3153	0,0328	0,0137	0,9703
Fator9	0,7558	0,1687	0,0329	0,7686	Fator21	0,2825	0,0379	0,0123	0,9825
Fator10	0,5871	0,0671	0,0255	0,7941	Fator22	0,2445	0,0876	0,0106	0,9932
Fator11	0,5200	0,0482	0,0226	0,8167	Fator23	0,1570	.	0,0068	1,0000
Fator12	0,4717	0,0402	0,0205	0,8372					

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Na matriz dos fatores não rotacionados dessa rodada, Tabela 14, nenhuma variável apresentou índice de comunalidade abaixo de 0,50 ou especificidade acima de 0,60, portanto, não ocorreu exclusão, o que levou à terceira rotação dos fatores.

Tabela 14 – Matriz de análise fatorial de fatores não rotacionados - rodada final

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Especificidade	Comunalidade
V41	0,6744	0,2002	-0,1155	0,0890	-0,0846	-0,0078	0,0484	0,4743	0,5257
V44	0,6864	0,1675	-0,0738	0,0222	-0,0812	-0,0947	-0,0903	0,4712	0,5288
V75	-0,1004	0,6551	0,3125	-0,0877	-0,0789	-0,0313	0,0404	0,4466	0,5534
V69	-0,2837	0,5981	0,2860	-0,0635	-0,1709	-0,0125	0,0130	0,4464	0,5536
V52	0,6218	0,0685	-0,1971	-0,3249	-0,1305	0,1516	-0,0357	0,4229	0,5771
V42	0,7007	0,1673	-0,0836	0,2687	-0,1289	-0,0666	-0,0275	0,3801	0,6199
V74	-0,2687	0,6688	0,3502	-0,0529	-0,0976	-0,0258	0,0290	0,3441	0,6559
V53	0,6536	0,1151	-0,2163	-0,3452	-0,1264	0,1826	-0,0473	0,3421	0,6579
V61	0,6271	0,0861	-0,1058	0,4097	-0,2260	-0,0981	0,1336	0,3417	0,6583
V76	-0,2930	0,6501	0,3308	-0,0744	-0,1910	-0,0131	-0,0127	0,3396	0,6604
V15	0,5674	-0,0750	0,4611	0,0488	0,2935	0,2200	0,0370	0,3216	0,6784
V63	0,6241	0,0933	-0,0855	0,4445	-0,1807	-0,0096	0,2396	0,3068	0,6932
V50	0,5988	0,1594	-0,2397	-0,4416	-0,0798	0,2551	0,0110	0,2920	0,7080
V62	0,6772	0,1429	-0,0915	0,4131	-0,2080	-0,0804	0,1896	0,2562	0,7438
V51	0,6484	0,1392	-0,2387	-0,4060	-0,0814	0,2830	0,0363	0,2503	0,7497
V20	0,4401	0,0620	0,0346	-0,2360	0,4528	-0,4478	0,3276	0,2326	0,7674
V11	0,5859	0,0548	0,1360	0,0100	0,1721	-0,2605	-0,5559	0,2286	0,7714
V21	0,4126	0,1325	-0,0084	-0,3054	0,4262	-0,4545	0,3416	0,2139	0,7861
V13	0,4973	-0,1550	0,5549	0,1126	0,2780	0,3475	0,0734	0,2046	0,7954
V12	0,5714	0,0802	0,0918	0,0538	0,1157	-0,2612	-0,6165	0,1941	0,8059
V14	0,5427	-0,1265	0,5780	0,1019	0,2594	0,3302	0,0467	0,1665	0,8335
V1	-0,2439	0,4786	-0,4693	0,2633	0,5284	0,2388	-0,0610	0,0820	0,9180
V2	-0,2630	0,4905	-0,4754	0,2528	0,5116	0,2297	-0,0644	0,0816	0,9184

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.2.2.7 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial rotacionada (rodada final)

Ao analisar as cargas fatoriais rotacionadas finais apresentadas na Tabela 15, novamente aplicando o método ortogonal Varimax, verificou-se que o total da variância extraída permaneceu inalterado em comparação à solução não rotacionada, mantendo-se em 70,26%. No entanto, foi redistribuída entre os fatores. Na solução não rotacionada, os fatores de 1 a 7 explicam, respectivamente, 28,37%, 10,43%,

8,67%, 6,66%, 6,46%, 5,06% e 4,61% da variância, conforme ilustrado na Tabela 13. Após a rotação, esses mesmos fatores passaram a explicar 13,59%, 12,82%, 10,38%, 10,19%, 8,19%, 8,00% e 7,10% da variância, respectivamente.

Tabela 15 – Análise fatorial de componentes principais/correlação – fatores rotacionados – rodada final

Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	3,1259	0,1783	0,1359	0,1359
Fator2	2,9476	0,5607	0,1282	0,2641
Fator3	2,3869	0,0425	0,1038	0,3678
Fator4	2,3444	0,4615	0,1019	0,4698
Fator5	1,8829	0,0422	0,0819	0,5516
Fator6	1,8407	0,2088	0,0800	0,6317
Fator7	1,6319	.	0,0710	0,7026

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Ao analisar a matriz fatorial rotacionada da rodada final, conforme apresentada na Tabela 16, verificou-se que os valores de especificidade ficaram abaixo de 0,60 e os de comunalidade, acima de 0,50. No entanto, em conformidade com os critérios adotados, as variáveis que apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50 foram excluídas da análise.

Tabela 16 – Comparação entre cargas fatoriais rotacionadas – rodada final

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Especificidade	Comunalidade
V21	0,0788	0,1649	-0,0003	0,0686	0,0024	0,0911	0,8600	0,2139	0,7861
V20	0,1044	0,1073	-0,0587	0,1378	-0,0147	0,1150	0,8421	0,2326	0,7674
V15	0,1475	0,1371	-0,0335	0,7553	-0,0856	0,1792	0,1639	0,3216	0,6784
V44	0,4609	0,3839	-0,0037	0,1052	-0,0601	0,3589	0,1598	0,4712	0,5288
V41	0,5388	0,3899	-0,0003	0,1323	0,0092	0,2092	0,1484	0,4743	0,5257
V11	0,1460	0,1437	-0,0452	0,1940	-0,0589	0,8158	0,1441	0,2286	0,7714
V50	0,1227	0,8151	-0,0296	0,0837	-0,0102	0,0810	0,1182	0,2920	0,7080
V51	0,1734	0,8265	-0,0591	0,1257	-0,0116	0,0677	0,1121	0,2503	0,7497
V52	0,2029	0,6922	-0,0884	0,0723	-0,0988	0,1588	0,0936	0,4229	0,5771
V53	0,2114	0,7488	-0,0647	0,0789	-0,0668	0,1712	0,0909	0,3421	0,6579
V62	0,8230	0,1637	-0,0391	0,1284	-0,0406	0,1113	0,0871	0,2562	0,7438
V42	0,6579	0,2626	-0,0282	0,1384	-0,0105	0,3044	0,0738	0,3801	0,6199
V12	0,1796	0,1400	-0,0362	0,1346	-0,0408	0,8531	0,0727	0,1941	0,8059
V75	0,0066	0,0216	0,7357	0,0261	0,0805	0,0124	0,0662	0,4466	0,5534
V14	0,1385	0,0932	-0,0205	0,8766	-0,1327	0,1256	0,0582	0,1665	0,8335
V63	0,7982	0,1277	-0,0792	0,1728	-0,0146	0,0261	0,0533	0,3068	0,6932
V13	0,1169	0,0682	-0,0519	0,8679	-0,1102	0,0790	0,0515	0,2046	0,7954
V61	0,7763	0,1304	-0,0801	0,0862	-0,0646	0,1368	0,0453	0,3417	0,6583
V1	-0,0271	-0,0362	0,0602	-0,0974	0,9496	-0,0345	-0,0026	0,0820	0,9180
V74	-0,0674	-0,0927	0,7948	-0,0155	0,0968	-0,0385	-0,0045	0,3441	0,6559
V2	-0,0356	-0,0361	0,0761	-0,1229	0,9452	-0,0379	-0,0078	0,0816	0,9184
V69	-0,0679	-0,0674	0,7262	-0,0793	0,0553	-0,0589	-0,0654	0,4464	0,5536
V76	-0,0777	-0,0668	0,7967	-0,0725	0,0458	-0,0354	-0,0804	0,3396	0,6604

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Após a rotação dos fatores e a exclusão das variáveis com cargas fatoriais inferiores a 0,50, foi realizada uma nova verificação do Alfa de Cronbach para os fatores restantes, sendo esta a última aferição. Conforme apresentado na Tabela 17, todos os fatores obtiveram valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,70, o que demonstra uma consistência interna adequada para garantir a confiabilidade dos fatores.

Tabela 17 – Alfa de Cronbach dos fatores rotacionados – rodada final

	Fator1	Fator2	Fato3	Fator 4	Fator5	Fator6	Fator7
Alfa de Cronbach	0,8456	0,8374	0,7734	0,8425	0,9135	0,7699	0,7065
Qte. de variáveis	5	4	4	3	2	2	2

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.2.3 Nomeação e confiabilidade de coerência interna dos fatores

A Tabela 18 apresenta a nomeação dos fatores relacionados ao atendimento bancário. O Fator 1 – Cultura de empatia com o cliente – possui cinco variáveis (Alfa de Cronbach = 0,8456), que incluem aspectos como a credibilidade transmitida pelos funcionários, atendimento humanizado, priorização dos clientes, empatia e senso de urgência. O Fator 2 – Cultura de credibilidade institucional – contém quatro variáveis (Alfa de Cronbach = 0,8374), relacionadas à percepção de segurança e solidez do banco, positividade da marca, valorização do relacionamento e confiança dos clientes.

Já o Fator 3 – Cultura de credibilidade institucional – inclui quatro variáveis (Alfa de Cronbach = 0,7734), que abordam questões de burocracia excessiva, dificuldades da análise de crédito, conservadorismo dessa avaliação, exame e demora nos processos operacionais. O Fator 4 – Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente – contém três variáveis (Alfa de Cronbach = 0,8425), referentes à facilidade de acesso ao gerente, proximidade com os clientes e avaliação positiva do atendimento.

Seguindo, o Fator 5 – Cultura de comunicação ineficaz – tem duas variáveis (Alfa de Cronbach = 0,9135), que tratam do receio e da resistência dos clientes em se comunicar por telefone com os funcionários do banco. O Fator 6 – Cultura de atendimento de excelência e humanizado ao cliente – inclui duas variáveis (Alfa de Cronbach = 0,7699), relacionadas ao atendimento considerado excelente e humanizado.

Por fim, o Fator 7 – Cultura de gestão de indicadores de atendimento – possui duas variáveis (Alfa de Cronbach = 0,7065), que abordam as consequências de experiências positivas, como a manutenção do alto NPS (Net Promoter Score) e a melhora no ranking de reclamações do Banco Central.

Tabela 18 – Nomeação e confiabilidade dos fatores facilitadores

Fator	Nomeação do fator	Variáveis	Alfa de Cronbach
1	Cultura de empatia para com o cliente	1. Os funcionários do banco transmitem credibilidade aos clientes 2. Os funcionários do banco prestam atendimento humanizado aos clientes 3. Os funcionários priorizam os clientes 4. Os funcionários têm empatia com os clientes 5. Os funcionários têm senso de urgência em atender as demandas dos clientes	0,8456
2	Cultura de credibilidade institucional	1. Os clientes percebem a segurança e a solidez do banco 2. Os clientes consideram a marca positiva 3. O relacionamento com o banco é valorizado pelos clientes 4. Os clientes têm confiança no banco	0,8374
3	Cultura de burocracia excessiva dos processos	1. Há muita burocracia e excesso de normas, tornando os processos lentos 2. Há dificuldades na análise de crédito feita pelo banco 3. A análise de crédito do banco é conservadora 4. Os processos operacionais são demorados	0,7734
4	Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente	1. Os clientes têm facilidade para acessar seu gerente 2. Os clientes têm proximidade com seus gerentes 3. Os clientes avaliam bem o atendimento dos gerentes	0,8425
5	Cultura de comunicação ineficaz	1. Os clientes têm receio de falar ao telefone com os funcionários do banco 2. Os clientes resistem a falar ao telefone com os funcionários do banco	0,9135
6	Cultura de atendimento de excelência e humanizado ao cliente	1. Os clientes consideram o atendimento de excelência 2. Os clientes consideram o atendimento humanizado	0,7699
7	Cultura de gestão de indicadores de atendimento	1. As experiências positivas dos clientes mantêm o NPS (Net Promoter Score) alto 2. As experiências positivas dos clientes melhoram o ranking de reclamações da instituição no Banco Central	0,7065

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

A Tabela 19 sintetiza os resultados obtidos na análise fatorial exploratória. Os sete fatores são responsáveis por explicar 70% da variância total. Em relação à

confiabilidade interna, todos os coeficientes de Alfa de Cronbach alcançaram o critério mínimo recomendado de 0,70, assegurando consistência dos fatores analisados.

Tabela 19 - Resumo da Análise Fatorial Exploratória

Fatores extraídos	Variância	%	Cumulativo	Alfa de Cronbach	Intensidade da associação
Cultura de empatia com o cliente	3,1259	0,1359	0,1359	0,8456	Muito boa
Cultura de credibilidade institucional	2,9476	0,1282	0,2641	0,8374	Muito boa
Cultura de burocracia excessiva dos processos	2,3869	0,1037	0,3678	0,7734	Boa
Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente	2,3444	0,1020	0,4698	0,8425	Muito boa
Cultura de comunicação ineficaz	1,8829	0,0818	0,5516	0,9135	Excelente
Cultura de atendimento de excelência e humanizado ao cliente	1,8407	0,0801	0,6317	0,7699	Boa
Cultura de gestão de indicadores de atendimento	1,6319	0,0709	0,7026	0,7065	Boa

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.2.4 Discussão da AFE

Os resultados obtidos pela análise fatorial exploratória evidenciaram a identificação de sete fatores da cultura organizacional que influenciam diretamente a experiência do cliente no banco analisado. Dentre eles, cinco permeiam uma cultura de excelência e inovação e dois dizem respeito a uma prática de ineficiência e de desconexão com o consumidor, que facilitam ou impedem uma melhor percepção geral do cliente, respectivamente. Essa dualidade na classificação dos fatores reflete a complexidade da interconexão entre cultura organizacional e experiência do cliente, como sugerido por Metz et al. (2020), ao afirmar que essa cultura molda os comportamentos das empresas e, por consequência, as interações com o cliente.

No contexto do segmento de pessoa física, analisado nesta pesquisa com foco em funcionários da linha de frente do atendimento bancário, predominam interações de caráter altamente personalizado e emocionalmente intenso. Esse tipo de atendimento exige competências específicas, como um elevado grau de inteligência emocional, adaptabilidade às demandas individuais e a capacidade de estabelecer conexões empáticas e significativas com os clientes. O que corrobora os estudos de Huang et al. (2022), os quais reforçam que uma forte identificação dos funcionários com os valores organizacionais é essencial para mitigar interações negativas e aprimorar a qualidade do atendimento. Essa abordagem é fundamental para garantir que a experiência do cliente não apenas atenda, mas supere suas expectativas, contribuindo para a fidelização e a satisfação no longo prazo.

Por outro lado, conforme Zahlquist et al. (2019), na atuação com o segmento de pessoa jurídica, as interações geralmente são direcionadas para resultados estratégicos, negociações contratuais e soluções financeiras complexas, exigindo competências técnicas e uma abordagem mais orientada à objetividade e ao desempenho. Essa distinção entre os segmentos ressalta a diversidade de competências necessárias para atender diferentes públicos, além de evidenciar a importância de práticas organizacionais que reconheçam e desenvolvam as habilidades específicas requeridas em cada contexto. No caso específico desta pesquisa, que focou no segmento de pessoa física, ficou evidente a relevância de práticas organizacionais que promovam o treinamento em inteligência emocional e a adaptabilidade, alinhando a cultura corporativa às demandas desse público. Wei (2022) reforça que organizações que alinham estrategicamente sua cultura com as expectativas dos diferentes perfis de clientes conseguem elevar significativamente os níveis de satisfação e fidelidade da sua clientela.

Entre os fatores identificados, o primeiro, denominado “Cultura de empatia com o cliente”, apresentou um Alfa de Cronbach de 0,8456, refletindo uma alta consistência interna. O fator abrange variáveis que dizem respeito à credibilidade dos funcionários, ao atendimento humanizado e à capacidade de sentir e atender às necessidades do cliente, ou seja, ter empatia. A habilidade dos funcionários de estabelecer conexão empática e competente com os clientes reforça a relação direta entre a cultura interna do banco e a criação de experiências mais positivas e personalizadas para os clientes. Conforme Fan e Mattila (2020), a criação de uma experiência emocionalmente satisfatória é um elemento-chave para a construção de lealdade do cliente, consolidando a cultura interna como pilar estratégico.

O segundo fator, chamado “Cultura de credibilidade institucional”, destacou-se pela percepção de segurança e confiança dos clientes na instituição, com um Alfa de Cronbach de 0,8374. As variáveis desse fator abordam temas da segurança do banco, confiança na marca e valorização do relacionamento e refletem uma cultura organizacional focada em construir uma imagem sólida e confiável. Esse fator demonstra claramente como a confiança institucional, cultivada internamente, impacta a experiência do cliente, reforçando a credibilidade do banco e sua capacidade de atrair e reter a clientela. A literatura destaca que a confiança na marca é uma das principais alavancas para a fidelização, como apontado por Martínez-Caro et al. (2020). Esse fator ressalta a relevância de uma cultura sólida e confiável, que, como afirmam Metz et al. (2020), fortalece a relação entre cliente e organização, promovendo uma percepção positiva do banco.

A “Cultura de burocracia excessiva dos processos”, identificada como o terceiro fator, captou a percepção de lentidão dos processos internos, com um Alfa de Cronbach de 0,7734. A presença desse fator reflete barreiras burocráticas internas

que influenciam negativamente a experiência do cliente, afetando a satisfação e a eficiência do atendimento. Esse resultado sugere que a burocracia é uma dimensão cultural a ser abordada para melhorar o atendimento, evidenciando que práticas internas mais ágeis podem ter um impacto positivo direto na experiência do cliente. Práticas organizacionais mais ágeis, como sugerido por Zygiaris et al. (2022), podem mitigar esses efeitos, permitindo que a organização responda de forma mais eficiente às demandas dos consumidores.

O quarto fator, denominado “Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente”, possui um Alfa de Cronbach de 0,8425 e enfatiza a facilidade de acesso e proximidade com os gerentes de relacionamento. A interação direta e acessível, promovida pela cultura organizacional, é crucial para a satisfação e a fidelização dos clientes. Esse fator reforça a importância do relacionamento como um reflexo direto da cultura organizacional, destacando a forma como práticas internas voltadas para a proximidade impactam positivamente a experiência dos clientes. O indicador reflete a relevância de práticas organizacionais orientadas para a proximidade, alinhando-se às observações de Rivera et al. (2019) sobre como a centralização no cliente pode resultar em experiências excepcionais, contribuindo para a fidelização e a satisfação.

O quinto fator, chamado “Cultura de Comunicação Ineficaz”, reflete os obstáculos de comunicação entre clientes e funcionários, especialmente no contato telefônico, com um Alfa de Cronbach de 0,9135. Esse fator sinaliza a necessidade urgente de diversificação dos canais de comunicação para melhorar a experiência dos cliente. A resistência destes em se comunicar, principalmente por telefone, aponta para desafios culturais internos que precisam ser ajustados para proporcionar interações mais fluidas e eficazes. Fan et al. (2022) destacam que a comunicação clara e eficaz é fundamental para atender às expectativas dos clientes e construir uma

relação de confiança. A diversificação dos canais de comunicação, mencionada por Zabukovšek et al. (2022), é uma estratégia que poderia minimizar essas barreiras

O sexto fator, intitulado “Cultura de atendimento de excelência e humanizado ao cliente”, apresentou um Alfa de Cronbach de 0,7699 e está relacionado à prestação de um serviço de excelência e humanizado. As variáveis associadas a esse fator destacam o esforço contínuo do banco em oferecer um atendimento de alta qualidade, que é um reflexo direto da cultura organizacional. Esse fator confirma que uma prática orientada ao atendimento de excelência contribui diretamente para a fidelização e a satisfação dos clientes. O fator está alinhado com as observações de Witell et al. (2020), que apontam que experiências personalizadas e empáticas fortalecem os laços emocionais e a lealdade do cliente, destacando a importância de uma cultura organizacional centrada no atendimento.

Por fim, o sétimo fator, denominado “Cultura de Gestão de Indicadores de Atendimento”, obteve um Alfa de Cronbach de 0,7065 e reflete a importância das experiências positivas dos clientes no desempenho de indicadores institucionais, como o NPS e os rankings de reclamações. Esse fator demonstra como uma cultura de foco em resultados e em indicadores de satisfação se traduz em práticas que melhoram a experiência do cliente e o desempenho institucional. O indicador reforça as observações de Kao et al. (2020) sobre como a integração de métricas de satisfação pode alinhar práticas organizacionais às expectativas dos consumidores, promovendo melhorias contínuas na experiência.

Os fatores identificados têm implicações práticas diretas para a gestão da percepção geral do cliente em instituições bancárias, destacando a interconexão essencial entre cultura organizacional e experiência do cliente. A capacidade de gerar empatia e confiança, enquanto se enfrenta os desafios de comunicação e burocracia,

é fundamental para um atendimento eficaz e para o fortalecimento da percepção de valor do consumidor. Para tanto, são recomendadas ações direcionadas ao fortalecimento da empatia e competência dos funcionários, revisão e simplificação de processos internos e diversificação dos canais de comunicação.

A aplicação prática dos resultados pode contribuir para estratégias de atendimento mais focadas e eficazes, aumentando a satisfação e a fidelização dos clientes. Além disso, os achados fornecem uma base robusta para futuras pesquisas que podem explorar ainda mais a relação entre os fatores culturais identificados e a performance organizacional. A análise realizada oferece uma visão clara e objetiva das dimensões principais do atendimento bancário, destacando a interconexão entre cultura organizacional e experiência do cliente, conforme o escopo desta pesquisa.

3.3 REFINAMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA – ESTUDO 3

Após a realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE), foi conduzida a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), usando PLS-SEM Consistente (via PLSc-SEM) dos 22 itens por meio do software SmartPLS 4.1.0.8 (Ringle et al., 2024).

A medição do modelo foi conduzida com base em quatro critérios fundamentais:

- i) as cargas externas das variáveis, que devem exceder o valor de 0,708 para assegurar a confiabilidade das medidas associadas aos construtos; ii) os indicadores de confiabilidade, como os coeficientes rho-a, rho-c e o Alfa de Cronbach, cujos valores devem estar entre 0,70 e 0,95, garantindo a consistência interna dos construtos; iii) a variância média extraída (AVE), que deve ser superior a 0,50 para comprovar a validade convergente dos fatores; iv) o critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), que deve ser inferior ou igual a 0,85 para confirmar a validade discriminante;

e, por fim, v) a avaliação do Fator de Inflação de Variância (VIF), que deve apresentar valores abaixo de 3, para evitar problemas relacionados à colinearidade entre as variáveis.

3.3.1 Amostra e procedimentos

Nesta fase do estudo, foi utilizada uma amostra de 1.014 funcionários da mesma instituição financeira examinada nas etapas anteriores, analisando empregados que atuavam diretamente na linha de frente, porém responsáveis pelo atendimento do público composto de pessoas jurídicas de direito privado e pelo setor público. Esses empregados também foram submetidos ao instrumento de coleta de dados apresentado no Apêndice C, e as medidas de estatística descritiva, incluindo média e desvio-padrão das variáveis da amostra, estão disponíveis no Apêndice R. O perfil demográfico dos participantes é apresentado na Tabela 20.

Na análise sobre a dimensão da manifestação do gênero biológico, verificou-se que a maior parte dos participantes se identificou como do sexo masculino, representando 61% da amostra. As mulheres constituíram 38% dos respondentes. Além disso, uma parcela extremamente pequena, menos de 1%, preferiu não informar ou se identificou como intersexual.

Em relação ao estado civil, a maioria dos entrevistados declarou-se casada, correspondendo a 61% do total. Solteiros somaram 16%, seguidos por aqueles que vivem em união estável, com 12%. No que se refere à faixa etária, 49% dos participantes têm entre 44 e 59 anos de idade (nasceram entre 1965 e 1980) e 43%, entre 29 e 43 anos (nascidos entre 1981 e 1995).

Em relação à renda mensal, a maioria dos entrevistados (47%) informou ganhos na faixa de R\$ 5.000,00 a R\$ 9.999,99. Outros 19% relataram rendimentos entre R\$ 10.000,00 e R\$ 14.999,99 e 15% declararam rendas de até R\$ 4.999,99. Apenas 9% dos participantes indicaram ganhos entre R\$ 15.000,00 e R\$ 19.999,99, enquanto 11% informaram rendimentos superiores a R\$ 20.000,00.

Em termos de cargos ocupados, o papel de gerente de relacionamento foi o mais mencionado, com 37% dos respondentes. Assistentes de negócios representaram 35% e o grupo de agentes comerciais, escriturários ou caixas, 16%. Gerentes gerais, por sua vez, somaram 8%, seguidos por gerentes de serviços ou atendimento (4%).

Na segmentação dos clientes atendidos, verificou-se que 71% dos funcionários atuam no segmento de pessoas jurídicas – micro e pequenas empresas –, enquanto o segmento de atacado foi mencionado por 14% dos participantes. O setor público corresponde a 10%, e o segmento de corporate e large corporate soma 3%.

Geograficamente, 50% dos respondentes trabalham no interior dos estados, enquanto 49% atuam em capitais ou regiões metropolitanas. São Paulo foi o estado com a maior concentração de funcionários (25%), seguido por Minas Gerais (8%), Rio Grande do Sul e Paraná (ambos com 7%).

Quanto ao modelo de trabalho, 83% dos participantes relataram trabalhar 100% presencialmente, enquanto 16% informaram aderir ao regime híbrido de trabalho. Por fim, em termos do local de atuação, 44% dos respondentes trabalham em agências comuns, seguidos por 42% que atuam em agências especializadas. Escritórios de atendimento remoto representam 9%, enquanto 2% mencionaram atuar em outros tipos de unidades.

Tabela 20 – Caracterização da amostra – Análise Fatorial Confirmatória

Dimensão	Característica	n	%
Manifestação do gênero biológico	Masculino	626	61,73
	Feminino	386	38,07
	Prefiro não dizer	1	0,10
	Intersexual	1	0,10
Estado Civil	Casada(o)	619	61,04
	Solteira(o)	166	16,37
	União estável	131	12,92
	Separada(o)/Divorciada(o)	90	8,88
	Outro	8	0,79
Idade	Até 1964	42	4,14
	Entre 1965 e 1980	500	49,31
	Entre 1981 e 1995	436	43,00
	Depois de 1995	36	3,55
Renda em Reais (R\$)	Até 4.999,99	150	14,79
	5.000,00 a 9.999,99	480	47,34
	10.000,00 a 14.999,99	189	18,64
	15.000,00 a 19.999,99	86	8,48
	Mais de 20.000,00	109	10,75
Cargo	Gerente de Relacionamento	370	36,49
	Assistente de Negócios	352	34,71
	Agente comercial / Escriturária(o) / Caixa	157	15,48
	Gerente Geral	77	7,59
	Gerente de Serviços / Atendimento	46	4,54
	Outro	12	1,18
Segmento	Pessoa Jurídica - Micro e Pequenas Empresas	726	71,60
	Atacado	143	14,10
	Setor Público	105	10,36
	Corporate e Large Corporate	40	3,94
Região onde trabalha	Interior	513	50,59
	Capital ou região metropolitana	501	49,41
UF onde trabalha	SP	258	25,44
	MG	87	8,58
	RS	77	7,59
	PR	77	7,59
	SC	75	7,40
	RJ	66	6,51
	Outras	374	36,88
Local de Trabalho	100% Presencial	845	83,33
	Híbrido	169	16,67
Agência/Departamento em que atua	Agência comum	450	44,38
	Agência especializada	435	42,90
	Escritório (atendimento remoto)	100	9,86
	Outra	29	2,86
	Agência comum	450	44,38

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.3.2 Análise Fatorial Confirmatória

Para validar o modelo de mensuração, foi realizada a verificação das cargas externas das variáveis, conforme indicado na Tabela 21. Seguindo a recomendação

de Ringle et al. (2023), os valores deveriam ser superiores a 0,708. Diante dos resultados obtidos, a variável V75 (Fator 3), com carga de 0,639, foi removida da análise. Também foram retiradas as variáveis V1 e V2, porque o Fator de Inflação de Variância (VIF) foi de 4,454, indicando problemas de colinearidade. Consequentemente, o fator 5 - “Cultura de comunicação ineficaz” foi removido.

Tabela 21 – Cargas externas e VIF

Constructos e variáveis	1a rodada		2a rodada	
	Cargas externas	VIF	Cargas externas	VIF
V1 *	0,971	4,454	-	-
V2 *	0,969	4,454	-	-
V11 Os clientes consideram o atendimento de excelência	0,905	1,605	0,901	1,605
V12 Os clientes consideram o atendimento humanizado	0,891	1,605	0,896	1,605
V13 Os clientes têm facilidade para acessar seu gerente	0,869	2,302	0,868	2,302
V14 Os clientes têm proximidade com seus gerentes	0,911	2,69	0,909	2,690
V15 Os clientes avaliam bem o atendimento dos gerentes	0,850	1,777	0,854	1,777
V20 *	0,860	1,380	-	-
V21 *	0,886	1,380	-	-
V41 Os funcionários do banco transmitem credibilidade aos clientes	0,753	1,626	0,822	2,286
V42 Os funcionários do banco prestam atendimento humanizado aos clientes	0,817	1,933	0,886	2,758
V50 Os clientes percebem a segurança e a solidez do banco	0,826	2,286	0,797	1,679
V51 Os clientes consideram a marca positiva	0,886	2,758	0,858	2,067
V52 O relacionamento com o banco é valorizado pelos clientes	0,794	1,679	0,771	2,038
V53 Os clientes têm confiança no banco	0,858	2,067	0,814	2,261
V61 Os funcionários priorizam os clientes	0,771	2,038	0,779	2,063
V62 Os funcionários têm empatia com os clientes	0,812	2,261	0,782	1,474
V63 Os funcionários têm senso de urgência em atender as demandas dos clientes	0,778	2,063	0,763	1,264
V69 Há muita burocracia e excesso de normas, tornando os processos lentos.	0,754	1,482	0,831	1,477
V74 Há dificuldades na análise de crédito feita pelo banco	0,809	1,598	0,763	1,264
V75 *	0,639	1,505	-	-
V76 Os processos operacionais são demorados	0,787	1,505	0,831	1,264

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

* Essas variáveis não fazem parte da escala final.

O fator 7 – “Cultura de gestão de indicadores de atendimento” – e as respectivas variáveis (V20 e V21) também foram excluídos da análise em função dos baixos índices de consistência interna observados tanto no Alfa de Cronbach quanto na Confiabilidade Composta (ρ_a). Os valores obtidos para essas métricas alcançaram

0,689 e 0,693, respectivamente, ambos inferiores ao limite mínimo aceitável de 0,708, que é amplamente utilizado como referência para garantir a adequação da confiabilidade de um fator em estudos quantitativos. Abaixo desse limiar, a capacidade do fator em refletir consistentemente as variáveis latentes que pretende medir é comprometida, justificando sua eliminação do modelo (Ringle et al., 2023). A Tabela 21 mostra as cargas externas e o VIF.

A Tabela 22 mostra a confiabilidade interna, a validade convergente e a discriminante dos constructos, contemplando métricas como a Alfa de Cronbach, confiabilidade composta (ρ_a e ρ_c), variância média extraída (AVE).

Tabela 22 – Indicadores de consistência interna e validade convergente

Constructos	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta (ρ_a)	Confiabilidade composta (ρ_c)	Variância média extraída (AVE)
CEPC	3,740	0,611	0,847	0,854	0,89	0,619
CCRI	4,028	0,574	0,863	0,870	0,906	0,708
CBEP	3,888	0,723	0,705	0,711	0,835	0,628
CRPC	3,685	0,774	0,850	0,853	0,909	0,769
CEHC	3,689	0,770	0,761	0,761	0,893	0,807

Nota: CEPC: Cultura de empatia com o cliente; CCRI: Cultura de credibilidade institucional; CBEP: Cultura de burocracia excessiva nos processos; CRPC: Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente; CEHC: Cultura de atendimento de excelência e humanizado ao cliente.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

A média dos constructos varia de 3,685 a 4,028, indicando que os respondentes tendem a concordar com os itens associados aos constructos. O desvio padrão varia entre 0,574 e 0,774, refletindo uma dispersão relativamente baixa nas respostas, o que sugere que os respondentes apresentam percepções relativamente homogêneas em relação aos constructos.

Os coeficientes do Alfa de Cronbach e da confiabilidade composta (ρ_a e ρ_c), utilizados para medir a consistência interna, estão acima de 0,70 e a Variância

Média Extraída (AVE) é superior a 0,50. Dessa forma, a consistência interna e a validade convergente estão sustentadas.

A Tabela 23 mostra o índice de HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), que mede a validade discriminante entre os constructos. Valores de HTMT abaixo de 0,85 indicam que os fatores são distintos entre si, satisfazendo o critério de validade discriminante (Ringle et al., 2023).

Tabela 23 – Indicadores de validade convergente e confiabilidade					
	HTMT				
	CEPC	CCRI	CBEP	CRPC	CEHC
CEPC					
CCRI	0,558				
CBEP	0,143	0,197			
CRPC	0,499	0,365	0,077		
CEHC	0,568	0,520	0,203	0,484	

Nota: CEPC: Cultura de empatia com o cliente; CCRI: Cultura de credibilidade institucional; CBEP: Cultura de burocracia excessiva nos processos; CRPC: Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente; CEHC: Cultura de atendimento de excelência e humanizado ao cliente.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Diante do exposto, a escala final está apresentada na Tabela 24, com os constructos e suas respectivas variáveis.

Tabela 24 – Constructos e variáveis da escala

Constructos	Variáveis
Cultura de empatia com o cliente	1. Os funcionários do banco transmitem credibilidade aos clientes 2. Os funcionários do banco prestam atendimento humanizado aos clientes 3. Os funcionários priorizam os clientes 4. Os funcionários têm empatia com os clientes 5. Os funcionários têm senso de urgência em atender as demandas dos clientes
Cultura de credibilidade institucional	1. Os clientes percebem a segurança e a solidez do banco 2. Os clientes consideram a marca positiva 3. O relacionamento com o banco é valorizado pelos clientes 4. Os clientes têm confiança no banco
Cultura de burocracia excessiva nos processos	1. Há muita burocracia e excesso de normas, tornando os processos lentos 2. Há dificuldades na análise de crédito feita pelo banco 3. Os processos operacionais são demorados
Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente	1. Os clientes têm facilidade para acessar seu gerente 2. Os clientes têm proximidade com seus gerentes 3. Os clientes avaliam bem o atendimento dos gerentes
Cultura de atendimento de excelência e humanizado ao cliente	1. Os clientes consideram o atendimento de excelência 2. Os clientes consideram o atendimento humanizado

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.3.3 Discussão da AFC

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) desta pesquisa permitiu validar e refinar o modelo de mensuração estabelecido, consolidando a estrutura dos constructos representativos da experiência do cliente no contexto bancário. Inicialmente composta por sete fatores identificados pela Análise Fatorial Exploratória (AFE), a estrutura foi reduzida a cinco constructos principais, devido à exclusão dos relativos à "Cultura de comunicação ineficaz" e à "Cultura de gestão de indicadores de atendimento". Essa

redução reflete a adequação dos constructos que mantiveram níveis satisfatórios de confiabilidade e validade, segundo critérios de ajuste e consistência interna.

Os constructos remanescentes capturam os aspectos centrais da cultura organizacional que influenciam diretamente a experiência do cliente: Cultura de empatia com o cliente; Cultura de credibilidade institucional; Cultura de burocracia excessiva nos processos; Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente; Cultura de atendimento de excelência e humanizado ao cliente. Cada um desses constructos destaca dimensões críticas da relação entre cultura interna e a percepção do cliente, indicando os principais vetores para a melhoria da experiência em instituições bancárias.

Um ponto crucial observado foi a diferença entre os grupos amostrais da AFE e da AFC. Enquanto a AFE foi aplicada a uma amostra de funcionários focados no atendimento a clientes pessoas físicas, a AFC utilizou uma amostra voltada para o atendimento a pessoas jurídicas e ao setor público. Essa diferença de perfil parece ter impactado diretamente a estrutura final da escala, conforme argumentado por Rivera et al. (2019), que afirmam que a cultura organizacional se molda às necessidades específicas do público atendido.

No segmento de pessoa física, o atendimento é caracterizado por interações mais humanizadas e emocionalmente intensas, o que justifica a relevância do constructo “Cultura de empatia com o cliente”, que foi consistente em ambos os grupos amostrais. Já no segmento de pessoa jurídica, marcado por demandas pragmáticas e orientadas à eficiência, a “Cultura de Burocracia nos Processos” emergiu como um obstáculo significativo, evidenciando o impacto negativo da rigidez interna nas operações desse segmento, como apontado por Wei (2022). Isso reforça a visão de

que práticas organizacionais eficientes são essenciais para atender adequadamente clientes com demandas mais técnicas e focadas em resultados.

O constructo “Cultura de empatia com o cliente” destacou-se como um elemento central, alinhando-se aos achados de Huang et al. (2022) e McHale (2023), que enfatizam a importância da humanização no atendimento para fortalecer a relação cliente-organização. Essa cultura não apenas eleva a qualidade da interação, mas também sustenta a lealdade dos consumidores, sendo amplamente valorizada independentemente do perfil do cliente atendido.

Por outro lado, o constructo “Cultura de credibilidade institucional” reforça a necessidade de instituições bancárias promoverem confiança e segurança em suas operações, especialmente em contextos de alta competitividade e exigências por transparência, como destacado por Altan et al. (2022). Esses resultados estão em linha com os estudos de Fan e Mattila (2020), que sugerem que a confiança institucional é um pilar essencial para a satisfação e retenção dos clientes, consolidando a marca como uma escolha confiável no mercado.

A “Cultura de burocracia excessiva nos processos” emergiu como um ponto de atenção, sobretudo na amostra focada em pessoa jurídica. Esse fator reflete uma dimensão cultural que, conforme Liu (2022), pode prejudicar a agilidade organizacional e, conseqüentemente, a experiência do cliente. A simplificação de processos e a redução de barreiras burocráticas são estratégias amplamente recomendadas por Wei (2022) para promover uma experiência mais fluida e desburocratizada.

O constructo “Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente” reafirmou a importância de interações acessíveis e próximas com os clientes. O resultado corrobora os argumentos de Rivera et al. (2019), que destacam que a

centralização no cliente, combinada com uma cultura de relacionamento forte, é uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação e a fidelização.

A “Cultura de relacionamento e proximidade com o cliente” refletiu o compromisso organizacional com a excelência nos serviços prestados, alinhando-se aos achados de Xu e Hu (2022), que apontam que a personalização e o foco na qualidade do atendimento são diferenciais competitivos em mercados dinâmicos. Esse fator demonstra como práticas organizacionais consistentes podem criar experiências excepcionais para os clientes.

Os resultados também corroboram a relevância de alinhar práticas organizacionais às expectativas específicas dos clientes atendidos, como defendido por Schau e Akaka (2020). A interrelação entre os constructos validados evidencia a natureza multifacetada da cultura organizacional e sua capacidade de gerar vantagem competitiva por meio da valorização do atendimento humanizado, da eficiência operacional, da transparência e da inovação.

A pesquisa validou uma escala inovadora de aferição da cultura organizacional com foco na experiência do cliente, abordando lacunas teóricas e práticas identificadas na literatura. Essa escala representa um avanço significativo em relação a metodologias tradicionais, como o Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron e Quinn (2006) e o Organizational Culture Index (OCI) de Wallach (1983), ao integrar dimensões culturais específicas e sua relação direta com as experiências vividas pelos clientes. Embora sejam amplamente reconhecidos por capturar aspectos gerais da cultura organizacional, o OCAI e o OCI não consideram de maneira explícita as percepções e o papel dos funcionários nas interações com os clientes. A escala proposta nesta pesquisa preenche essa lacuna, incorporando

elementos emocionais e funcionais que refletem diretamente a experiência do cliente, como apontado por Fan e Mattila (2020) e Witell et al. (2020).

Embora o Organizational Culture on Customer Delight (OCCD) de Kao et al. (2020) tenha introduzido a mensuração da relação entre cultura organizacional e satisfação do consumidor, ele permanece limitado ao conceito de "deleite do cliente", não abrangendo toda a complexidade das interações ao longo da experiência do cliente. Como destacam Patti et al. (2020) e Meng et al. (2023), essa experiência é uma dimensão holística que vai além do atendimento, englobando aspectos sensoriais, emocionais e sociais que moldam as percepções do consumidor. Nesse contexto, a nova escala se diferencia ao capturar as dinâmicas específicas da interação entre funcionários e clientes, incorporando fatores culturais internos que impactam diretamente a experiência.

A validação da escala foi fundamentada em análises fatoriais exploratória e confirmatória, resultando em uma ferramenta robusta e confiável. Essa metodologia assegura que a escala não apenas mapeia os pontos fortes e fracos da cultura organizacional, como também fornece *insights* práticos para ações corretivas. De acordo com McHale (2023) e Huang et al. (2022), ferramentas que promovem a identificação de lacunas culturais podem ser estratégicas para alinhar a liderança organizacional às expectativas dos clientes. A escala validada nesta pesquisa avança nesse sentido, ao fornecer métricas específicas que auxiliam gestores a alinhar suas práticas culturais à melhoria contínua da experiência do cliente.

A introdução de uma escala focada na experiência do cliente, sob a ótica dos funcionários, responde à crítica apontada por Li et al. (2021) e Metz et al. (2020) sobre a desconexão frequente entre cultura organizacional e o desempenho em interações com os clientes. Além disso, o enfoque nos colaboradores, apontado por Wu et al.

(2022) como mediadores cruciais da experiência do cliente, reforça a relevância da escala em mapear comportamentos e práticas organizacionais que afetam diretamente as interações. Em contraponto, Haji et al. (2021) argumentam que métricas focadas exclusivamente nos funcionários podem negligenciar perspectivas externas, como a percepção dos próprios consumidores. No entanto, ao incluir elementos que conectam diretamente a experiência dos clientes à cultura interna, a nova escala oferece um equilíbrio entre essas dimensões.

A literatura também sugere que a adoção de ferramentas inovadoras requer um compromisso organizacional com mudanças culturais profundas (Nejati et al., 2020; Gummerus et al., 2019). Nesse contexto, a nova escala destaca-se ao fornecer um diagnóstico cultural detalhado que permite ajustes estratégicos sem a necessidade de reestruturações onerosas, atendendo às demandas práticas de gestores que buscam resultados rápidos e efetivos. Além disso, como apontado por Verganti et al. (2020), a capacidade de uma organização de adaptar sua cultura às necessidades dos clientes é essencial para garantir competitividade e sustentabilidade, algo que a escala validada busca promover.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal desenvolver e validar uma escala para mensurar a cultura organizacional com foco na experiência do cliente. A pesquisa foi conduzida em uma instituição financeira de capital misto e envolveu análises estatísticas rigorosas para garantir que o instrumento capturasse com precisão as nuances do conjunto de valores, procedimentos, normas e hábitos das empresas que impactam diretamente a experiência dos clientes. A criação dessa escala representa uma contribuição significativa, pois, até o momento, as

metodologias disponíveis não abrangiam de maneira específica os elementos culturais que promovem uma experiência de cliente superior, sendo esta uma lacuna relevante tanto para o campo acadêmico quanto para a prática organizacional.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para a literatura de cultura organizacional ao ampliar o entendimento sobre como a cultura interna de uma sociedade empresarial pode impactar a experiência do cliente. Ao focar em uma abordagem mais prática e diretamente aplicada ao contexto organizacional, esta escala responde a uma lacuna nas pesquisas de comportamento nas empresas, permitindo que futuras investigações explorem esses constructos em diferentes setores e contextos, além de testar a robustez da escala em outras amostras. Assim, a pesquisa estabelece uma metodologia sólida para pesquisas subsequentes que investiguem métricas da cultura organizacional voltadas à melhoria da experiência do cliente, um tópico relevante na literatura e no mercado.

As contribuições práticas do trabalho são igualmente importantes, pois a escala desenvolvida oferece aos gestores uma ferramenta objetiva para avaliar a cultura organizacional sob a ótica dos seus colaboradores. A aplicabilidade dessa escala vai além da mensuração: ela fornece *insights* sobre áreas específicas que necessitam de intervenção para alinhar a cultura da empresa às expectativas e necessidades dos clientes. Com isso, gestores podem tomar decisões estratégicas mais informadas, orientadas para aprimorar a experiência do cliente, como a implementação de treinamentos focados em atendimento humanizado, melhorias de processos para garantir maior eficiência e estratégias de comunicação mais transparentes e confiáveis.

Com base nos resultados obtidos e nas limitações do estudo, algumas lacunas foram identificadas, abrindo espaço para investigações futuras. Primeiramente, a

aplicação da escala ficou restrita a uma instituição financeira de grande porte, limitando, até então, a generalização dos achados para outros setores. Pesquisas futuras poderiam validar a escala em outros contextos, como os setores de saúde, de educação e de tecnologia, para avaliar se os constructos de cultura organizacional voltados para a experiência do cliente mantêm a relevância ou se surgem novas dimensões. Em segundo lugar, embora a escala tenha demonstrado eficácia na mensuração da cultura organizacional, não explorou como fatores externos, a exemplo de crises econômicas ou inovações tecnológicas, podem afetar a relação entre essa cultura e a experiência do cliente e a resiliência advinda daquela.

Além disso, embora a pesquisa tenha medido a visão dos funcionários em relação à cultura organizacional, não considerou variações nas percepções entre diferentes grupos de funcionários, como os de setores meio, por exemplo. Estudos futuros poderiam investigar como gestores e colaboradores de áreas distintas interpretam e vivenciam a cultura orientada ao cliente, o que ajudaria a identificar possíveis discrepâncias na prática cultural e a desenvolver estratégias de alinhamento.

Devido à natureza transversal da pesquisa, ela capturou apenas uma fotografia estática da cultura organizacional. Sugere-se que futuras pesquisas adotem uma abordagem longitudinal, permitindo a observação das mudanças culturais ao longo do tempo e do impacto dessas transformações na experiência do cliente, fornecendo uma visão mais completa e dinâmica sobre a eficácia de intervenções culturais.

Por fim, ao contribuir tanto na teoria quanto na prática, esta pesquisa colabora para a construção de organizações voltadas às necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que promove um ambiente de gestão mais alinhado aos valores e à satisfação do público interno e externo. Uma cultura organizacional voltada para o cliente não é

apenas um diferencial competitivo, mas uma condição essencial para o sucesso da empresa em mercados dinâmicos e altamente competitivos.

Em suma, a escala desenvolvida e validada representa uma contribuição teórica e prática significativa, permitindo uma análise aprofundada da relação entre cultura organizacional e experiência do cliente. Essa ferramenta não só auxilia na identificação de lacunas e oportunidades de melhoria, mas também promove a criação de estratégias culturais alinhadas às demandas do mercado. Ao consolidar a cultura organizacional como um pilar estratégico, a escala oferece um caminho claro para as empresas que desejam otimizar suas interações com os clientes, fortalecer sua posição competitiva e gerar valor sustentável. Esses achados estão em consonância com os estudos de Hutzinger e Weitzl (2019) e Martínez-Caro et al. (2020), reafirmando que a experiência do cliente deve ser compreendida como uma prioridade central para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, F., Mustafa, K., Hamid, S., Khawaja, K., Zada, S., Jamil, S., ... & Anwer, N. (2022). Online customer experience leads to loyalty via customer engagement: moderating role of value co-creation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.897851>
- Altan, D., Leya, G., Lillemoe, K., Sundt, T., & Chang, D. (2022). How is the water? Assessing the culture of academic medicine. *Annals of Surgery*, 277(3), e491-e493. <https://doi.org/10.1097/SLA.0000000000005665>
- Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M., Villajos, E., & Boada-Grau, J. (2021). Spanish adaptation of the organizational culture assessment instrument: reflection on the difficulty in transferring the ad hoc factor. *Frontiers in Psychology*, 12, 817232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817232>
- Barbu, A., Militaru, G., Deselnicu, D. C., & Catană, Ș. (2021). Key success factors that enable it service providers to achieve organizational performance: evidence from romania. *Sustainability*, 13(19), 10996. <https://doi.org/10.3390/su131910996>

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bergman, B., & Hallberg, L. R. M. (2002). Women in a male-dominated industry: Factor analysis of a women workplace culture questionnaire based on a grounded theory model. *Sex roles*, 46, 311–322. <https://doi.org/10.1023/A:1020276529726>
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M., Łapczyński, M., Kuziak, M., & Kapera, K. (2022). Market orientation and technological orientation in business services: the moderating role of organizational culture and human resources on performance. *Plos One*, 17(6), e0270737. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270737>
- Buckingham, M., & C. Coffman. 2000. *First Break All the Rules*. Simon and Schuster.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). Culture-Based green workplace practices as a means of conserving energy and other natural resources in the manufacturing sector. *Energies* 14(19), 6305. <https://doi.org/10.3390/en14196305>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.
- Chen, X., Wang, Y., Lyu, X., & Zhang, J. (2022). The impact of hotel customer engagement and service evaluation on customer behavior intention: the mediating effect of brand trust. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.852336>
- Cheng, K., Guo, L., Lin, Y., Hu, P., Hou, C., & He, J. (2022). Standing in customers' shoes: how responsible leadership inhibits unethical pro-organizational behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1019734. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1019734>
- Ciuchita, R., Mahr, D., & Odekerken-Schröder, G. (2019). “deal with it”: how coping with e-service innovation affects the customer experience. *Journal of Business Research*, 103, 130–141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.036>
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245–273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Dash, G. & Chakraborty, D. (2021). Digital transformation of marketing strategies during a pandemic: evidence from an emerging economy during covid-19. *Sustainability*, 13(12), 6735. <https://doi.org/10.3390/su13126735>
- Denison, D. R., & Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey*. Aviat.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European*

Journal of Work and Organizational Psychology, 23(1), 145–161. doi:10.1080/1359432x.2012.71317

- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management Review*, 25(4), 850-863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707740>
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2022). Scale development: Theory and applications. *Personnel Psychology*, 75(1), 243–249. <https://doi.org/10.1111/peps.12499>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- El-Metwally, D., Ruíz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 02493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Fagerlind, T., Stefanicki, M., Feldmann, A., & Korhonen, J. (2019). The distribution of sustainable decision-making in multinational manufacturing enterprises. *Sustainability*, 11(18), 4871. <https://doi.org/10.3390/su11184871>
- Fan, A., & Mattila, A. (2020). Touch versus tech in service encounters. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62, 468-481. <https://doi.org/10.1177/1938965520957282>
- Fan, W., Shao, B., & Dong, X. (2022). Effect of e-service quality on customer engagement behavior in community e-commerce. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.965998>
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de Datos Cualitativos*. Aplicaciones a la Investigación Educativa. PPU.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-198. <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>
- Gummerus, J., Lipkin, M., Dube, A., & Heinonen, K. (2019). Technology in use—characterizing customer self-service devices (SSDS). *Journal of Services Marketing*, 33(1), 44-56. <https://doi.org/10.1108/jsm-10-2018-0292>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Haji, I. H. A., Peluso, A. M., & Jong, A. D. (2021). Online private self-disclosure's potential for experiential value co-creation. *European Journal of Marketing*, 55(12), 3059-3098. <https://doi.org/10.1108/ejm-04-2019-0302>

- Hajishirzi, R., Costa, C., & Aparicio, M. (2022). Boosting sustainability through digital transformation's domains and resilience. *Sustainability*, 14(3), 1822. <https://doi.org/10.3390/su14031822>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLoS ONE*, 9(3), e92879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hofstede, G. (2002). The pitfalls of cross-national survey research: A reply to the article by Spector et al. on the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 170–173. https://doi.org/10.1111/1464-0597.084_2
- Hofstede, G. (1994). *Values Survey Module 1994*: Manual. IRIC.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hong, W., Zheng, C., Wu, L., & Pu, X. (2019). Analyzing the relationship between consumer satisfaction and fresh e-commerce logistics service using text mining techniques. *Sustainability*, 11(13), 3570. <https://doi.org/10.3390/su11133570>
- Huang, H., Yu, S., & Peng, P. (2022). Can organizational identification weaken the negative effects of customer bullying?—testing the moderating effect of organizational identification. *Frontiers in Psychology*, 13, 769087. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.769087>
- Hutzinger, C., & Weitzl, W. (2019). Co-creation of online service recoveries and its effects on complaint bystanders. *Journal of Business Research*, 130, 525-538. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.022>
- Johnson, W. L., Snyder, K. J., Anderson, R. H., & Johnson, A. M. (1996). School work culture and productivity. *The Journal of Experimental Education*, 64(2), 139–156. <http://www.jstor.org/stable/20152480>
- Kantrabutra, S. (2021). Exploring relationships among sustainability organizational culture components at a leading asian industrial conglomerate. *Sustainability*, 13(4), 1733. <https://doi.org/10.3390/su13041733>
- Kao, C., Tsaur, S., & Huang, C. (2020). The scale development of organizational culture on customer delight. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3067-3090. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2019-0128>
- Khaliq, A., Ali, S., Chen, Z., Kanwal, S., Khan, F., Niazi, A., & Chen, L. (2022). Effects of the covid-19 pandemic on the success of traditional small and medium enterprises (smes): An investigation of the footprints of economic crisis attributable to Covid-19. *Frontiers in Psychology*, 13, 924340. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924340>

- Kukovec, D., Milfelner, B., Mulej, M., & Šarotar-Žižek, S. (2021). Model of socially responsible transfer of parent organization culture to the subsidiary organization in a foreign cultural environment concerning internal communication, stress, and work satisfaction. *Sustainability*, 13(14), 7927. <https://doi.org/10.3390/SU13147927>
- Li, J., Wu, N., & Sheng-xu, X. (2021). Sustainable innovation in the context of organizational cultural diversity: The role of cultural intelligence and knowledge sharing. *Plos One*, 16(5), e0250878. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878>
- Li, Y., Xiong, M., Chang, W., & Li, L. (2021). How internal marketing drives employees' internal relationship quality of service organizations between mainland china and taiwan: the moderating roles of internal relationship investment and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.794492>
- Liu, X. (2022). Brand knowledge and organizational loyalty as antecedents of employee-based brand equity: mediating role of organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 872871. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872871>
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: a moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 10, 2192. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>
- Locke, K. (2019). Development and validation of a circumplex measure of the interpersonal culture in work teams and organizations. *Frontiers in Psychology*, 10, 850. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00850>
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J., & Alfonso-Ruiz, F. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Maull, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326. <https://doi.org/10.1108/01443570110364614>
- McHale, J. (2023). Inspiring respect for fathers as coparents through a trauma-informed, infant-family mental health transformation of community-based services: process and early implementation with a multi-agency community collaborative. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1282888>
- Méndez-Aparicio, M., Jiménez-Zarco, A., Izquierdo-Yusta, A., & Resino, J. (2020). Customer experience and satisfaction in private insurance web areas. *Frontiers in Psychology*, 11, 581659. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581659>

- Meng, Y., Gould, S. J., Song, L., Chang, H., & Vaziri, S. (2023). Mental conversion: A customer service strategy impacting shopping experiences. *Journal of Services Marketing*, 37(4), 464-477. <https://doi.org/10.1108/jsm-08-2021-0296>
- Metz, D., Ilieș, L., & Nistor, R. (2020). The impact of organizational culture on customer service effectiveness from a sustainability perspective. *Sustainability*, 12, 6240. <https://doi.org/10.3390/su12156240>
- Nejati, M., Salamzadeh, Y., & Loke, C. K. (2020). Can ethical leaders drive employees' CSR engagement? *Social Responsibility Journal*, 16(5), 655-669. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2018-0298>
- Nguyen, H. T., Nguyen, H., Nguyen, N. D., & Phan, A. C. (2018). Determinants of customer satisfaction and loyalty in vietnamese life-insurance setting. *Sustainability*, 10(4), 1151. <https://doi.org/10.3390/su10041151>
- Nurcahyanie, Y. & Singgih, M. (2022). Implementing online product reviews and muslim fashion innovation for resilience during the new normal in Indonesia. *Sustainability*, 14(4), 2073. <https://doi.org/10.3390/su14042073>
- Ogunnaike, O., Agada, S., Ighomereho, S., & Borishade, T. (2022). Social and cultural experiences with loyalty towards hotel services: The mediating role of customer satisfaction. *Sustainability*, 14(14), 8789. <https://doi.org/10.3390/su14148789>
- Ordóñez-Ponce, E. (2021). The role of institutional context for sustainability cross-sector partnerships. an exploratory analysis of european cities. *Sustainability*, 13(17), 9497. <https://doi.org/10.3390/su13179497>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. & Caldwell, D. O. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 3(34), 487-516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Ott, D. L. & Michailova, S. (2016). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>
- Panda, N., & Haynes, A. (2020). Studying Organizational Culture in Surgery. *Health Services Research*, 2, 97-102. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28357-5_9
- Pardo-Jaramillo, S., Muñoz-Villamizar, A., Soto, I., & Roncancio, R. (2020). Mapping research on customer centricity and sustainable organizations. *Sustainability*, 12(19), 7908. <https://doi.org/10.3390/su12197908>
- Patti, C. H., van Dessel, M. M., & Hartley, S. W. (2020). Reimagining customer service through journey mapping and measurement. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2387-2417. <https://doi.org/10.1108/ejm-07-2019-0556>
- Pei, X., Guo, J., Wu, T., Zhou, W., & Yeh, S. (2020). Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations. *Sustainability*, 12(18), 7436. <https://doi.org/10.3390/su12187436>

- Peñaflor-Guerra, R., Fons, M., & Ramírez-Lozano, J. (2020). Business ethics crisis and social sustainability. the case of the product “pura vida” in peru. *Sustainability*, 12(8), 3348. <https://doi.org/10.3390/su12083348>
- Piwowar-Sulej, K. (2020). Pro-environmental organizational culture: Its essence and a concept for its operationalization. *Sustainability*, 12(10), 4197. <https://doi.org/10.3390/su12104197>
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. W. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2024). SmartPLS 4. Bönningstedt: SmartPLS, <https://www.smartpls.com>.
- Rivera, D. E., Fa, M. C., Sampaio, P., & Villar, A. S. (2019). Exploring the role of service delivery in remarkable tourism experiences. *Sustainability*, 11(5), 1382. <https://doi.org/10.3390/su11051382>
- Romero, J., Ruiz-Equihua, D., Loureiro, S., & Casaló, L. (2021). Smart speaker recommendations: impact of gender congruence and amount of information on users' engagement and choice. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659994>
- Saleh, R. & Atan, T. (2021). The involvement of sustainable talent management practices on employee's job satisfaction: mediating effect of organizational culture. *Sustainability*, 13(23), 13320. <https://doi.org/10.3390/su132313320>
- Santo, D. D., Talamo, A., Bonaiuto, F., Cabras, C., & Pierro, A. (2021). A multilevel analysis of the impact of unit tightness vs. looseness culture on attitudes and behaviors in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.652068>
- Schau, H., & Akaka, M. (2020). From customer journeys to consumption journeys: a consumer culture approach to investigating value creation in practice-embedded consumption. *AMS Review*, 11, 9-22. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00177-6>
- Schein, E. H. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schriber, J. B., & Gutek, B. A. (1987). Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 642–650. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.642>
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. T. O., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>
- Shao, J., Ying, Q., Shu, S., Morrison, A., & Booth, E. (2019). Museum tourism 2.0: experiences and satisfaction with shopping at the national gallery in london. *Sustainability*, 11(24), 7108. <https://doi.org/10.3390/su11247108>

- Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A., & Simões, C. (2020). Customer experience journeys: Loyalty loops versus involvement spirals. *Journal of Marketing*, 84, 45-66. <https://doi.org/10.1177/0022242920920262>
- Sieveking, N., Bellet, W., & Marston, R. C. (1993). Employees' views of their work experience in private hospitals. *Health Services Management Research*, 6(2), 129-138. <https://doi.org/10.1177/095148489300600207>
- Stamolampros, P., Dousios, D., Korfiatis, N., & Symitsi, E. (2020). The joint effect of consumer and service providers' culture on online service evaluations: A response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104057. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104057>
- Ta, A., Aarikka-Stenroos, L., & Litovuo, L. (2022). Customer experience in circular economy: Experiential dimensions among consumers of reused and recycled clothes. *Sustainability*, 14(1), 509. <https://doi.org/10.3390/su14010509>
- Taha, M. & Espino-Rodríguez, T. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the Egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 9687. <https://doi.org/10.3390/su12229687>
- Tang, H., Rasool, Z., Sarmad, M., Ahmed, A., & Ahmed, U. (2022). Strategic attributes and organizational performance: toward an understanding of the mechanism applied to the banking sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 855910. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.855910>
- Tanner, C., Gangl, K., & Witt, N. (2019). The German ethical culture scale (gecs): Development and first construct testing. *Frontiers in Psychology*, 10, 1667. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01667>
- Tucker, R. W., McCoy, W. J., & Evans, L. C. (1990). Can questionnaires objectively assess organisational culture? *Journal of Managerial Psychology*, 5(4), 4-11. <https://doi.org/10.1108/02683949010000602>
- Ullah, A., Wang, A., & Ahmed, M. (2018). Smart automation, customer experience and customer engagement in electric vehicles. *Sustainability*, 10(5), 1350. <https://doi.org/10.3390/su10051350>
- Vabo, S. & Winsvold, M. (2022). A framework for analyzing organizational culture among politicians: Exploring implications for participatory governance schemes. *Public Administration*, 101(3), 917-931. <https://doi.org/10.1111/padm.12868>
- Vadana, I., Kuivalainen, O., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2021). The role of digitalization on the internationalization strategy of born-digital companies. *Sustainability*, 13(24), 14002. <https://doi.org/10.3390/su132414002>
- Van Der Post, W. Z., De Coning, T. J., & Smit, E. V. D. M. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 147-168. DOI:10.4102/sajbm.v28i4.800

- Verganti, R., Vendraminelli, L., & Iansiti, M. (2020). Innovation and design in the age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 212-227. <https://doi.org/10.1111/jpim.12523>
- Walker, H., Symon, G., & Davies, B. (1996). Professional forum: Assessing organizational culture: A comparison of methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(2), 96-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00064.x>
- Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Wei, Z. (2022). Impact of organizational brand-building strategies on organizational brand equity: a moderating role of brand-oriented leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919054>
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420-430. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.08.050>
- Wu, L. W., Rouyer, E., & Wang, C. Y. (2022). Value co-creation or value co-destruction: co-production and its double-sided effect. *International Journal of Bank Marketing*, 4(40), 842-864. <https://doi.org/10.1108/ijbm-10-2021-0459>
- Xu, X. & Hu, Z. (2022). Effect of introducing virtual community and community group buying on customer's perceived value and loyalty behavior: a convenience store-based perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 989463. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.989463>
- Yoo, S., Lee, S., & Jeon, H. (2020). The role of customer experience, food healthiness, and value for revisit intention in grocerant. *Sustainability*, 12(6), 2359. <https://doi.org/10.3390/su12062359>
- Yunduk, J., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the south korean professional sport industry. *Sustainability*, 11(19), 5412. <https://doi.org/10.3390/su11195412>
- Zabukovšek, S. S., Deželak, Z., Parusheva, S., & Bobek, S. (2022). Attractiveness of collaborative platforms for sustainable e-learning in business studies. *Sustainability*, 14(14), 8257. <https://doi.org/10.3390/su14148257>
- Zahlquist, L., Hetland, J., Skogstad, A., Bakker, A., & Einarsen, S. (2019). Job demands as risk factors of exposure to bullying at work: the moderating role of team-level conflict management climate. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02017>
- Zhang, Z. & Guo, M. (2022). Change of tourism organizations: implications from a review of cultural tourism research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1000117. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1000117>

- Zhao, J. & Zhang, P. (2023). Investigating the role of e-commerce marketing capabilities to achieve the strategic performance of tourism firms. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1105539>
- Zygiaris, S., Hameed, Z., Alsubaie, M., & Rehman, S. (2022). Service quality and customer satisfaction in the post pandemic world: A study of saudi auto care industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 842141. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842141>

Capítulo 4

MELHORE A EXPERIÊNCIA DO SEU CLIENTE A PARTIR DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM OLHAR PARA OS BANCOS COMERCIAIS

RESUMO

O presente artigo tecnológico – abordagem acadêmica simplificada – destaca a experiência do cliente e a cultura organizacional como fatores críticos para o sucesso dos negócios e a importância do elo estratégico que ambos possuem, tendo um banco comercial, constituído sob a forma de sociedade de economia mista, como objeto de análise. Assim, mostra que a experiência do cliente é uma jornada que vai além da qualidade do produto, incluindo interações e emoções. Demonstra que um atendimento personalizado e empático, apoiado por tecnologias como inteligência artificial, é essencial para melhoria da experiência. Quando a cultura organizacional é de valorização do cliente, a tendência é de aumento da satisfação e da fidelidade do seu público-alvo. O engajamento dos funcionários com os valores da empresa é crucial para a produtividade e a inovação. Foram identificadas características de clientes, fatores relacionais entre funcionário-cliente e organização-cliente, além de barreiras geradas no âmbito funcionário-cliente e organização-cliente, que geram experiências negativas ou impedem a criação de experiências positivas. O estudo conclui com a proposição de soluções práticas e transformações culturais que solucionem problemas que geram experiências negativas aos clientes.

Palavras-chave: Melhoria da experiência do cliente; Experiências negativas; Barreiras; Mudanças culturais.

1 INTRODUÇÃO

A experiência do cliente é uma das fontes de vantagem competitiva de longo prazo (Cheraghalizadeh & Tümer, 2021). Em um mercado cada vez mais saturado, cujos produtos e serviços são cada vez mais commoditizados, a gestão da experiência do cliente torna-se uma resposta estratégica a esse desafio (Witell et al., 2020),

promovendo diferenciação nos negócios e vantagem competitiva sustentável (Pei et al., 2020).

É importante compreender que a criação de experiências positivas para o cliente não é um ato isolado, relacionado a alguns fatores, entre os quais se destaca o reflexo da cultura organizacional (Siebert et al., 2020). O modo de ser e de agir de uma empresa, com seus valores, normas e comportamentos, influencia diretamente a maneira como os funcionários interagem com os clientes (Li & Steen, 2021). Uma cultura organizacional que valoriza a empatia, a inovação e a agilidade manifesta-se em serviços ao cliente, que são não apenas eficientes, mas também personalizados e humanizados (Pineda-Celaya et al., 2022).

A integração entre a gestão da experiência do cliente e a cultura organizacional impulsiona um ciclo virtuoso nas empresas (Hollebeek et al., 2019). Ao investir em uma cultura que prioriza o cliente, elas não apenas elevam o contentamento e a fidelidade do consumidor, mas também aprimoram o engajamento e a satisfação dos funcionários (Pineda-Celaya et al., 2022). Profissionais motivados e alinhados com os valores da empresa tendem a proporcionar um serviço de maior qualidade, fortalecendo a relação com o cliente (Disse & Becker-Özcamlica, 2022).

Um exemplo de integração eficaz entre cultura organizacional e experiência do cliente é o da Magazine Luiza. A empresa destaca-se por sua cultura de inovação, agilidade e foco no atendimento ao consumidor. Isso é alcançado por meio de investimentos contínuos em tecnologia e pela adoção de interações omnichannel, proporcionando uma experiência de compra integrada e personalizada aos clientes (Equipe Elofy, 2023).

A Natura também é um exemplo de empresa que é reconhecida por sua cultura organizacional aliada às melhores expectativas dos clientes. A empresa adota o lema

"bem-estar bem", refletindo não apenas no ambiente interno, mas também na experiência do cliente. A abordagem *people first* da Natura coloca as pessoas em primeiro lugar, resultando em colaboradores valorizados e mais conectados com a empresa, o que, por sua vez, melhora os resultados e consolida a cultura organizacional. Essa estratégia reflete-se em uma experiência do cliente mais positiva, em que os valores e a dedicação do grupo empresarial se traduzem em relações duradouras e satisfatórias com os consumidores (Gupy, 2023).

Tudo isso ilustra que o sucesso de qualquer estratégia empresarial traz a compreensão de que a experiência do cliente é um reflexo direto da cultura organizacional (Siebert et al., 2020). As empresas que reconhecem e cultivam essa relação não só se destacam em seus respectivos mercados, mas também constroem uma base sólida para o crescimento e a inovação sustentáveis (Chan-Koo et al., 2019; Metz et al., 2020).

Assim, considerando a relevância estratégica dos temas da experiência do cliente e da cultura organizacional, este artigo tecnológico tem como objetivo fazer uma abordagem acadêmica simplificada, ou seja, apresentar para os leitores interessados a interpretação de uma pesquisa científica, com foco na explanação de soluções práticas, no que tange à promoção da melhor experiência do cliente a partir da análise da cultura organizacional.

A seguir, são apresentados alguns estudos da academia, que discutem temas relevantes nas temáticas da experiência do cliente e da cultura organizacional. Logo após, serão demonstrados os métodos utilizados na pesquisa original, seguida da discussão dos resultados e da apresentação de soluções aos problemas relacionados à melhoria da experiência do cliente. Ao final, a conclusão destaca os principais achados e contribuições.

2 ALGUNS ESTUDOS PRÉVIOS SOBRE O TEMA

Nesta seção, serão discutidos os principais achados da literatura científica, destacando os aspectos mais relevantes e atuais a respeito da promoção da melhor experiência do cliente e da cultura organizacional.

2.1 PROMOVENDO A MELHOR EXPERIÊNCIA AOS CLIENTES

A experiência do cliente é como o consumidor se sente ao lidar com uma empresa, desde o primeiro contato até o pós-compra. Esse processo, chamado de jornada do cliente, inclui a qualidade do produto ou serviço, como é entregue e os sentimentos do cliente durante tudo isso (Kacprzak & Dziwanowska, 2021; Meng et al., 2023; Patti et al., 2020).

Uma boa experiência para o cliente significa atendimento personalizado e de alta qualidade, que supra e supere o que eles esperam. Isso envolve dar informações claras, responder rápido às necessidades e resolver problemas de maneira eficaz (Haji et al., 2021; Wang et al., 2023). Também é importante mostrar empatia e construir uma relação de confiança em que o cliente se sinta importante e escutado (Wu et al., 2022).

Uma tendência para melhorar a experiência do cliente é usar tecnologias como inteligência artificial e chatbots. Essas tecnologias ajudam a personalizar ainda mais a experiência do cliente, ao mesmo tempo que valorizam a empatia e a transparência (Blom et al., 2021; Kim et al., 2020; Le & Nguyen-Le, 2020; Mostafa & Kasamani, 2022). Outra estratégia popular é o atendimento *omnichannel*, que integra diferentes formas de contato, como lojas físicas, plataformas online e aplicativos, para dar uma

experiência melhor ao cliente. Isso também ajuda as empresas a serem mais eficientes (Trabucco & Giovanni, 2021; Zhang et al., 2022).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA O CLIENTE

Mutonyi et al. (2021) mostram que a cultura de uma empresa é importante para tratar bem os clientes. Se a empresa valoriza o atendimento ao público, isso pode deixá-lo mais satisfeito e fiel (Filimonau et al., 2022). Ramkissoon et al. (2020) descobriram que, quando os funcionários se esforçam para atender bem, os clientes se sentem especiais e tendem a voltar e indicar o estabelecimento a outros. Mas se a empresa não se importa com o atendimento, isso pode criar experiências ruins e prejudicar sua reputação (Song et al., 2019).

Li et al., (2023) argumentam que uma cultura positiva na empresa pode engajar os funcionários, tornando-os mais produtivos e eficientes. He (2022) e Ávila et al. (2021) afirmam que, quando se identificam com os valores da empresa, os funcionários se dedicam mais e buscam melhores resultados. Além disso, uma boa cultura na organização incentiva a inovação e a criatividade, fazendo com que os empregados sugiram novas ideias e soluções (Gao et al., 2020; Li et al., 2021). A cultura alinhada com os objetivos da empresa pode levar a inovações, deixar os clientes mais satisfeitos e fiéis à marca (Azeem et al., 2021). Por outro lado, um conjunto de práticas que não atende às necessidades do mercado pode causar problemas na entrega de produtos e serviços, resultando em perda de clientes e lucros (Mutonyi et al., 2021).

Diante desses aspectos, surge a importância de aferir a cultura de organização, objetivando aprimorar os processos internos e promover eventuais mudanças

(Assens-Serra et al., 2021; Kantrabutra, 2021; Liu et al., 2019; Saleh & Atan, 2021; Tanner et al., 2019). Saber como está a cultura da empresa também influencia o seu sucesso, a satisfação dos funcionários, o quanto eles se dedicam ao trabalho e a capacidade de inovar (Locke, 2019; Piwowar-Sulej, 2020; Taha & Espino-Rodríguez, 2020; Tang et al., 2022; Vabo & Winsvold, 2022). A seguir, são apresentados os procedimentos utilizados para mapear a cultura organizacional da empresa analisada por esta pesquisa.

3 COMO FOI ESTRUTURADO O ESTUDO-BASE

O estudo se desenvolveu por meio de uma pesquisa qualitativa interpretativa básica, para cumprir o objetivo proposto, que era mapear a cultura organizacional atual, identificando as barreiras e facilitadores da promoção de uma experiência do cliente positiva. Para isso, foram coletados dados por meio da análise de documentos da organização selecionada e de três entrevistas de grupos de foco, com sete funcionários cada, de uma sociedade de economia mista do setor financeiro, com atuação em todo o território nacional.

Essas entrevistas foram online, usando o aplicativo Microsoft Teams, com duração de cerca de 60 minutos cada, seguindo um roteiro elaborado com base no referencial teórico e organizado em uma Matriz de Validação Teórica Empírica (Telles, 2001). Foi composto por questões abordando as percepções dos funcionários de linha de frente com o público-alvo, sobre como tem sido o relacionamento e o sentimento de seus clientes com a instituição financeira, as barreiras e restrições que impedem a promoção de uma melhor experiência deles, ações malsucedidas que prejudicaram essa jornada, facilitadores que contribuem para a promoção de uma experiência bem-sucedida.

Ao todo, participaram da pesquisa 21 funcionários envolvidos diretamente no atendimento e relacionamento com os clientes da empresa selecionada. Os participantes são compostos por três tipos de cargos: dez gerentes de relacionamento, dez assistentes de negócios e um gerente de serviços. Entre os entrevistados, 11 são do sexo feminino e 10 do masculino. Os participantes foram submetidos ao questionário Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), de Cameron e Quinn (2006), constante no Apêndice B, que objetivou avaliar as dimensões da cultura organizacional, a partir da percepção dos membros da sociedade empresarial.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados utilizando o sistema de categorias proposto por Flores (1994), composto por seis etapas: transcrição e condensação dos dados; agrupamento dos elementos com base em suas semelhanças; categorização e organização dos dados; codificação das categorias formadas; identificação de semelhanças entre as subcategorias e agrupamento em categorias e metacategorias; e extração e validação das conclusões que serviram como base para a análise dos resultados.

Após todo esse processo, foram identificadas características próprias dos clientes que impactam suas experiências, sejam elas boas ou ruins. Também foi percebido que tanto as vivências positivas quanto as negativas são influenciadas pela relação funcionário-cliente, que envolve o trato direto entre o colaborador e o cliente no ciclo de relacionamento entre eles. Contudo, as experiências também são afetadas pelo vínculo organização-cliente, que, conforme foi percebido, envolvem os produtos, serviços, formas de atendimento, dentre outros benefícios e vantagens que a empresa oferece aos seus clientes.

Outros pontos relevantes levantados nas entrevistas são a existência de facilitadores e barreiras na promoção da melhor experiência do cliente. Manifestam-

se por fatores funcionário-cliente e por aspectos organização-cliente, de forma análoga aos impactos na experiência, explicitados acima.

Assim, a próxima etapa deste estudo será analisar e discutir os resultados obtidos a partir dos dados coletados, com foco em oferecer soluções aplicáveis aos principais problemas que geram experiências negativas aos clientes.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES SOBRE O ESTUDO-BASE

Um dado apontado na pesquisa é que a cultura de mercado foi diagnosticada por meio das respostas dos funcionários respondentes do Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), de Cameron e Quinn (2006). Para Sukoco et al. (2021), a orientação para mercado é relacionada com a capacidade de uma organização em promover mudanças culturais, sendo esta característica um diferencial positivo para o seu desempenho. Além disso, uma cultura orientada para o mercado viabiliza a criação e a disseminação de conhecimento, promove o cumprimento de objetivos propostos, a competitividade e a eficiência (Aichouche et al., 2022).

Externamente, a cultura de mercado tem maior capacidade em compreender as necessidades dos clientes e apresentar soluções inovadoras, tornando a organização mais adaptada para sobreviver num ambiente em constante mudança (Assens-Serra et al., 2021). Esse diagnóstico sugere que a cultura está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, o que pode viabilizar mudanças culturais que possam melhorar a experiência dos clientes. Assim, identificando as causas das experiências negativas, é possível promover melhorias e mitigá-las.

4.1 COMO AS EXPERIÊNCIAS NEGATIVAS SÃO GERADAS?

A pesquisa apontou que as experiências negativas dos clientes podem surgir de características deles próprios, por meio do relacionamento estabelecido entre eles e o funcionário e da relação entre eles e a empresa. Também foram identificadas barreiras para a promoção da melhor experiência, sendo essas também oriundas tanto da relação funcionário-cliente como da empresa cliente.

Assim, uma característica de alguns clientes que pode ensejar uma experiência ruim é a pouca familiaridade com a tecnologias, trazendo dificuldades em acessar os canais digitais oferecidos e, por consequência, prejudicar o atendimento. Por exemplo, um cliente que tem dificuldades em usar um aplicativo ou a internet acaba tendo que ir até um ponto de atendimento presencial, demandando tempo de deslocamento e espera em filas.

No âmbito da relação funcionário-cliente, foi percebido que os contatos excessivos para ofertas de vendas e também para pessoas que não têm perfil ou interesse em certos produtos e serviços geram experiências negativas. Primeiramente, o contato excessivo pode ser percebido como invasivo e irritante, levando à frustração do cliente e danificando potencialmente a percepção da marca. Isso pode resultar em uma associação negativa com a empresa, afastando a clientela. Além disso, ao oferecer produtos e serviços não personalizados, a empresa demonstra falta de entendimento e consideração pelas necessidades e preferências individuais dos clientes, o que pode ser interpretado como uma falta de respeito ou atenção ao consumidor.

Na relação organização-cliente, em termos de experiências negativas, foi observado que, às vezes, ele não se sente livre em escolher a forma e o canal de

atendimento que lhe seja mais confortável. Quando os clientes não podem escolher o canal de atendimento que preferem, sentem-se desprestigiados e frustrados, o que pode diminuir sua satisfação e lealdade à marca. Essa restrição limita a percepção do cliente de que a empresa está disposta a atendê-lo em seus próprios termos, o que é um componente-chave da sua experiência.

Também foi observado que, em algumas situações, ainda no âmbito organização-cliente, que há falta de integração entre os canais presenciais e digitais de atendimento e que as agências não estimulam o uso dos meios eletrônicos e suas facilidades. A falta de integração dos canais frustra os clientes que esperam consistência e fluidez ao interagir com uma empresa através de múltiplos canais, resultando em repetição de informações, perda de tempo e uma percepção geral de ineficiência e desorganização. Já a falta de estímulo ao uso de meios digitais impede os clientes de aproveitar a conveniência e a eficiência deles. Também pode posicionar a empresa como ultrapassada ou desconectada das tendências atuais de consumo e tecnologia.

As barreiras geradas nas interações funcionário-cliente, evidenciadas por deficiências na relação direta entre eles, manifestam-se, na percepção dos entrevistados, por desconhecimento e falta de incentivo ao uso de ferramentas que possam melhorar o atendimento, por não priorizar o cliente. Ou seja, prestar atendimento sem falta de empatia e senso de urgência em resolver as demandas dos clientes. Outra barreira nesse sentido é priorizar o atingimento de metas em detrimento da prestação de soluções aos consumidores. Esses fatores, combinados ou não, são entraves a experiências positivas, afetando a satisfação, a lealdade à marca e, em última análise, a reputação da organização no mercado. As empresas

que não reconhecem e abordam essas barreiras correm o risco de perder a confiança e o negócio de seus clientes.

No que tange às barreiras organização-cliente, demonstradas por obstáculos impostos pela própria empresa e que podem impedir a criação de experiências positivas dos clientes, destaca-se a falta de treinamento adequado dos colaboradores, pois leva a um atendimento ineficaz e, muitas vezes, não condizente com as necessidades dos clientes. Além disso, o excesso de burocracia e de normatização na empresa cria um ambiente em que procedimentos simples se tornam excessivamente complicados e demorados, resultando em frustração para o cliente.

Outra barreira na relação organização-cliente é a implementação de procedimentos de segurança excessivamente rigorosos, que, embora necessários até certo ponto, podem reduzir a comodidade e a eficiência do atendimento, afetando a experiência do cliente. A abordagem muito conservadora na análise e concessão de crédito também é um obstáculo significativo, pois pode limitar a capacidade do consumidor de acessar serviços essenciais e levar a uma percepção de inflexibilidade por parte da empresa.

Adicionalmente, processos operacionais lentos e rígidos atrasam a entrega de serviços e soluções, prejudicando a experiência do cliente. A existência de muitos setores internos que não têm expertise ou foco em atendimento ao público também contribui para uma desconexão entre as necessidades dele e a resposta da empresa. Por fim, a concessão de baixo poder de barganha aos gerentes na interação com os clientes pode limitar a capacidade da empresa de oferecer soluções personalizadas e satisfatórias, o que é essencial para manter um relacionamento positivo e duradouro com os clientes.

4.2 PROPOSTAS DE SOLUÇÕES

A partir dos resultados encontrados na pesquisa, percebeu-se que as experiências negativas dos clientes podem ser causadas por características deles próprios, pelas interações funcionário-cliente e organização-cliente, além de serem muitas vezes viabilizadas por barreiras, que também advêm da relação funcionário-cliente e organização-cliente. Partindo desses achados, foi possível estabelecer algumas proposições de soluções práticas para eliminar, reduzir ou mesmo atenuar as experiências negativas dos clientes, sendo elas:

a) **promover orientação digital para clientes**, para auxiliar aqueles com pouca familiaridade em tecnologias, oferecendo tutoriais e suporte para o uso de canais digitais da instituição. Em paralelo, a organização deve capacitar seu corpo funcional, apresentando as soluções e recursos que a empresa dispõe para seu cliente. A organização deve orientar seu corpo funcional a ter uma cultura de paciência e suporte, incentivando funcionários a serem guias no processo de adaptação tecnológica do público-alvo.

b) **aprimorar os sistemas de CRM**, de forma que as comunicações com os clientes sejam cada vez mais personalizadas, garantindo que as ofertas sejam relevantes e adequadas para o perfil de cada um, evitando contatos excessivos. Nesse sentido, a cultura interna deve ser orientada ao respeito à privacidade e às preferências dos clientes, evitando práticas invasivas de marketing.

c) **expandir e promover a disponibilidade de múltiplos canais de atendimento**, garantindo acessibilidade e conforto para o cliente. Que em todas as interações sejam valorizadas a flexibilidade e a liberdade de escolha dele, possibilitando que seja atendido no canal que lhe for mais conveniente.

d) investir em tecnologias integradas que ofereçam uma experiência fluida em todos os canais de atendimento, como solução para a falta de integração entre os canais presenciais e digitais, disseminando uma cultura de inovação e melhoria contínua, priorizando a eficiência e a satisfação em todas as interações com os clientes.

e) revisar sistemas de metas para alinhá-los com a satisfação do cliente, não apenas com objetivos internos, promovendo comportamentos que valorizem o atendimento e a satisfação do seu cliente acima das metas internas.

f) simplificar processos e reduzir a burocracia, tornando a interação com a empresa mais ágil e menos frustrante para o cliente, em contraponto ao excesso de burocracia, incentivando uma cultura de agilidade e eficiência, em que os processos são continuamente avaliados e otimizados.

g) balancear medidas de segurança com a comodidade do cliente, garantindo proteção sem sacrificar a experiência dele. Que os procedimentos de segurança sejam vistos como tranquilidade pelo cliente, e não como entraves ao seu relacionamento com a organização.

h) implementar sistemas mais ágeis e flexíveis, visando acelerar e personalizar o atendimento ao cliente, propiciando acessibilidade e facilidade nos sites e aplicativos, corrigindo processos operacionais lentos e engessados; e incentivar uma cultura que priorize a eficiência operacional e a rápida resposta às necessidades do cliente.

i) Dar mais autonomia a gerentes e funcionários de linha de frente para tomarem decisões que beneficiem a experiência do cliente, através da construção de

uma cultura de empoderamento e de responsabilidade, em que os colaboradores tenham mais liberdade e respaldo para agir no melhor interesse dos clientes.

5 CONCLUSÃO

Ao fazer uma abordagem acadêmica simplificada o estudo conclui que a experiência do cliente e a cultura organizacional são aspectos intrinsecamente ligados e essenciais para o sucesso de uma empresa. A pesquisa destacou a importância de uma gestão voltada para o cliente, em que valores como empatia, inovação e agilidade se refletem diretamente na qualidade do serviço prestado. Ficou evidente que investir em uma cultura que prioriza o cliente não apenas eleva a sua satisfação e sua fidelidade, mas também aprimora o engajamento e o bem-estar dos funcionários, criando um ciclo virtuoso dentro da organização.

Os achados da pesquisa apontam para a necessidade de abordar as barreiras que impedem a promoção de uma experiência positiva do cliente. Estas incluem a falta de treinamento adequado dos colaboradores, excesso de burocracia, procedimentos de segurança rígidos, entre outras. A pesquisa sugere que a superação destas barreiras passa tanto por mudanças práticas, quanto por uma transformação na cultura organizacional, promovendo valores como respeito, agilidade e eficiência.

Uma das contribuições deste estudo é a proposição de sugestões de melhorias dos principais problemas que geram experiências negativas e das barreiras que impedem a oferta das melhores experiências aos clientes. O trabalho pode ser um guia para as empresas, especialmente aquelas de setores de economia mista, em que há poucos estudos disponíveis, sobre como aprimorar a experiência do cliente, fornecendo diretrizes para transformações tanto práticas quanto culturais.

REFERÊNCIAS

- Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S., Mezher, M., Musa, A., & Laamari, A. (2022). Exploring the relationship between organizational culture types and knowledge management processes: A meta-analytic path analysis. *Frontiers in Psychology, 13*, 856234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>
- Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M., Villajos, E., & Boada-Grau, J. (2021). Spanish adaptation of the organizational culture assessment instrument: Reflection on the difficulty in transferring the ad hoc factor. *Frontiers in Psychology, 12*, 817232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817232>
- Ávila, M., García-Machado, J., & Moreno, E. (2021). A multiple full mediating effect in a PLS hierarchical component model: Application to the collaborative public management. *Mathematics, 16*(9), 1910. <https://doi.org/10.3390/math9161910>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society, 66*, 101635. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2021.101635>
- Blom, A., Lange, F., & Hess, R. L. (2021). Omnichannel promotions and their effect on customer satisfaction. *European Journal of Marketing, 55*(13), 177-201. <https://doi.org/10.1108/ejm-12-2018-0866>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.
- Chan-Koo, Y., Hur, C., & Ji, S. (2019). The customer orientation of salesperson for performance in korean market case: a relationship between customer orientation and adaptive selling. *Sustainability, 11*(21), 6115. <https://doi.org/10.3390/su11216115>
- Cheraghalizadeh, R., & Tümer, M. (2021). The effects of external and internal factors on competitive advantage—moderation of market dynamism and mediation of customer relationship building. *Sustainability, 13*(7), 4066. <https://doi.org/10.3390/su13074066>
- Disse, I., & Becker-Özcamlica, H. (2022). The effects of employee behavior in sustainable service organizations. *Journal of Services Marketing, 36*(8), 1095-1105. <https://doi.org/10.1108/jsm-05-2021-0156>
- Equipe Elofy. (2023, maio 26). *Cultura organizacional: conheça 4 empresas que mudaram e deram a volta por cima*. Elofy. <https://elofy.com.br/cultura-organizacional-conheca-4-empresas-que-mudaram-e-deram-a-volta-por-cima/>
- Filimonau, V., Coşkun, A., Derqui, B., & Matute, J. (2022). Restaurant management and food waste reduction: factors affecting attitudes and intentions in restaurants of Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(3), 1177-1203. <https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2021-0899>

- Flores, J. G. (1994). *Análisis de Datos Cualitativos*. Aplicaciones a la Investigación Educativa. PPU.
- Gao, Q., Xu, J., Tao, Z., Liu, L., & Wu, C. (2020). Exploration and analysis on the psychological capital of entrepreneurship and the deviant innovation behavior of employees. *Frontiers in Psychology*, 11, 1880. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01880>
- Gupy. (2023, junho 23). *Exemplos de cultura organizacional: As 15+ culturas mais incríveis para se inspirar*. Gupy Blog. <https://www.gupy.io/blog/exemplos-cultura-organizacional>
- Haji, I. H. A., Peluso, A. M., & Jong, A. D. (2021). Online private self-disclosure's potential for experiential value co-creation. *European Journal of Marketing*, 55(12), 3059-3098. <https://doi.org/10.1108/ejm-04-2019-0302>
- He, Z. (2022). Characterizing brand knowledge and identification as predictors of consumer-based brand equity: Mediating role of employee-based brand equity. *Frontiers in Psychology*, 13, 858619. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858619>
- Hollebeek, L., Srivastava, R., & Chen, T. (2019). S-D logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 161-185. <https://doi.org/10.1007/S11747-016-0494-5>
- Kacprzak, A., & Dziewanowska, K. (2021). Perception of customer retail experiences in Poland. *Journal of Services Marketing*, 35(2), 182-200. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2019-0116>
- Kantrabutra, S. (2021). Exploring relationships among sustainability organizational culture components at a leading asian industrial conglomerate. *Sustainability*, 13(4), 1733. <https://doi.org/10.3390/su13041733>
- Kim, J., Choi, S., & Martin, D. (2020). The halo effect of C2C interaction quality in prolonged close-proximity service settings. *Journal of Services Marketing*, 34(4), 459-472. <https://doi.org/10.1108/jsm-02-2019-0098>
- Le, A. N. H., & Nguyen-Le, X. D. (2020). A moderated mediating mechanism of omnichannel customer experiences. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(5), 595-615. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-02-2020-0054>
- Li, H., & Steen, E. (2021). Birds of a feather ... enforce social norms? Interactions among culture, norms, and strategy. *Strategy Science*, 6(2), 111-189. <https://doi.org/10.1287/STSC.2021.0129>
- Li, J., Wu, N., & Xiong, S. (2021). Sustainable Innovation In the Context Of organizational cultural Diversity: The Role Of cultural Intelligence and Knowledge Sharing. *PLoS ONE*, 5(16), e0250878. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878>

- Li, W., Chen, W., Pang, Q., & Song, J. (2023). How to mitigate the inhibitory effect of organizational inertia on corporate digital entrepreneurship? *Frontiers in Psychology, 14*, 1130801. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1130801>
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: a moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. *Frontiers in Psychology, 10*, 2192. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>
- Locke, K. (2019). Development and validation of a circumplex measure of the interpersonal culture in work teams and organizations. *Frontiers in Psychology, 10*, 850. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00850>
- Meng, Y., Gould, S. J., Song, L., Chang, H., & Vaziri, S. (2023). Mental conversion: A customer service strategy impacting shopping experiences. *Journal of Services Marketing, 37*(4), 464-477. <https://doi.org/10.1108/jsm-08-2021-0296>
- Metz, D., Ilieș, L., & Nistor, R. (2020). The impact of organizational culture on customer service effectiveness from a sustainability perspective. *Sustainability, 12*(15), 6240. <https://doi.org/10.3390/su12156240>
- Mostafa, R. B., & Kasamani, T. (2022). Antecedents and consequences of chatbot initial trust. *European Journal of Marketing, 56*(6), 1748-1771. <https://doi.org/10.1108/ejm-02-2020-0084>
- Mutonyi, B., Slåtten, T., & Lien, G. (2021). Fostering innovative behavior in health organizations: A pls-sem analysis of norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research, 21*(1), 470. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06505-1>
- Patti, C. H., van Dessel, M. M., & Hartley, S. W. (2020). Reimagining customer service through journey mapping and measurement. *European Journal of Marketing, 54*(10), 2387-2417. <https://doi.org/10.1108/ejm-07-2019-0556>
- Pei, X., Guo, J., Wu, T., Zhou, W., & Yeh, S. (2020). Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations. *Sustainability, 12*(18), 7436. <https://doi.org/10.3390/su12187436>
- Pineda-Celaya, L., Andrés-Reina, M. P., & González-Pérez, M. (2022). Measuring the innovation orientation of organizational culture: an application to the service provider companies of the state-owned oil company PEMEX in the southeast of Mexico. *Sustainability, 14*(4), 2035. <https://doi.org/10.3390/su14042035>
- Piwowar-Sulej, K. (2020). Pro-environmental organizational culture: Its essence and a concept for its operationalization. *Sustainability, 12*(10), 4197. <https://doi.org/10.3390/su12104197>
- Ramkissoon, H., Mavondo, F. T., & Sowamber, V. (2020). Corporate social responsibility at lux* resorts and hotels: Satisfaction and loyalty implications for employee and customer social responsibility. *Sustainability, 12*(22), 9745. <https://doi.org/10.3390/su12229745>

- Saleh, R. & Atan, T. (2021). The involvement of sustainable talent management practices on employee's job satisfaction: mediating effect of organizational culture. *Sustainability*, 13(23), 13320. <https://doi.org/10.3390/su132313320>
- Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A., & Simões, C. (2020). Customer experience journeys: Loyalty loops versus involvement spirals. *Journal of Marketing*, 84, 45-66. <https://doi.org/10.1177/0022242920920262>
- Song, H., Ruan, W., & Park, Y. (2019). Effects of service quality, corporate image, and customer trust on the corporate reputation of airlines. *Sustainability*, 12(11), 3302. <https://doi.org/10.3390/su11123302>
- Sukoco, B., Choirunnisa, Z., Mudzakkir, M., Nasution, R., Susanto, E., & Usman, I. (2021). Market orientation and capacity for change in higher education performance in Indonesia. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 80-100. <https://doi.org/10.1108/jabs-01-2020-0021>
- Taha, M. & Espino-Rodríguez, T. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 9687. <https://doi.org/10.3390/su12229687>
- Tang, H., Rasool, Z., Sarmad, M., Ahmed, A., & Ahmed, U. (2022). Strategic attributes and organizational performance: toward an understanding of the mechanism applied to the banking sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 855910. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.855910>
- Tanner, C., Gangl, K., & Witt, N. (2019). The german ethical culture scale (gecs): Development and first construct testing. *Frontiers in Psychology*, 10, 1667. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01667>
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64-72
- Trabucco, M. & Giovanni, P. D. (2021). Achieving resilience and business sustainability during covid-19: the role of lean supply chain practices and digitalization. *Sustainability*, 13(22), 12369. <https://doi.org/10.3390/su132212369>
- Vabo, S. & Winsvold, M. (2022). A framework for analyzing organizational culture among politicians: Exploring implications for participatory governance schemes. *Public Administration*, 101(3), 917-931. <https://doi.org/10.1111/padm.12868>
- Wang, J., Han, B., & Liu, Y. (2023). The contribution of self-disclosure to promotional response: Examining the roles of deservingness and social class. *Psychology & Marketing*, 40(4), 811-824. <https://doi.org/10.1002/mar.21769>
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., ... & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420-430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>

- Wu, L. W., Rouyer, E., & Wang, C. Y. (2022). Value co-creation or value co-destruction: co-production and its double-sided effect. *International Journal of Bank Marketing*, 4(40), 842-864. <https://doi.org/10.1108/ijbm-10-2021-0459>
- Zhang, Z., Jiang, H., Zhou, C., Zheng, J. Y., & Yang, S. (2022). Predicting review helpfulness in the omnichannel retailing context: an elaboration likelihood model perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 958386. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.958386>

Capítulo 5

CONCLUSÃO GERAL

A conclusão geral dos três estudos que compõem esta tese reforça a inter-relação fundamental entre a cultura organizacional e a experiência do cliente, especialmente em organizações de capital misto, com ênfase no setor de serviços. Cada artigo, com suas contribuições teóricas e práticas, expande a compreensão desse relacionamento a partir de diferentes abordagens metodológicas, culminando em uma visão ampla e integrada sobre como a cultura interna das organizações influencia diretamente a qualidade do atendimento, a satisfação e a lealdade dos clientes, a partir da perspectiva dos funcionários, foco pouco abordado nas pesquisas.

O primeiro estudo identificou barreiras e facilitadores da cultura organizacional que moldam a experiência do cliente, sob a perspectiva dos funcionários de linha de frente. A pesquisa revelou que tanto as interações entre funcionário-cliente quanto as interações cliente-organização são determinantes na formação de experiências positivas ou negativas. A contribuição teórica significativa desse estudo foi a segmentação das causas de vivências negativas, abrindo oportunidades para mitigação de barreiras. Em termos práticos, o estudo sugere que os gestores podem usar esses *insights* para ajustar políticas e práticas organizacionais que promovam uma experiência mais satisfatória para os clientes, por meio de medidas como melhoria de processos e maior autonomia dos funcionários.

O segundo estudo apresentou uma contribuição teórica e prática robusta ao validar uma escala de mensuração de cultura organizacional de promoção de uma melhor experiência aos clientes. Essa escala foi estruturada em constructos essenciais que impactam diretamente na satisfação do cliente e no desempenho

organizacional. Ela preenche uma lacuna na literatura, ao oferecer um modelo que mede não apenas a satisfação, mas também fatores emocionais e interacionais que influenciam a experiência do cliente, numa visão diferenciada, sob a ótica dos funcionários.

Por fim, no terceiro estudo, uma abordagem simplificada de uma pesquisa científica revela que a cultura organizacional centrada no cliente, com valores como empatia, inovação e agilidade, é essencial não apenas para a satisfação do cliente, mas também para o engajamento e bem-estar dos funcionários. A pesquisa destaca a necessidade de transformar a cultura organizacional para superar barreiras à promoção da melhor experiência ao cliente, propondo soluções práticas que abordam essas fragilidades. Este artigo reforça o entendimento de que a transformação organizacional voltada para o cliente tem um efeito de ciclo virtuoso, beneficiando tanto o cliente quanto os colaboradores.

Em conjunto, os três estudos trazem contribuições teóricas importantes ao elucidarem como a cultura organizacional pode ser mensurada e aprimorada com vistas à promoção de uma melhor experiência do cliente. Em termos práticos, fornecem um conjunto de recomendações que gestores podem aplicar para alinhar suas estratégias internas com as expectativas e necessidades dos clientes, promovendo, assim, uma vantagem competitiva em mercados que valorizam a centralidade do cliente. Futuros estudos poderão expandir essa abordagem para outros contextos organizacionais e culturais, testando o impacto de mudanças tecnológicas e digitais na relação entre cultura organizacional e experiência do cliente.

APÊNDICE A – MATRIZ DE VALIDAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

Problema de pesquisa:

Quais são as barreiras e facilitadores da cultura organizacional que contribuem para a promoção de uma melhor experiência do cliente?

Objetivo geral:

Mapear a cultura organizacional atual – barreiras e facilitadores – da promoção de uma melhor experiência do cliente.

Objetivos específicos	Referencial teórico	Tópicos de interesse do(a) pesquisador(a)	Fontes de dados
Conhecer o tipo de cultura organizacional atual/ideal percebido pelo funcionário.	Cameron e Quinn (2006)	Aplicar o OCAI para os entrevistados	Questionário no <i>Google Forms</i>
Conhecer a visão do funcionário acerca da experiência dos clientes atendidos.	Patti et al. (2020)	Como tem sido a experiência dos seus clientes com a instituição financeira? Como eles se sentem? Descrevam como é a relação com eles.	Entrevistas de foco
Conhecer as barreiras da cultura organizacional da promoção de uma melhor experiência do cliente.	Raimo et al. (2021); Chicu et al. (2019 e Rust et al. (2021) (Chou et al., 2022)	Quais são as barreiras/restrições que impedem a promoção de uma melhor experiência para os seus clientes? Caso tenha “perdido” algum cliente para a concorrência, a que vocês atribuem essa ação malsucedida?	Entrevistas de foco
Conhecer os facilitadores da cultura organizacional da promoção de uma melhor experiência do cliente.	(Duan et al., (2023) Mostafa e Kasamani (2022)	Quais são os facilitadores que contribuem para a promoção de uma melhor experiência para os seus clientes? Caso tenha prospectado novos clientes, a que vocês atribuem essa ação bem-sucedida?	Entrevistas de foco

APÊNDICE B – ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) CAMERON E QUINN (2006)

Numere os seguintes elementos de acordo com a relevância para a sua empresa, começando pela coluna HOJE, que reflete a condição atual da organização. Cada item possui quatro opções. Distribua 100 pontos entre essas opções, baseando-se na semelhança de cada uma com a realidade da sua empresa. A opção mais representativa da sua empresa deve receber a maior pontuação.

Por exemplo, se na primeira pergunta você considerar que a opção A é extremamente representativa da sua empresa, enquanto as opções B e C são moderadamente representativas, e a opção D é pouco representativa, você poderia distribuir 45 pontos para a A, 25 para a B, 20 para C, e 10 pontos para D. Atenção para que a soma dos pontos para cada conjunto de quatro opções seja 100.

Repita este processo na coluna IDEAL, que representa a situação desejada para a empresa. Novamente, divida 100 pontos entre as quatro opções, com base em quão IDEAL cada uma é para a sua organização, atribuindo mais pontos àquelas que mais se alinham com o ideal da sua empresa.

1 Características dominantes		% ATUAL	% IDEAL
A	A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si		
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para se expor e correr riscos		
C	A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização		
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem		
Total			
2 Liderança organizacional		% ATUAL	% IDEAL
A	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de orientação, facilitação ou apoio		
B	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou de assumir de riscos		

C	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de foco direcionado, orientado aos resultados, e agressivo		
D	A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de coordenação, organização ou de eficiência operacional estável		
Total		100	100
3 Gerenciamento de pessoas		% ATUAL	% IDEAL
A	O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação		
B	O estilo gerencial na organização é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade		
C	O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, elevado nível de exigência e de realização		
D	O estilo gerencial na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos		
Total		100	100
4 Coesão organizacional		% ATUAL	% IDEAL
A	O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é muito valorizado		
B	O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase em ser o pioneiro		
C	O que mantém a organização unida é a ênfase na realização e no alcance das metas. Agressividade e vencer são temas comuns		
D	O que mantém a organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a organização com uma operação estável é importante		
Total		100	100
5 Ênfase estratégica		% ATUAL	% IDEAL
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação são permanentes		
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e buscar oportunidades são ações valorizadas		
C	A organização enfatiza ações competitivas e realização. Superar metas desafiadoras e vencer no mercado são preocupações dominantes		
D	A organização enfatiza constância e estabilidade. Eficiência, controle e operações estáveis são importantes		
Total		100	100
6 Critério de sucesso		% ATUAL	% IDEAL
A	A organização define sucesso tendo por base o desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas		
B	A organização define sucesso tendo por base o fato de dispor dos produtos mais novos e originais. Ela é inovadora e líder em produtos		
C	A organização define sucesso tendo por base vencer no mercado e ser melhor do que a concorrência. Liderança competitiva no mercado é primordial		
D	A organização define sucesso tendo por base a eficiência. Entregas confiáveis, programação estável e baixo custo de produção são críticos		
Total		100	100

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



PESQUISA ACADÊMICA 🔗

Construção e validação de uma escala para medir a experiência do cliente em uma sociedade de economia mista do ramo financeiro

Pesquisa autorizada pelo Banco X

CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezada(o) colega,

Você está sendo convidada(o) para participar desta pesquisa, que é parte do meu Doutorado Profissional em Ciências Contábeis e Administração, na Fucape Business School, Vitória - ES, realizada com bolsa de estudos dos programas do banco X. A sua participação nesta pesquisa é voluntária e somente na etapa de coleta de dados por meio deste questionário. Não há despesas nem quaisquer incentivos para responder a pesquisa, além da finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Os riscos são baixos e referem-se à indecisão quanto à escolha da melhor resposta.

Tampouco há necessidade de se identificar e você pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

O tempo médio de resposta é de 6 minutos. Muito obrigado por seu apoio!

Em caso de alguma dúvida, por gentileza, entre em contato com:

Pesquisador responsável

Vinicius de Azevedo Andrich – Doutorando E-mail: viniciusandrich@gmail.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1608991461599161>

Endereço: Rua Júlia Lacourt Penna, 561, AP 201, Jardim Camburi, Vitória-ES, CEP: 29.090-210, Telefone: (27) 99923-2389

Orientadora

Professora Dr^a Marcia Juliana d'Angelo E-mail: marciadangelo@fucape.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0074760184826326>

Endereço: Avenida Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, Vitória - ES, CEP: 29075-505, Telefone: (27) 4009-4444

***Obrigatória**

Aceite ao Termo de Consentimento Livre Esclarecido*

Diante dos esclarecimentos acima, você aceita participar de forma voluntária desta pesquisa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Você é funcionária(o) da ativa no Banco X? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Você atua diretamente no atendimento dos clientes no Banco X? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Considerando a organização em que você trabalha e o segmento de clientes que atua:

Assinale a opção que considere mais adequada para cada uma das afirmações a seguir:

Os clientes têm receio de falar ao telefone com os funcionários do banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes resistem a falar ao telefone com os funcionários do banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes são muito críticos quanto aos serviços prestados. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes estão inseguros e têm medo de golpes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes têm dificuldade para acessar o aplicativo do banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes gostam do banco quando suas demandas são atendidas. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes apreciam a comodidade no atendimento presencial prestado pelos funcionários do banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes apreciam a comodidade no atendimento digital prestado pelos funcionários do banco.

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram o atendimento de excelência. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram o atendimento humanizado. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes têm facilidade para acessar seu gerente. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes têm proximidade com seus gerentes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes avaliam bem o atendimento dos gerentes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram que as negociações são transparentes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram positivo o horário flexível de atendimento. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram os processos internos céleres. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram o banco relevante para si. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

As experiências positivas dos clientes mantêm o NPS (Net Promoter Score) alto. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

As experiências positivas dos clientes melhoram o ranking de reclamações da instituição no BACEN. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Houve queda de denúncias dos clientes nos órgãos de defesa do consumidor.*

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

A maioria dos clientes eleva o NPS (Net Promoter Score). *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

No geral, os clientes gostam do banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram o valor da marca do banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes valorizam os canais digitais de atendimento oferecidos pelo banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram o atendimento digital resolutivo. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes valorizam a parceria com o banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os funcionários têm dificuldade de contatar os clientes (chat ou e-mail ou telefone ou Whatsapp). *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os funcionários cumprem o prometido com o cliente. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes sofrem desgastes com os funcionários. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes recebem contatos excessivos de ofertas. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

O atendimento aos clientes é personalizado. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os canais físicos e digitais de atendimento aos clientes não estão conectados. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo
---------------------	----------	----------------------------	----------	----------

Os funcionários das agências estimulam os clientes a usarem os canais digitais. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

A falta de funcionários afeta os clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes sofrem golpes e fraudes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes percebem o excesso de serviço dos funcionários. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes preferem fazer negócios na concorrência por excesso de burocracia interna. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes percebem união e comprometimento do corpo funcional. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os funcionários do banco transmitem credibilidade aos clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os funcionários do banco prestam atendimento humanizado aos clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

O relacionamento dos funcionários com os clientes é racional. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes apreciam o atendimento prestado pelos funcionários. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes gostam dos produtos e serviços oferecidos pelo banco *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram os atendimentos presenciais ágeis. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram os atendimentos digitais ágeis. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram o preço dos produtos e serviços adequados. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram o banco tradicional (conservador). *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes percebem a segurança e a solidez do banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram a marca positiva. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

O relacionamento com o banco é valorizado pelos clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes têm confiança no banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram o banco como uma organização inclusiva ao atender diferentes públicos. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram o banco como vanguardista em questões tecnológicas. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes valorizam o histórico de apoio e patrocínio aos esportes prestados pelo banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

É positivo para os clientes a determinação de tempo para atender ou retornar um contato. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes consideram inovadoras as soluções apresentadas pelo banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os funcionários têm pouco incentivo para usar tecnologias digitais para melhoria do atendimento aos clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os funcionários desconhecem as tecnologias digitais para melhoria do atendimento aos clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os funcionários priorizam os clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os funcionários têm empatia com os clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os funcionários têm senso de urgência em atender as demandas dos clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Há perda de tempo com tentativas de abordagens com clientes inaptos a certos negócios. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Oferecer o menor preço sempre atrai clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes percebem que não são relevantes para o banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

A busca pelo cumprimento das metas prejudica o relacionamento com os clientes em função do tempo escasso. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os treinamentos são insuficientes para proporcionar um atendimento de excelência aos clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Há muita burocracia e excesso de normas, tornando os processos lentos. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os procedimentos de segurança são excessivos para a execução dos processos, serviços e negócios. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os clientes comparam o banco com outras instituições financeiras, que oferecem mais facilidades. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Há sinergia entre os departamentos/diretorias do banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

O foco do banco é o lucro. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Há dificuldades na análise de crédito feita pelo banco. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

A análise de crédito no banco é conservadora. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Os processos operacionais são demorados. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Há departamentos/diretorias meio em excesso no banco, sem experiência em atendimento aos clientes. *

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

Perfil demográfico do respondente

Manifestação do sexo biológico. *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Intersexo
- ☐ Prefiro não dizer

Seu estado civil é: *

- ☐ Casada(o)
- ☐ Separada(o)/Divorciada(o)
- ☐ Solteira(o)
- ☐ União estável
- ☐ Outro

Em que ano você nasceu? *

- ☐ Até 1964
- ☐ Entre 1965 e 1980
- ☐ Entre 1981 e 1995
- ☐ Depois de 1995

Sua faixa de renda, em Reais (R\$) *

- ☐ Até 4.999,99
- ☐ 5.000,00 a 9.999,99
- ☐ 10.000,00 a 14.999,99
- ☐ 15.000,00 a 19.999,99
- ☐ Mais de 20.000,00

Seu cargo atual *

- ☐ Agente comercial / Escriturária(o) / Caixa
- ☐ Atendente da Central de Atendimento
- ☐ Assistente de Negócios
- ☐ Gerente de Serviços / Atendimento
- ☐ Gerente de Relacionamento
- ☐ Gerente Geral
- ☐ Superintendente
- ☐ Outro

Segmento de clientes que atua *

- ☐ Pessoa Física - Alta Renda e Varejo
- ☐ Pessoa Jurídica - Micro e Pequenas Empresas
- ☐ Setor Público
- ☐ Private
- ☐ Atacado
- ☐ Corporate e Large Corporate
- ☐ Outro

Região onde trabalha *

- ☐ Capital ou região metropolitana
- ☐ Interior

UF onde trabalha *

- ☐ AC
- ☐ AL
- ☐ AP
- ☐ AM
- ☐ BA
- ☐ CE
- ☐ DF
- ☐ ES
- ☐ GO
- ☐ MA
- ☐ MG
- ☐ MS
- ☐ MT
- ☐ PA
- ☐ PB
- ☐ PE
- ☐ PI
- ☐ PR
- ☐ RJ
- ☐ RN

- ☐ RO
- ☐ RR
- ☐ RS
- ☐ SC
- ☐ SE
- ☐ SP
- ☐ TO

Sobre o seu local de trabalho *

- ☐ 100% Presencial
- ☐ 100% Home office
- ☐ Híbrido

Agência/Departamento em que atua *

- ☐ Agência comum
- ☐ Agência especializada
- ☐ Escritório (atendimento remoto)
- ☐ Central de atendimento
- ☐ Outra

Sua resposta foi registrada. Agradecemos muito pelo tempo dedicado e pela sua contribuição!

Obrigado pela sua participação, mas o público-alvo desta pesquisa são as funcionárias e funcionários da ativa do Banco X que atuam no atendimento direto aos clientes.

Agradecemos sua participação!



APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ANÁLISE EXPLORATÓRIA

Variáveis	Média	DP
V5 Os clientes estão inseguros e têm medo de golpes	4,605	0,582
V8 Os clientes gostam do banco quando suas demandas são atendidas	4,508	0,577
V36 A falta de funcionários afeta os clientes	4,434	0,754
V37 Os clientes sofrem golpes e fraudes	4,396	0,634
V73 O foco do banco é o lucro	4,332	0,817
V71 Os clientes comparam o banco com outras instituições financeiras que oferecem mais facilidades	4,245	0,679
V75 A análise de crédito no banco é conservadora	4,227	0,768
V21 As experiências positivas dos clientes melhoram o ranking de reclamações da instituição no BACEN	4,156	0,734
V50 Os clientes percebem a segurança e a solidez do banco	4,153	0,712
V9 Os clientes apreciam a comodidade no atendimento presencial prestado pelos funcionários do banco	4,143	0,818
V51 Os clientes consideram a marca positiva	4,119	0,671
V67 A busca pelo cumprimento das metas prejudica o relacionamento com os clientes em função do tempo escasso	4,104	0,899
V64 Há perda de tempo com tentativas de abordagens com clientes inaptos a certos negócios	4,059	0,918
V77 Há departamentos/diretorias meio em excesso no banco, sem experiência em atendimento aos clientes	4,042	0,986
V53 Os clientes têm confiança no banco.	4,041	0,659
V41 Os funcionários do banco transmitem credibilidade aos clientes	4,039	0,650
V49 Os clientes consideram o banco tradicional	3,962	0,745
V44 Os clientes apreciam o atendimento prestado pelos funcionários	3,944	0,614
V42 Os funcionários do banco prestam atendimento humanizado aos clientes	3,931	0,719
V25 Os clientes consideram o valor da marca do banco	3,910	0,815
V1 Os clientes têm receio de falar ao telefone com os funcionários do banco	3,898	0,997
V57 É positivo para os clientes a determinação de tempo para atender ou retornar um contato	3,895	0,792
V29 Os funcionários têm dificuldade de contatar os clientes (chat ou e-mail ou telefone ou WhatsApp)	3,880	1,031
V74 Há dificuldades na análise de crédito feita pelo banco	3,864	0,955
V20 As experiências positivas dos clientes mantêm o NPS (Net Promoter Score) alto.	3,856	0,907
V30 Os funcionários cumprem o prometido com o cliente	3,851	0,682
V52 O relacionamento com o banco é valorizado pelos clientes	3,849	0,745
V2 Os clientes resistem a falar ao telefone com os funcionários do banco	3,844	0,984
V24 No geral, os clientes gostam do banco	3,843	0,669
V35 Os funcionários das agências estimulam os clientes a usarem os canais digitais	3,843	0,835
V12 Os clientes consideram o atendimento humanizado	3,832	0,819
V26 Os clientes valorizam os canais digitais de atendimento oferecidos pelo banco	3,819	0,749
V4 Os clientes são muito exigentes quanto aos serviços prestados	3,804	0,818
V22 Houve queda de denúncias dos clientes nos órgãos de defesa do consumidor	3,774	0,742
V62 Os funcionários têm empatia com os clientes	3,763	0,783
V69 Há muita burocracia e excesso de normas, tornando os processos lentos	3,743	0,982
V43 O relacionamento dos funcionários com os clientes é racional	3,712	0,736
V10 Os clientes apreciam a comodidade no atendimento digital prestado pelos funcionários do banco	3,685	0,852
V76 Os processos operacionais são demorados	3,664	0,948
V54 Os clientes consideram o banco como uma organização inclusiva ao atender diferentes públicos	3,651	0,800
V19 Os clientes consideram o banco relevante para si	3,649	0,773
V28 Os clientes valorizam a parceria com o banco	3,648	0,762
V17 Os clientes consideram positivo o horário flexível de atendimento	3,622	0,823
V15 Os clientes avaliam bem o atendimento dos gerentes	3,617	0,824
V63 Os funcionários têm senso de urgência em atender as demandas dos clientes	3,605	0,852
V16 Os clientes consideram que as negociações são transparentes	3,597	0,802

Variáveis	Média	DP
V11 Os clientes consideram o atendimento de excelência	3,584	0,870
V32 Os clientes recebem contatos excessivos de ofertas	3,546	1,080
V61 Os funcionários priorizam os clientes	3,507	0,942
V3 Os clientes são muito críticos quanto aos serviços prestados	3,498	0,937
V47 Os clientes consideram os atendimentos digitais ágeis	3,448	0,885
V13 Os clientes têm facilidade para acessar seu gerente	3,423	1,057
V68 Os treinamentos são insuficientes para proporcionar um atendimento de excelência aos clientes	3,415	1,182
V23 A maioria dos clientes eleva o NPS (Net Promoter Score)	3,411	0,884
V40 Os clientes percebem união e comprometimento do corpo funcional	3,404	0,868
V33 O atendimento aos clientes é personalizado	3,399	0,945
V45 Os clientes gostam dos produtos e serviços oferecidos pelo banco	3,388	0,794
V58 Os clientes consideram inovadoras as soluções apresentadas pelo banco	3,381	0,791
V38 Os clientes percebem o excesso de serviço dos funcionários	3,323	1,205
V27 Os clientes consideram o atendimento digital resolutivo	3,305	0,895
V65 Oferecer o menor preço sempre atrai clientes	3,300	1,075
V14 Os clientes têm proximidade com seus gerentes.	3,275	0,982
V39 Os clientes preferem fazer negócios na concorrência por excesso de burocracia interna	3,270	1,029
V56 Os clientes valorizam o histórico de apoio e patrocínio aos esportes prestados pelo banco	3,183	0,989
V55 Os clientes consideram o banco como vanguardista em questões tecnológicas	3,148	0,956
V46 Os clientes consideram os atendimentos presenciais ágeis	3,013	0,989
V70 Os procedimentos de segurança são excessivos para a execução dos processos, serviços e negócios	3,013	1,094
V7 Os clientes têm dificuldade para acessar o aplicativo do banco	2,998	0,937
V34 Os canais físicos e digitais de atendimento aos clientes não estão conectados	2,924	1,094
V31 Os clientes sofrem desgastes com os funcionários	2,886	0,899
V59 Os funcionários têm pouco incentivo para usar tecnologias digitais para melhoria do atendimento aos clientes	2,872	1,090
V60 Os funcionários desconhecem as tecnologias digitais para melhoria do atendimento aos clientes	2,799	1,044
V48 Os clientes consideram o preço dos produtos e serviços adequados.	2,771	0,893
V18 Os clientes consideram os processos internos céleres	2,759	0,899
V66 Os clientes percebem que não são relevantes para o banco	2,681	0,930
V6 Os clientes têm facilidade para usar as tecnologias digitais	2,640	0,907
V72 Há sinergia entre os departamentos/diretorias do banco	2,345	1,024

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO

	ID	HORI	HORC	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
ID	1,0000															
HORI	0,9850	1,0000														
HORC	0,9856	0,9998	1,0000													
V1	-0,0220	-0,0211	-0,0209	1,0000												
V2	-0,0154	-0,0147	-0,0143	0,8686	1,0000											
V3	-0,0098	-0,0054	-0,0057	0,1700	0,1997	1,0000										
V4	-0,0017	0,0023	0,0017	0,0017	0,0092	0,4639	1,0000									
V5	0,0257	0,0237	0,0242	0,3649	0,3526	0,1642	0,1419	1,0000								
V6	0,0507	0,0594	0,0587	-0,2034	-0,2066	-0,0727	0,0220	-0,0731	1,0000							
V7	-0,0437	-0,0514	-0,0512	0,2391	0,2317	0,1624	0,0361	0,0988	-0,4025	1,0000						
V8	0,0131	0,0118	0,0119	-0,0507	-0,0585	-0,0490	0,0784	0,1092	0,0675	-0,0328	1,0000					
V9	-0,0636	-0,0734	-0,0734	0,0596	0,0540	0,0041	0,0714	0,1001	-0,0450	0,0998	0,1945	1,0000				
V10	0,0641	0,0694	0,0696	-0,1651	-0,1739	-0,0511	0,0860	-0,0299	0,1833	-0,1956	0,2007	0,0477	1,0000			
V11	0,0099	0,0071	0,0072	-0,1107	-0,1184	-0,1529	0,0439	-0,0187	0,1396	-0,1097	0,2484	0,2391	0,2304	1,0000		
V12	-0,0118	-0,0155	-0,0150	-0,0809	-0,0824	-0,1577	0,0087	0,0081	0,1039	-0,0824	0,2079	0,2637	0,1701	0,6235	1,0000	
V13	0,0332	0,0447	0,0444	-0,2393	-0,2417	-0,1267	0,0611	-0,0861	0,1953	-0,2104	0,1070	0,0078	0,2569	0,2720	0,2476	1,0000
V14	0,0034	0,0133	0,0133	-0,2727	-0,2886	-0,1188	0,0661	-0,0912	0,1864	-0,1855	0,1266	0,0546	0,2442	0,3098	0,2824	0,7452
V15	-0,0010	0,0081	0,0080	-0,2116	-0,2216	-0,1264	0,0384	-0,0311	0,1510	-0,1865	0,1544	0,0787	0,2514	0,3465	0,2967	0,5664
V16	0,0094	0,0091	0,0094	-0,2070	-0,2195	-0,1703	0,0636	-0,0505	0,1737	-0,1749	0,1815	0,1152	0,1801	0,3882	0,3534	0,3985
V17	0,0348	0,0435	0,0434	-0,1206	-0,1336	-0,0336	0,0840	0,0129	0,1554	-0,1318	0,1483	0,0624	0,2640	0,2347	0,1978	0,2486
V18	0,0048	0,0055	0,0054	-0,0798	-0,0827	-0,2012	-0,0512	-0,0385	0,1562	-0,1288	0,0973	0,0991	0,1329	0,3000	0,2582	0,2175
V19	0,0290	0,0205	0,0209	-0,1218	-0,1512	-0,1668	0,0293	-0,0161	0,1293	-0,1179	0,2314	0,1545	0,1605	0,3361	0,3303	0,2350
V20	0,0171	0,0167	0,0169	-0,0527	-0,0568	-0,0603	0,0525	0,0267	0,1036	-0,1200	0,2356	0,0979	0,2056	0,2701	0,2208	0,1853
V21	-0,0151	-0,0173	-0,0170	-0,0274	-0,0318	-0,0593	0,0701	0,0813	0,0628	-0,0996	0,2828	0,1114	0,1924	0,2540	0,2087	0,1553
V22	-0,0217	-0,0163	-0,0166	-0,0766	-0,0844	-0,1028	0,0423	0,0215	0,0895	-0,1358	0,1788	0,1161	0,1608	0,2277	0,2099	0,2039
V23	0,0285	0,0259	0,0264	-0,0884	-0,0984	-0,1189	0,0116	-0,0392	0,1136	-0,0917	0,1480	0,1046	0,1644	0,2986	0,2460	0,2523

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (continuação)

	ID	HORI	HORC	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
V24	0,0313	0,0277	0,0282	-0,1331	-0,1475	-0,1887	0,0056	-0,0288	0,1299	-0,1679	0,2227	0,1462	0,1784	0,3702	0,3343	0,2461
V25	0,0314	0,0220	0,0228	-0,0814	-0,0943	-0,1310	0,0239	0,0241	0,0850	-0,1092	0,2300	0,1414	0,1479	0,3062	0,2680	0,1717
V26	0,0348	0,0318	0,0321	-0,1435	-0,1573	-0,1119	0,0256	-0,0069	0,2342	-0,2561	0,1830	0,0187	0,3898	0,2509	0,2059	0,2318
V27	0,0526	0,0555	0,0552	-0,1916	-0,2000	-0,1659	-0,0111	-0,0604	0,2636	-0,2517	0,1299	-0,0675	0,3982	0,2911	0,2071	0,3091
V28	0,0321	0,0235	0,0241	-0,1307	-0,1565	-0,1639	0,0198	-0,0030	0,1304	-0,1193	0,2187	0,1306	0,1694	0,3312	0,3120	0,2185
V29	-0,0069	-0,0101	-0,0097	0,4376	0,4489	0,1248	-0,0106	0,2043	-0,2057	0,2145	-0,0240	0,0572	-0,1681	-0,1089	-0,0871	-0,2656
V30	0,0346	0,0388	0,0391	-0,0704	-0,0648	-0,0854	0,0830	0,0304	0,0813	-0,1025	0,1413	0,0970	0,1334	0,2885	0,2571	0,2831
V31	0,0125	0,0106	0,0103	0,1425	0,1447	0,1893	0,0417	0,0823	-0,0676	0,1125	-0,0495	-0,0090	-0,0644	-0,2044	-0,1837	-0,1969
V32	-0,0022	0,0060	0,0057	0,1959	0,2123	0,1889	0,0765	0,1574	-0,1013	0,1312	-0,0450	0,0628	-0,0851	-0,1158	-0,1003	-0,1653
V33	0,0455	0,0443	0,0439	-0,1816	-0,2030	-0,1312	0,0516	-0,0322	0,1528	-0,1327	0,1527	0,0489	0,1948	0,2975	0,2852	0,3786
V34	0,0160	0,0205	0,0201	0,1311	0,1410	0,0990	0,0187	0,0645	-0,0806	0,1129	-0,0426	-0,0437	-0,0873	-0,1089	-0,1123	-0,1536
V35	-0,0345	-0,0497	-0,0493	-0,0912	-0,0961	0,0048	0,0874	0,0033	0,0506	0,0187	0,0899	0,1692	0,0178	0,0968	0,0999	0,0429
V36	-0,0396	-0,0421	-0,0417	0,1077	0,0946	0,1215	0,1063	0,1247	-0,0798	0,0730	0,0948	0,0774	-0,0425	-0,0534	-0,0044	-0,0884
V37	0,0180	0,0240	0,0243	0,2596	0,2639	0,1525	0,0813	0,3004	-0,1019	0,1148	0,0437	0,0709	-0,0195	-0,0660	-0,0440	-0,1144
V38	-0,0179	-0,0191	-0,0190	-0,0139	-0,0225	0,0549	0,0810	0,0509	0,0080	0,0382	0,0542	0,1174	-0,0173	0,0851	0,0839	0,0378
V39	-0,0056	-0,0049	-0,0052	0,1131	0,1155	0,2608	0,1282	0,0843	-0,0996	0,1698	-0,0474	0,0111	-0,0640	-0,1567	-0,1213	-0,1427
V40	0,0189	0,0114	0,0116	-0,1025	-0,1169	-0,1044	0,0471	-0,0268	0,1040	-0,0697	0,1684	0,1797	0,1044	0,3082	0,3062	0,2366
V41	0,0126	0,0062	0,0063	-0,0722	-0,0769	-0,0762	0,0864	0,0510	0,0937	-0,0916	0,2367	0,2127	0,1506	0,3125	0,3297	0,2466
V42	-0,0038	-0,0098	-0,0095	-0,0752	-0,0731	-0,0979	0,0603	0,0151	0,0672	-0,0640	0,1893	0,2012	0,1291	0,3418	0,4219	0,2695
V43	-0,0318	-0,0327	-0,0324	-0,0839	-0,0719	-0,0879	0,0366	-0,0130	0,0803	-0,0615	0,1209	0,1413	0,0691	0,2174	0,2283	0,1667
V44	-0,0038	-0,0113	-0,0109	-0,0888	-0,0921	-0,1301	0,0241	0,0271	0,0884	-0,0970	0,2282	0,2405	0,1661	0,3931	0,4046	0,2323
V45	0,0234	0,0180	0,0179	-0,1605	-0,1830	-0,1861	0,0050	-0,0708	0,1456	-0,1501	0,1717	0,1121	0,1962	0,3556	0,3135	0,2339
V46	-0,0098	-0,0184	-0,0191	-0,1200	-0,1323	-0,1048	0,0182	-0,0370	0,1079	-0,0550	0,0643	0,2871	0,0417	0,2906	0,2708	0,2195
V47	0,0228	0,0322	0,0319	-0,1572	-0,1707	-0,1216	0,0240	-0,0288	0,2086	-0,2287	0,1083	-0,0466	0,3730	0,2627	0,1916	0,2851
V48	0,0114	0,0018	0,0022	-0,1034	-0,1330	-0,1835	-0,0701	-0,0741	0,1425	-0,1202	0,1152	0,0670	0,1131	0,2612	0,2250	0,1160
V49	0,0370	0,0393	0,0394	0,0500	0,0569	0,0950	0,0838	0,1003	-0,0005	0,0482	0,0858	0,0405	0,0485	0,0143	0,0125	-0,0004
V50	-0,0104	-0,0185	-0,0182	-0,0724	-0,0673	-0,1029	0,0291	0,0373	0,0874	-0,1079	0,2296	0,1391	0,1519	0,2670	0,2588	0,1541

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (continuação)

	ID	HORI	HORC	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
V51	0,0146	0,0080	0,0085	-0,0832	-0,0900	-0,1142	0,0370	0,0379	0,0917	-0,1283	0,2477	0,1568	0,1449	0,3050	0,2708	0,1934
V52	0,0199	0,0113	0,0115	-0,1150	-0,1304	-0,1402	-0,0026	-0,0086	0,0797	-0,1077	0,2313	0,1831	0,1515	0,3063	0,2869	0,1817
V53	0,0124	0,0041	0,0040	-0,1270	-0,1356	-0,1380	0,0430	0,0032	0,1137	-0,1128	0,2703	0,1705	0,1491	0,3239	0,3059	0,2054
V54	0,0186	0,0081	0,0085	-0,1021	-0,1183	-0,1278	0,0363	-0,0111	0,1046	-0,0937	0,2056	0,1612	0,1498	0,3198	0,3038	0,1823
V55	0,0015	-0,0049	-0,0053	-0,0965	-0,1038	-0,1129	0,0372	-0,0194	0,1049	-0,1072	0,1407	0,1305	0,1313	0,2486	0,2199	0,1502
V56	0,0433	0,0376	0,0376	-0,0689	-0,0814	-0,0854	0,0477	0,0007	0,1106	-0,1084	0,1559	0,0745	0,1487	0,2394	0,2005	0,0974
V57	0,0063	0,0044	0,0043	-0,0558	-0,0583	-0,0369	0,0655	0,0518	0,0585	-0,1144	0,1870	0,0604	0,1774	0,1768	0,1709	0,1362
V58	0,0140	0,0087	0,0089	-0,1406	-0,1623	-0,1431	0,0655	-0,0209	0,1585	-0,1693	0,1860	0,1452	0,2138	0,3288	0,2864	0,2258
V59	-0,0296	-0,0264	-0,0261	0,1312	0,1308	0,1160	0,0293	0,0585	-0,0809	0,1638	-0,0665	0,0111	-0,0698	-0,1002	-0,0647	-0,1401
V60	0,0033	0,0026	0,0030	0,0774	0,0883	0,0985	0,0179	0,0232	-0,1003	0,1385	-0,0530	-0,0017	-0,0559	-0,1116	-0,0941	-0,1283
V61	-0,0035	-0,0090	-0,0091	-0,0851	-0,1006	-0,1154	0,0479	-0,0062	0,0714	-0,0421	0,1594	0,1700	0,0820	0,3104	0,3086	0,2023
V62	0,0003	-0,0011	-0,0009	-0,0648	-0,0738	-0,1035	0,0438	0,0061	0,0783	-0,0755	0,1586	0,1791	0,1037	0,3071	0,3179	0,2496
V63	0,0071	0,0059	0,0057	-0,0599	-0,0693	-0,0762	0,0613	0,0150	0,0810	-0,0459	0,1415	0,1536	0,0879	0,2594	0,2543	0,2487
V64	0,0006	0,0117	0,0114	0,1626	0,1796	0,1481	0,0705	0,1483	-0,0840	0,0904	-0,0112	0,0040	-0,0445	-0,0835	-0,0766	-0,0780
V65	0,0360	0,0371	0,0374	0,0684	0,0856	0,0982	0,0836	0,0540	-0,0154	0,0812	0,0347	0,0301	0,0047	-0,0095	0,0129	0,0092
V66	-0,0278	-0,0251	-0,0252	0,1046	0,1075	0,1243	0,0203	0,0248	-0,0622	0,1023	-0,0908	-0,0322	-0,0877	-0,1760	-0,1810	-0,1497
V67	-0,0095	0,0004	0,0006	0,1903	0,1947	0,1742	0,0821	0,1504	-0,1381	0,1412	-0,0133	0,0261	-0,0828	-0,1159	-0,1099	-0,1509
V68	0,0064	0,0061	0,0066	0,1171	0,1335	0,0950	-0,0051	0,0545	-0,0836	0,1494	-0,0800	-0,0038	-0,0988	-0,1534	-0,1254	-0,1388
V69	-0,0246	-0,0204	-0,0204	0,0768	0,0907	0,1875	0,1300	0,0963	-0,0926	0,1432	-0,0064	0,0167	-0,0647	-0,1252	-0,1001	-0,0871
V70	-0,0347	-0,0237	-0,0238	0,0584	0,0622	0,1337	0,0631	0,0434	-0,0513	0,1067	-0,0225	0,0004	-0,0411	-0,0891	-0,0672	-0,0704
V71	-0,0077	-0,0029	-0,0027	0,1036	0,1134	0,1683	0,1388	0,1536	-0,0675	0,1021	0,0509	0,0277	0,0064	-0,0675	-0,0729	-0,0509
V72	0,0242	0,0098	0,0098	-0,1008	-0,1027	-0,1220	-0,0083	-0,0529	0,1062	-0,0836	0,0828	0,0780	0,0821	0,2119	0,1821	0,1430
V73	-0,0130	-0,0036	-0,0038	0,1491	0,1642	0,1365	0,0298	0,1330	-0,1003	0,1123	-0,0165	0,0100	-0,0677	-0,1288	-0,1068	-0,1264
V74	0,0054	0,0201	0,0197	0,1306	0,1460	0,1515	0,0606	0,1256	-0,0931	0,1252	-0,0229	-0,0062	-0,0439	-0,0940	-0,0863	-0,0907
V75	0,0035	0,0143	0,0141	0,0837	0,0908	0,1295	0,1092	0,1488	-0,0346	0,0390	0,0686	0,0433	0,0128	-0,0172	-0,0230	-0,0058
V76	-0,0039	0,0048	0,0043	0,0617	0,0763	0,2051	0,1446	0,0783	-0,0931	0,1402	-0,0435	0,0004	-0,0790	-0,1164	-0,1048	-0,0935
V77	-0,0077	0,0060	0,0055	0,0607	0,0703	0,1266	0,0657	0,0966	-0,0493	0,0739	0,0124	0,0196	-0,0359	-0,1112	-0,0924	-0,0905

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (continuação)

	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
V14	1,0000															
V15	0,6388	1,0000														
V16	0,4467	0,4759	1,0000													
V17	0,2587	0,2893	0,2907	1,0000												
V18	0,2231	0,2164	0,3192	0,2089	1,0000											
V19	0,2668	0,2800	0,3726	0,2022	0,3117	1,0000										
V20	0,2096	0,2536	0,2365	0,2189	0,1749	0,2768	1,0000									
V21	0,1602	0,2193	0,2236	0,1804	0,1494	0,2645	0,5490	1,0000								
V22	0,2060	0,2483	0,2679	0,1821	0,1770	0,2294	0,2587	0,3773	1,0000							
V23	0,2764	0,3193	0,3048	0,2024	0,2728	0,3140	0,4415	0,3147	0,3361	1,0000						
V24	0,2783	0,3169	0,4086	0,2116	0,2763	0,4624	0,2790	0,2613	0,3040	0,4200	1,0000					
V25	0,2018	0,2255	0,2900	0,1707	0,2207	0,4496	0,2649	0,2646	0,2256	0,3142	0,4839	1,0000				
V26	0,2306	0,2673	0,2539	0,2402	0,1934	0,2723	0,2583	0,2491	0,2056	0,2533	0,3172	0,3256	1,0000			
V27	0,3089	0,3078	0,2861	0,2468	0,3018	0,2631	0,2426	0,2130	0,2022	0,2771	0,3119	0,2445	0,5322	1,0000		
V28	0,2701	0,2723	0,3620	0,2077	0,2395	0,4813	0,2653	0,2432	0,2347	0,3091	0,4598	0,4900	0,3234	0,3482	1,0000	
V29	-0,2990	-0,2155	-0,1972	-0,1215	-0,0886	-0,1355	-0,0682	-0,0311	-0,0629	-0,1164	-0,1219	-0,1000	-0,1492	-0,1991	-0,1457	1,0000
V30	0,2765	0,3081	0,4208	0,1824	0,2437	0,2413	0,1860	0,1730	0,1767	0,2217	0,2966	0,2189	0,1882	0,2258	0,2492	-0,0420
V31	-0,1948	-0,1988	-0,2373	-0,0636	-0,2187	-0,1618	-0,1045	-0,0944	-0,0998	-0,1363	-0,2073	-0,1456	-0,1114	-0,1599	-0,1495	0,1296
V32	-0,1501	-0,1418	-0,2017	-0,0528	-0,1526	-0,1682	-0,1098	-0,0840	-0,1015	-0,1595	-0,2007	-0,1533	-0,1259	-0,1622	-0,1673	0,1756
V33	0,3918	0,3578	0,3897	0,2247	0,2791	0,3100	0,2038	0,1748	0,1906	0,2873	0,3388	0,2808	0,2544	0,2884	0,3186	-0,2129
V34	-0,1674	-0,1595	-0,1495	-0,0689	-0,1179	-0,1452	-0,1252	-0,1006	-0,1091	-0,1388	-0,1645	-0,1369	-0,1610	-0,1695	-0,1526	0,1761
V35	0,1103	0,1049	0,1450	0,0197	0,0798	0,1090	0,0597	0,0640	0,0922	0,1014	0,1330	0,1443	0,1188	0,0462	0,1293	-0,0852

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (continuação)

	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
V36	-0,0708	-0,0647	-0,0586	-0,0053	-0,1040	-0,0070	-0,0117	0,0556	0,0107	-0,0602	-0,0549	-0,0141	-0,0294	-0,1037	-0,0601	0,1304
V37	-0,1283	-0,0881	-0,1319	-0,0158	-0,1238	-0,0978	-0,0234	0,0458	0,0247	-0,0708	-0,0704	-0,0532	-0,0152	-0,1083	-0,1035	0,2453
V38	0,0807	0,0701	0,0866	0,0517	0,0266	0,0899	0,0096	0,0562	0,0715	0,0671	0,0548	0,0766	0,0263	-0,0054	0,0673	-0,0130
V39	-0,1225	-0,1555	-0,1808	-0,0801	-0,3108	-0,1951	-0,1255	-0,1117	-0,1207	-0,1610	-0,2399	-0,1807	-0,1433	-0,2096	-0,1890	0,1255
V40	0,2662	0,2765	0,3717	0,1737	0,2514	0,3203	0,1916	0,1962	0,1974	0,2630	0,3204	0,3136	0,2073	0,2043	0,3471	-0,1147
V41	0,2662	0,2990	0,3960	0,1776	0,2198	0,3449	0,2327	0,2549	0,2273	0,2592	0,3855	0,3266	0,2158	0,1963	0,3192	-0,0735
V42	0,2940	0,3129	0,3832	0,1718	0,2446	0,3392	0,2187	0,2068	0,2409	0,2648	0,3783	0,3114	0,2074	0,1922	0,3087	-0,0674
V43	0,1717	0,1933	0,2913	0,1118	0,2138	0,2506	0,1590	0,1511	0,1422	0,2128	0,2540	0,2231	0,1740	0,1655	0,2462	-0,0468
V44	0,2746	0,3506	0,3722	0,1898	0,2317	0,3845	0,2617	0,2698	0,2337	0,2793	0,4255	0,3322	0,2508	0,2335	0,3980	-0,0579
V45	0,2729	0,2650	0,3982	0,2018	0,2831	0,4333	0,2506	0,2269	0,2315	0,3021	0,4446	0,3884	0,3035	0,3050	0,4206	-0,1483
V46	0,2685	0,2210	0,3014	0,1247	0,2721	0,2263	0,1070	0,1018	0,1398	0,1881	0,2572	0,1770	0,1316	0,1367	0,2460	-0,1429
V47	0,2753	0,2801	0,2654	0,2238	0,2710	0,2094	0,2157	0,1745	0,1740	0,2331	0,2779	0,1925	0,4099	0,5462	0,2600	-0,1790
V48	0,1440	0,1291	0,2680	0,1154	0,3189	0,2923	0,1796	0,1389	0,1333	0,2482	0,2918	0,2692	0,2030	0,2299	0,3150	-0,0738
V49	0,0025	0,0374	0,0153	0,0166	-0,0929	0,0198	0,0666	0,0751	0,0599	0,0217	0,0534	0,0921	0,0554	0,0033	0,0567	0,0539
V50	0,1744	0,2223	0,2650	0,1731	0,1730	0,3525	0,2295	0,2732	0,2309	0,2176	0,3642	0,4667	0,2984	0,2237	0,3876	-0,0595
V51	0,2104	0,2461	0,3113	0,1675	0,2098	0,4197	0,2421	0,2661	0,2518	0,2694	0,4372	0,5783	0,2948	0,2285	0,4281	-0,0834
V52	0,2253	0,2340	0,3194	0,1879	0,2198	0,4641	0,2366	0,2451	0,2305	0,2825	0,4392	0,4688	0,3002	0,2335	0,5534	-0,1162
V53	0,2306	0,2449	0,3820	0,1871	0,2141	0,3945	0,2492	0,2572	0,2360	0,2640	0,4893	0,4521	0,2970	0,2434	0,4300	-0,1135
V54	0,1943	0,2204	0,3376	0,1919	0,2798	0,4076	0,2512	0,2285	0,2563	0,2950	0,3936	0,4249	0,2786	0,2405	0,4250	-0,0946
V55	0,1741	0,1500	0,2443	0,1836	0,2767	0,2778	0,1736	0,1491	0,1846	0,2269	0,2938	0,2897	0,2136	0,2432	0,2806	-0,0858
V56	0,1319	0,1383	0,2231	0,1513	0,2011	0,3053	0,2122	0,1730	0,1675	0,2278	0,2759	0,3246	0,2613	0,2527	0,3352	-0,0725
V57	0,1496	0,1788	0,1860	0,1877	0,1146	0,1670	0,2190	0,2217	0,1565	0,1448	0,1909	0,1587	0,2269	0,1644	0,1872	-0,0510

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (continuação)

	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
V58	0,2454	0,2396	0,3197	0,2363	0,3193	0,3686	0,2491	0,2343	0,2493	0,2892	0,3596	0,3461	0,3133	0,3469	0,3909	-0,1473
V59	-0,1429	-0,1423	-0,1124	-0,0616	-0,1410	-0,1152	-0,1407	-0,1188	-0,0831	-0,1222	-0,1509	-0,1490	-0,1364	-0,1748	-0,1230	0,1411
V60	-0,1320	-0,1218	-0,1261	-0,0569	-0,1449	-0,1337	-0,0794	-0,0931	-0,0712	-0,0982	-0,1154	-0,1069	-0,0977	-0,1339	-0,1163	0,1042
V61	0,2295	0,2364	0,3543	0,1205	0,2493	0,3084	0,1770	0,1553	0,1745	0,2567	0,3275	0,2819	0,1698	0,1872	0,3136	-0,0953
V62	0,2586	0,2872	0,3780	0,1504	0,2330	0,2882	0,1955	0,1912	0,2019	0,2496	0,3346	0,2898	0,1958	0,1809	0,3020	-0,0659
V63	0,2698	0,2690	0,3357	0,1213	0,2436	0,2845	0,1660	0,1624	0,1599	0,2393	0,2923	0,2646	0,1740	0,2087	0,2813	-0,0667
V64	-0,1059	-0,0542	-0,1068	-0,0323	-0,1625	-0,1160	-0,0580	-0,0252	-0,0207	-0,1078	-0,0988	-0,1113	-0,0660	-0,1076	-0,1156	0,1742
V65	0,0123	0,0006	-0,0175	0,0149	-0,0230	-0,0183	-0,0183	-0,0102	-0,0399	-0,0092	-0,0365	-0,0312	-0,0194	-0,0241	-0,0301	0,0811
V66	-0,1563	-0,1581	-0,2135	-0,0700	-0,1489	-0,2440	-0,1524	-0,1362	-0,1088	-0,1736	-0,2238	-0,2073	-0,1176	-0,1617	-0,2209	0,1244
V67	-0,1537	-0,1282	-0,1763	-0,0614	-0,1886	-0,1764	-0,0945	-0,0601	-0,0668	-0,1395	-0,1753	-0,1469	-0,1360	-0,1638	-0,1719	0,1609
V68	-0,1410	-0,1634	-0,1847	-0,0741	-0,1415	-0,1337	-0,1355	-0,1185	-0,0959	-0,1499	-0,1881	-0,1197	-0,1232	-0,1770	-0,1194	0,1480
V69	-0,0729	-0,0932	-0,1187	-0,0547	-0,2932	-0,1446	-0,1022	-0,0777	-0,0570	-0,1423	-0,1726	-0,1342	-0,1118	-0,1799	-0,1278	0,0857
V70	-0,0679	-0,0789	-0,1084	-0,0582	-0,2069	-0,1320	-0,0978	-0,0704	-0,0146	-0,1060	-0,1381	-0,1092	-0,1070	-0,1439	-0,1182	0,0816
V71	-0,0567	-0,0400	-0,0732	-0,0041	-0,2071	-0,1078	-0,0233	0,0324	-0,0261	-0,0885	-0,0994	-0,0771	-0,0592	-0,0966	-0,1078	0,1201
V72	0,1791	0,1331	0,2438	0,1076	0,3290	0,2657	0,1814	0,1300	0,1230	0,2475	0,2479	0,2453	0,1788	0,2542	0,2619	-0,0579
V73	-0,1245	-0,1068	-0,1819	-0,0927	-0,1801	-0,1875	-0,1129	-0,0958	-0,1113	-0,1502	-0,1828	-0,1678	-0,1285	-0,1527	-0,1933	0,1348
V74	-0,0622	-0,0699	-0,1226	-0,0243	-0,2014	-0,1628	-0,0939	-0,0621	-0,0272	-0,1390	-0,1484	-0,1488	-0,1233	-0,1243	-0,1462	0,1042
V75	0,0094	0,0171	-0,0150	0,0090	-0,1612	-0,0758	-0,0244	0,0223	0,0343	-0,0676	-0,0404	-0,0557	-0,0303	-0,0646	-0,0731	0,0747
V76	-0,0814	-0,0878	-0,1328	-0,0592	-0,3468	-0,1484	-0,1093	-0,1070	-0,0638	-0,1553	-0,1713	-0,1371	-0,1482	-0,1826	-0,1420	0,0768
V77	-0,0815	-0,0703	-0,1086	-0,0459	-0,2155	-0,1573	-0,1037	-0,0640	-0,0193	-0,1565	-0,1326	-0,1401	-0,0930	-0,1420	-0,1310	0,0618

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (continuação)

	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45
V30	1,0000															
V31	-0,3304	1,0000														
V32	-0,1468	0,2872	1,0000													
V33	0,3472	-0,2337	-0,2661	1,0000												
V34	-0,1454	0,1929	0,2027	-0,2272	1,0000											
V35	0,1434	-0,0799	-0,0533	0,1475	-0,1912	1,0000										
V36	-0,0135	0,0949	0,1333	-0,0996	0,1079	0,0411	1,0000									
V37	-0,0443	0,1811	0,2347	-0,1140	0,1253	0,0126	0,2151	1,0000								
V38	0,0299	0,0296	0,1223	0,0231	0,0556	0,0577	0,2342	0,0654	1,0000							
V39	-0,1574	0,2348	0,2469	-0,1679	0,1869	-0,0430	0,2000	0,1710	0,1443	1,0000						
V40	0,3301	-0,2361	-0,1488	0,3211	-0,1293	0,1907	-0,0187	-0,1005	0,2471	-0,1342	1,0000					
V41	0,4299	-0,2485	-0,1554	0,3316	-0,1356	0,2013	0,0535	-0,0149	0,1288	-0,1337	0,4939	1,0000				
V42	0,4511	-0,2908	-0,1627	0,4016	-0,1697	0,2173	0,0235	-0,0490	0,0912	-0,1356	0,4659	0,6116	1,0000			
V43	0,3001	-0,1845	-0,1236	0,2648	-0,1058	0,1555	0,0009	-0,0569	0,0730	-0,1023	0,3171	0,3729	0,4132	1,0000		
V44	0,3737	-0,2342	-0,1063	0,3244	-0,1299	0,1927	0,0337	-0,0186	0,1628	-0,1421	0,4326	0,5232	0,5390	0,3671	1,0000	
V45	0,2804	-0,2057	-0,2482	0,3354	-0,1452	0,1313	-0,0771	-0,1031	0,0673	-0,2287	0,3366	0,3394	0,3530	0,2762	0,4196	1,0000
V46	0,2271	-0,1845	-0,0877	0,2717	-0,1081	0,1852	-0,1069	-0,1035	0,0977	-0,1392	0,3151	0,2694	0,2963	0,2261	0,3266	0,3201
V47	0,2378	-0,1539	-0,1281	0,2700	-0,1895	0,0643	-0,0981	-0,0587	0,0002	-0,1700	0,1912	0,2074	0,1977	0,1775	0,2281	0,2690
V48	0,1781	-0,1427	-0,2015	0,2523	-0,1069	0,1089	-0,0933	-0,1429	0,0360	-0,2081	0,2364	0,2085	0,2057	0,1954	0,2515	0,4435
V49	0,0336	0,0878	0,0397	0,0279	0,0398	0,0153	0,0628	0,1245	0,0346	0,1459	0,0154	0,0786	0,0489	0,0525	0,0587	0,0333
V50	0,2353	-0,1204	-0,1221	0,2386	-0,1414	0,1344	0,0169	-0,0192	0,1049	-0,1489	0,2919	0,3763	0,3084	0,2083	0,3772	0,3410
V51	0,2644	-0,1388	-0,1444	0,2678	-0,1462	0,1314	0,0085	-0,0353	0,1059	-0,1786	0,3261	0,4181	0,3562	0,2523	0,3990	0,3894
V52	0,2329	-0,1445	-0,1497	0,2845	-0,1316	0,1461	0,0065	-0,0505	0,1281	-0,1599	0,3616	0,3573	0,3583	0,2661	0,4542	0,4447
V53	0,2984	-0,1653	-0,1630	0,2990	-0,1484	0,1574	-0,0041	-0,0432	0,1146	-0,1589	0,3390	0,4661	0,3838	0,2610	0,4257	0,4093

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (continuação)

	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45
V54	0,2814	-0,1766	-0,1585	0,3119	-0,1686	0,1812	-0,0306	-0,0762	0,1042	-0,1752	0,3744	0,3790	0,3925	0,3106	0,4051	0,4205
V55	0,1674	-0,1188	-0,0895	0,2232	-0,0857	0,1180	-0,0210	-0,0934	0,1023	-0,1377	0,2746	0,2501	0,2453	0,1965	0,2565	0,3075
V56	0,1576	-0,1200	-0,1224	0,1999	-0,1083	0,0926	-0,0315	-0,0832	0,0917	-0,1390	0,2676	0,2305	0,2325	0,1699	0,2450	0,3515
V57	0,1593	-0,0544	-0,0391	0,1708	-0,0464	0,0541	0,0305	0,0394	0,0464	-0,0735	0,1439	0,1801	0,1770	0,1210	0,2122	0,1935
V58	0,2337	-0,1629	-0,1436	0,2760	-0,1595	0,1639	-0,0275	-0,1190	0,0851	-0,2007	0,3160	0,3168	0,3126	0,2256	0,3572	0,4244
V59	-0,1417	0,1902	0,1827	-0,1591	0,2601	-0,1133	0,1054	0,1309	0,0866	0,2439	-0,1132	-0,1366	-0,1445	-0,1094	-0,0887	-0,1507
V60	-0,1790	0,2202	0,1193	-0,1379	0,2104	-0,1159	0,0634	0,0917	0,0295	0,2099	-0,1170	-0,1578	-0,1699	-0,0923	-0,1227	-0,1251
V61	0,3759	-0,2743	-0,1816	0,3615	-0,1661	0,2190	-0,0510	-0,1210	0,0717	-0,1313	0,3814	0,3910	0,4647	0,3242	0,3896	0,3339
V62	0,4341	-0,2922	-0,1811	0,3586	-0,1685	0,2081	-0,0255	-0,0850	0,0743	-0,1417	0,4293	0,4570	0,5541	0,3611	0,4336	0,3318
V63	0,4210	-0,2850	-0,1600	0,3444	-0,1583	0,2168	-0,0237	-0,0882	0,0840	-0,1399	0,3901	0,4093	0,5049	0,3278	0,3890	0,2878
V64	-0,0581	0,1566	0,2780	-0,1323	0,1243	-0,0720	0,1579	0,2248	0,0643	0,2063	-0,0841	-0,0552	-0,0785	-0,0816	-0,0562	-0,1696
V65	0,0508	-0,0012	0,1006	-0,0049	0,0534	0,0031	0,0759	0,0685	0,0657	0,1307	0,0152	0,0247	0,0159	0,0337	0,0125	-0,0854
V66	-0,1960	0,2274	0,2017	-0,2268	0,1819	-0,0811	0,0845	0,0931	0,0422	0,2464	-0,1753	-0,2148	-0,2555	-0,1317	-0,2047	-0,2385
V67	-0,0833	0,1523	0,3112	-0,1885	0,1423	-0,0760	0,2408	0,2266	0,1402	0,2732	-0,1565	-0,0880	-0,1060	-0,0804	-0,0851	-0,2501
V68	-0,1419	0,1651	0,1836	-0,1897	0,1881	-0,0783	0,1571	0,1270	0,0693	0,2052	-0,1434	-0,1484	-0,1586	-0,1092	-0,1351	-0,1908
V69	-0,1104	0,1458	0,2362	-0,1472	0,1724	-0,0399	0,2049	0,1463	0,1372	0,4562	-0,1092	-0,0930	-0,1057	-0,0601	-0,0911	-0,1986
V70	-0,0922	0,1436	0,2015	-0,1405	0,1698	-0,0618	0,1079	0,0905	0,0813	0,3567	-0,1000	-0,0991	-0,1089	-0,0794	-0,1027	-0,1459
V71	-0,0135	0,1256	0,1427	-0,0427	0,0944	0,0011	0,1874	0,2111	0,0563	0,3370	-0,0678	-0,0003	-0,0254	-0,0053	-0,0441	-0,1396
V72	0,1792	-0,1658	-0,2129	0,2572	-0,2009	0,1489	-0,1542	-0,1965	0,0016	-0,2256	0,2656	0,1900	0,2162	0,1951	0,1927	0,2942
V73	-0,0641	0,1548	0,2941	-0,1678	0,1489	-0,0477	0,1947	0,2304	0,0649	0,2123	-0,1445	-0,0932	-0,1287	-0,0779	-0,1011	-0,2480
V74	-0,0862	0,1545	0,1960	-0,1319	0,1620	-0,0828	0,1674	0,1804	0,0590	0,3148	-0,1071	-0,0822	-0,0991	-0,0730	-0,1123	-0,1896
V75	-0,0044	0,1177	0,1518	-0,0526	0,0841	-0,0173	0,1390	0,1920	0,0493	0,2420	-0,0441	0,0143	-0,0187	-0,0048	0,0021	-0,1057
V76	-0,1249	0,1762	0,2167	-0,1423	0,2055	-0,0542	0,1868	0,1807	0,1116	0,4200	-0,1137	-0,0956	-0,1086	-0,0869	-0,1107	-0,1827
V77	-0,1192	0,1841	0,2350	-0,1551	0,1710	-0,0663	0,1569	0,1903	0,0852	0,2729	-0,1178	-0,0877	-0,1146	-0,0892	-0,1106	-0,1753

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (continuação)

	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55	V56	V57	V58	V59	V60	V61
V46	1,0000															
V47	0,1990	1,0000														
V48	0,2831	0,2264	1,0000													
V49	-0,0284	0,0178	0,0128	1,0000												
V50	0,1821	0,2230	0,2510	0,2223	1,0000											
V51	0,2144	0,2210	0,2722	0,1655	0,7031	1,0000										
V52	0,2652	0,2294	0,3034	0,0800	0,4761	0,5615	1,0000									
V53	0,2629	0,2303	0,2767	0,1224	0,5725	0,6003	0,5512	1,0000								
V54	0,2691	0,2190	0,3068	0,0562	0,4117	0,4742	0,4879	0,4956	1,0000							
V55	0,2261	0,2232	0,2489	-0,0313	0,2527	0,3036	0,3072	0,3052	0,4240	1,0000						
V56	0,1645	0,2067	0,2769	0,0207	0,2895	0,3278	0,3301	0,3034	0,4006	0,3556	1,0000					
V57	0,1159	0,1735	0,1299	0,0711	0,2035	0,2030	0,2056	0,2018	0,1968	0,1416	0,2099	1,0000				
V58	0,2722	0,3129	0,3158	-0,0402	0,3027	0,3679	0,3867	0,3504	0,4520	0,5296	0,4222	0,2823	1,0000			
V59	-0,0827	-0,1445	-0,1004	0,0701	-0,1132	-0,1382	-0,1221	-0,1221	-0,1363	-0,1042	-0,1329	-0,0697	-0,1831	1,0000		
V60	-0,1132	-0,1224	-0,1034	0,0805	-0,1108	-0,1222	-0,1304	-0,1279	-0,1406	-0,0859	-0,1150	-0,0701	-0,1490	0,4717	1,0000	
V61	0,2991	0,1904	0,2619	0,0034	0,2543	0,2936	0,3165	0,3223	0,3502	0,2340	0,2289	0,1444	0,3230	-0,1215	-0,1737	1,0000
V62	0,2870	0,1927	0,2285	0,0412	0,2631	0,3275	0,3231	0,3432	0,3558	0,2245	0,2240	0,1554	0,2976	-0,1248	-0,1858	0,6564
V63	0,3030	0,1904	0,1999	0,0213	0,2502	0,2952	0,2944	0,2848	0,3343	0,2255	0,2200	0,1394	0,2941	-0,1215	-0,1950	0,5956
V64	-0,1244	-0,0852	-0,1789	0,1290	-0,0271	-0,0596	-0,1304	-0,0952	-0,1215	-0,1242	-0,1508	0,0009	-0,1594	0,1954	0,1761	-0,1380
V65	0,0090	-0,0379	-0,0983	0,0252	-0,0236	-0,0443	-0,0302	-0,0116	-0,0010	0,0015	-0,0236	0,0075	-0,0131	0,0967	0,0382	0,0352
V66	-0,1104	-0,1172	-0,1457	0,0512	-0,2084	-0,2264	-0,2165	-0,2253	-0,2393	-0,1357	-0,1545	-0,0722	-0,1966	0,2166	0,2487	-0,2200
V67	-0,1530	-0,1406	-0,2704	0,0948	-0,0774	-0,1088	-0,1509	-0,1204	-0,1567	-0,1323	-0,1759	-0,0482	-0,1865	0,2135	0,1627	-0,1803
V68	-0,0841	-0,1492	-0,1633	0,0494	-0,1102	-0,1334	-0,1543	-0,1532	-0,1558	-0,1206	-0,1344	-0,0797	-0,1645	0,2948	0,2373	-0,1486
V69	-0,1147	-0,1549	-0,2132	0,1445	-0,0925	-0,1279	-0,1336	-0,1214	-0,1561	-0,1217	-0,1543	-0,0606	-0,1839	0,2755	0,2241	-0,1174
V70	-0,0885	-0,1073	-0,1224	0,0990	-0,1033	-0,1398	-0,1396	-0,1293	-0,1364	-0,0937	-0,1200	-0,0847	-0,1578	0,2581	0,2149	-0,1102
V71	-0,1247	-0,0764	-0,2089	0,1680	-0,0317	-0,0528	-0,0815	-0,0453	-0,0855	-0,1204	-0,1316	0,0428	-0,1516	0,1358	0,1102	-0,0781
V72	0,2099	0,2039	0,3300	-0,0474	0,1842	0,2309	0,2475	0,2024	0,3022	0,2603	0,2689	0,0694	0,3047	-0,1795	-0,1369	0,2827
V73	-0,1318	-0,1350	-0,2431	0,0834	-0,0931	-0,1425	-0,1648	-0,1389	-0,1899	-0,1580	-0,2027	-0,0515	-0,2205	0,1742	0,1265	-0,1919
V74	-0,1156	-0,1210	-0,2328	0,1009	-0,0980	-0,1199	-0,1487	-0,1434	-0,1646	-0,1145	-0,1505	-0,0340	-0,1743	0,2172	0,1713	-0,1352
V75	-0,0715	-0,0504	-0,1696	0,2482	0,0022	-0,0210	-0,0540	-0,0071	-0,0889	-0,0608	-0,1166	0,0325	-0,1087	0,1330	0,0957	-0,0515
V76	-0,1246	-0,1650	-0,2284	0,1531	-0,1084	-0,1349	-0,1275	-0,1344	-0,1556	-0,1210	-0,1384	-0,0687	-0,1938	0,2438	0,2073	-0,1239
V77	-0,1165	-0,1082	-0,1877	0,1101	-0,0952	-0,1155	-0,1438	-0,1095	-0,1763	-0,1220	-0,1744	-0,0301	-0,1929	0,1926	0,1891	-0,1627

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (continuação)

	V62	V63	V64	V65	V66	V67	V68	V69	V70	V71	V72	V73	V74	V75	V76	V77
V62	1,0000															
V63	0,6391	1,0000														
V64	-0,0943	-0,0752	1,0000													
V65	0,0187	0,0563	0,1263	1,0000												
V66	-0,2375	-0,2159	0,1445	0,0807	1,0000											
V67	-0,1362	-0,1056	0,3562	0,1550	0,2292	1,0000										
V68	-0,1468	-0,1369	0,1838	0,0916	0,2153	0,3147	1,0000									
V69	-0,1117	-0,1124	0,2621	0,1374	0,2103	0,3870	0,3685	1,0000								
V70	-0,0952	-0,0966	0,2004	0,0973	0,2112	0,2469	0,2649	0,5383	1,0000							
V71	-0,0326	-0,0612	0,2403	0,1274	0,1253	0,2962	0,1522	0,3328	0,2464	1,0000						
V72	0,2551	0,2641	-0,2293	-0,0438	-0,1354	-0,2988	-0,2153	-0,3036	-0,1959	-0,2149	1,0000					
V73	-0,1580	-0,1496	0,2565	0,1536	0,1772	0,4047	0,2335	0,2666	0,1780	0,2360	-0,3193	1,0000				
V74	-0,1109	-0,0991	0,2516	0,1063	0,1599	0,3050	0,2432	0,4151	0,3135	0,2646	-0,3157	0,2945	1,0000			
V75	-0,0243	-0,0562	0,2326	0,0786	0,0769	0,2303	0,1561	0,3206	0,2375	0,3040	-0,2495	0,2558	0,5520	1,0000		
V76	-0,1140	-0,1324	0,2435	0,1140	0,1811	0,2782	0,2391	0,5688	0,4107	0,3092	-0,3570	0,2687	0,4842	0,3917	1,0000	
V77	-0,1562	-0,1595	0,2581	0,0932	0,1999	0,2991	0,2140	0,3764	0,3054	0,2129	-0,4447	0,2987	0,3644	0,3181	0,4219	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE F – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 1ª RODADA

Fatores não rotacionados – 1ª rodada									
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	14,7209	9,5281	0,1912	0,1912	Fator40	0,6374	0,0014	0,0083	0,7871
Fator2	5,1927	2,2354	0,0674	0,2586	Fator41	0,6360	0,0105	0,0083	0,7954
Fator3	2,9573	0,5366	0,0384	0,2970	Fator42	0,6255	0,0166	0,0081	0,8035
Fator4	2,4208	0,3013	0,0314	0,3285	Fator43	0,6089	0,0275	0,0079	0,8114
Fator5	2,1194	0,3626	0,0275	0,3560	Fator44	0,5814	0,0062	0,0076	0,8190
Fator6	1,7568	0,1795	0,0228	0,3788	Fator45	0,5753	0,0073	0,0075	0,8265
Fator7	1,5774	0,0768	0,0205	0,3993	Fator46	0,5680	0,0113	0,0074	0,8338
Fator8	1,5006	0,1303	0,0195	0,4188	Fator47	0,5567	0,0037	0,0072	0,8411
Fator9	1,3704	0,0276	0,0178	0,4366	Fator48	0,5530	0,0093	0,0072	0,8482
Fator10	1,3428	0,1132	0,0174	0,4540	Fator49	0,5437	0,0046	0,0071	0,8553
Fator11	1,2296	0,0161	0,0160	0,4700	Fator50	0,5391	0,0103	0,0070	0,8623
Fator12	1,2135	0,0634	0,0158	0,4857	Fator51	0,5288	0,0029	0,0069	0,8692
Fator13	1,1501	0,0386	0,0149	0,5007	Fator52	0,5259	0,0147	0,0068	0,8760
Fator14	1,1115	0,0789	0,0144	0,5151	Fator53	0,5112	0,0169	0,0066	0,8826
Fator15	1,0326	0,0296	0,0134	0,5285	Fator54	0,4943	0,0075	0,0064	0,8891
Fator16	1,0031	0,0424	0,0130	0,5416	Fator55	0,4869	0,0134	0,0063	0,8954
Fator17	0,9607	0,0046	0,0125	0,5540	Fator56	0,4735	0,0044	0,0061	0,9015
Fator18	0,9561	0,0113	0,0124	0,5664	Fator57	0,4691	0,0092	0,0061	0,9076
Fator19	0,9448	0,0269	0,0123	0,5787	Fator58	0,4599	0,0101	0,0060	0,9136
Fator20	0,9179	0,0183	0,0119	0,5906	Fator59	0,4498	0,0109	0,0058	0,9194
Fator21	0,8996	0,0109	0,0117	0,6023	Fator60	0,4389	0,0078	0,0057	0,9251
Fator22	0,8887	0,0292	0,0115	0,6139	Fator61	0,4311	0,0090	0,0056	0,9307
Fator23	0,8595	0,0072	0,0112	0,6250	Fator62	0,4221	0,0070	0,0055	0,9362
Fator24	0,8523	0,0213	0,0111	0,6361	Fator63	0,4152	0,0185	0,0054	0,9416
Fator25	0,8310	0,0178	0,0108	0,6469	Fator64	0,3967	0,0076	0,0052	0,9468
Fator26	0,8133	0,0147	0,0106	0,6574	Fator65	0,3891	0,0049	0,0051	0,9518
Fator27	0,7986	0,0154	0,0104	0,6678	Fator66	0,3842	0,0094	0,0050	0,9568
Fator28	0,7831	0,0078	0,0102	0,6780	Fator67	0,3748	0,0127	0,0049	0,9617
Fator29	0,7753	0,0187	0,0101	0,6881	Fator68	0,3621	0,0150	0,0047	0,9664
Fator30	0,7566	0,0177	0,0098	0,6979	Fator69	0,3471	0,0089	0,0045	0,9709
Fator31	0,7390	0,0133	0,0096	0,7075	Fator70	0,3382	0,0096	0,0044	0,9753
Fator32	0,7256	0,0223	0,0094	0,7169	Fator71	0,3286	0,0043	0,0043	0,9795
Fator33	0,7033	0,0026	0,0091	0,7260	Fator72	0,3244	0,0096	0,0042	0,9838
Fator34	0,7008	0,0082	0,0091	0,7351	Fator73	0,3148	0,0222	0,0041	0,9878
Fator35	0,6926	0,0061	0,0090	0,7441	Fator74	0,2926	0,0344	0,0038	0,9916
Fator36	0,6865	0,0111	0,0089	0,7531	Fator75	0,2582	0,0254	0,0034	0,9950
Fator37	0,6753	0,0148	0,0088	0,7618	Fator76	0,2328	0,0802	0,0030	0,9980
Fator38	0,6606	0,0091	0,0086	0,7704	Fator77	0,1527	.	0,0020	1,0000
Fator39	0,6515	0,0141	0,0085	0,7789					

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE G – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS – 1ª RODADA

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Fator12	Fator13	Fator14	Fator15	Fator16	Especificidade	Comunalidade
V16	0,6095	0,1026	0,1216	-0,2022	0,0311	0,1056	0,1323	0,0082	0,0363	0,1208	0,0245	-0,0106	-0,0240	0,1054	0,0187	0,0010	0,5040	0,4960
V17	0,3323	0,1340	0,3084	0,0613	0,1081	0,1784	0,0030	0,0449	0,0580	0,0142	0,0134	-0,0456	-0,1670	0,0888	0,0424	0,0519	0,6811	0,3189
V18	0,5264	-0,1423	0,0265	-0,0297	0,0304	0,3142	0,0378	0,0478	0,1057	0,0612	0,0061	-0,1073	0,0581	0,0282	0,0792	0,0860	0,5533	0,4467
V19	0,5811	0,1171	0,0471	0,1486	-0,1450	0,0244	0,1050	0,0483	0,0351	0,1138	0,0009	-0,1040	-0,0815	0,0231	0,1842	0,1143	0,5102	0,4898
V22	0,3897	0,1817	0,1777	0,0871	0,0615	0,0361	0,1821	0,2377	0,1923	0,1089	0,0141	-0,0837	0,2933	0,0099	0,0580	0,1234	0,5204	0,4796
V29	-0,2458	0,2397	0,3074	0,1443	0,2433	0,1446	0,1089	0,1894	0,0299	0,0741	0,0630	-0,0346	-0,0438	0,0068	0,1668	0,0186	0,5973	0,4027
V31	-0,3736	0,1590	0,0825	0,3219	-0,0985	0,1585	0,0107	0,1218	0,0214	0,1083	0,0298	0,1443	0,1442	0,0203	0,1517	0,0965	0,5875	0,4125
V32	-0,3551	0,3341	0,0228	0,1077	-0,0105	0,1637	0,0576	0,1528	0,2800	0,0238	0,0528	-0,0397	0,1443	0,0858	0,0320	0,2487	0,5222	0,4778
V33	0,5746	0,0152	0,0919	-0,1985	0,0879	0,0067	0,0096	0,1019	0,0923	0,1349	0,0189	0,0522	-0,0286	0,0547	0,0078	0,0812	0,5633	0,4367
V37	-0,1980	0,4112	0,0415	0,1626	0,2204	0,0608	0,0262	0,0416	0,1790	0,0605	0,0233	0,1505	0,0687	0,0095	0,1416	0,0539	0,6222	0,3778
V40	0,5630	0,1768	0,1778	-0,1961	-0,0545	0,0592	0,0485	0,0437	0,0384	0,0047	0,0576	-0,0681	0,0936	0,1101	0,1063	0,0227	0,5288	0,4712
V43	0,4561	0,1601	0,1635	-0,1858	-0,0095	0,0018	0,0912	0,1050	0,0354	0,1713	0,1237	-0,0031	0,0333	0,0472	0,0794	0,0336	0,6290	0,3710
V45	0,6298	0,0196	0,0312	0,0987	-0,1605	0,0588	0,0467	0,0745	0,0457	0,0147	0,1075	0,0398	-0,0260	0,1225	0,0437	0,0564	0,5191	0,4809
V48	0,4988	-0,1304	0,1158	0,1185	-0,2091	0,1712	0,0446	0,1294	0,0812	0,0763	0,0808	0,1095	0,1033	0,0780	0,0916	0,0772	0,5529	0,4471
V49	0,0100	0,3215	0,0383	0,1527	0,0210	0,2543	0,0086	0,1392	0,1418	0,1425	0,1144	0,3646	0,1161	0,0635	0,2667	0,0810	0,5056	0,4944
V5	-0,0637	0,3573	0,0738	0,1478	0,3827	0,0829	0,0409	0,0043	0,1080	0,0739	0,1452	0,0838	0,0304	0,0933	0,0316	0,0824	0,6233	0,3767
V56	0,4608	0,0333	0,0714	0,2649	-0,1292	0,1235	0,2311	0,0126	0,1005	0,0138	0,1758	-0,1540	-0,1125	0,0285	0,1199	0,0164	0,5328	0,4672
V57	0,3071	0,1824	0,1150	0,2076	0,1289	0,0114	0,0307	0,0120	0,0570	0,1382	0,0759	-0,0544	-0,1755	0,0546	0,3476	0,1714	0,5832	0,4168
V64	-0,2731	0,4204	0,1047	-0,0071	0,0857	0,0164	0,0522	0,1123	0,1311	0,0010	0,1484	-0,0429	0,0872	0,0777	0,0576	0,2156	0,6102	0,3898
V65	-0,0476	0,2434	0,0019	-0,1241	0,0559	0,1248	0,1754	0,0406	0,0532	0,0584	0,1519	-0,2129	-0,2266	0,2679	0,1022	0,0676	0,6592	0,3408

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Fator12	Fator13	Fator14	Fator15	Fator16	Especificidade	Comunalidade
V66	-0,3944	0,1397	0,0881	0,0315	-0,1437	0,2885	0,0247	0,0126	0,0365	0,0315	0,1999	0,0850	0,1675	0,0898	0,1098	0,1012	0,6036	0,3964
V68	-0,3460	0,2912	0,0001	-0,0306	-0,2310	0,1563	0,0251	0,1595	0,0237	0,0157	0,1258	-0,1200	0,0781	0,1539	0,1434	0,0691	0,6045	0,3955
V71	-0,2157	0,4829	0,0913	-0,0608	0,1151	0,1510	0,0758	0,0186	0,1020	0,0745	0,0905	0,0595	-0,0966	0,0649	0,1500	0,1410	0,5825	0,4175
V73	-0,3594	0,3727	0,1045	-0,0867	0,0265	0,1091	0,0434	0,0691	0,3076	0,0712	0,0551	-0,0859	0,0184	0,1720	0,0643	0,1361	0,5316	0,4684
V77	-0,3573	0,4341	0,1944	-0,0617	-0,1279	0,1230	0,0656	0,0172	0,1133	0,0482	0,1680	-0,0341	0,0583	0,0205	0,1032	0,1333	0,5294	0,4706
V8	0,2933	0,2681	0,0370	0,1842	0,0811	0,0790	0,0958	0,1645	0,0432	0,2272	0,0590	0,0925	-0,2808	0,0232	0,0360	0,0888	0,6037	0,3963
V34	-0,3109	0,1888	0,0064	0,0820	-0,1401	0,2496	0,1216	0,0954	0,0681	0,0196	0,0722	-0,1421	-0,1851	0,3876	0,1427	0,1465	0,4985	0,5015
V30	0,5146	0,1668	0,0583	-0,3002	0,2285	0,0421	0,0366	0,1963	0,0378	0,0335	0,1056	-0,0267	-0,0621	0,0524	0,0015	0,0593	0,4954	0,5046
V10	0,3175	0,0720	0,4547	0,1594	0,1222	0,0701	0,1473	0,0963	0,0374	0,1583	0,0340	0,1776	-0,2003	0,1267	0,0084	0,0814	0,4889	0,5111
V70	-0,3052	0,4249	0,1346	-0,1524	-0,2571	0,1189	0,0135	0,0618	0,2737	0,0299	0,0735	-0,0205	0,0813	0,0439	0,0756	0,1288	0,4883	0,5117
V24	0,6349	0,1476	0,0113	0,1313	-0,0743	0,0600	0,1571	0,0323	0,0411	0,0659	0,0114	-0,0064	0,0152	0,0148	0,1681	0,0042	0,4880	0,5120
V39	-0,4029	0,4177	0,0534	-0,0811	-0,1446	0,0830	0,1699	0,0642	0,1948	0,0123	0,0147	0,0633	-0,0040	0,0097	0,1816	0,1911	0,4811	0,5189
V28	0,6090	0,1497	0,0327	0,1901	-0,1754	0,0100	0,0353	0,0699	0,0664	0,1213	0,0345	-0,0355	-0,0147	0,1342	0,1037	0,0459	0,4798	0,5202
V72	0,4876	-0,2499	0,1757	0,0475	0,0181	0,2639	0,1333	0,0005	0,2132	0,0385	0,1321	0,0942	0,0998	0,0943	0,0950	0,0902	0,4697	0,5303
V54	0,6298	0,1536	0,1804	0,1468	-0,1424	0,0050	0,1126	0,0138	0,0354	0,0181	0,0456	-0,1026	-0,0212	0,0561	0,0180	0,0764	0,4685	0,5315
V35	0,2487	0,0710	0,2237	-0,1498	-0,0207	0,0858	0,2729	0,2297	0,0337	0,1066	0,0723	0,2832	0,2908	0,2764	0,0189	0,0281	0,4656	0,5344
V46	0,4419	0,0251	0,1711	-0,2000	-0,1213	0,2536	0,0419	0,0706	0,1660	0,0033	0,2242	0,1847	0,2225	0,0217	0,0166	0,1472	0,4652	0,5348
V36	-0,1344	0,3786	0,0316	0,0303	-0,0467	0,0799	0,1355	0,2055	0,1844	0,1344	0,1675	-0,1896	-0,0537	0,0622	0,1259	0,4056	0,4644	0,5356
V44	0,6094	0,2867	0,1449	-0,1075	-0,0372	0,0358	0,0682	0,0006	0,1278	0,1191	0,0496	0,0489	-0,0082	0,0830	0,0363	0,0200	0,4625	0,5375
V67	-0,3653	0,4746	0,0639	-0,0381	0,0089	0,0160	0,0116	0,0184	0,1936	0,0750	0,1728	-0,1969	0,0328	0,1811	0,1623	0,0371	0,4616	0,5384
V55	0,4651	0,0607	0,0552	0,1182	-0,1991	0,2308	0,2145	0,0395	0,0003	0,0368	0,2347	-0,2244	-0,0632	0,0467	0,0874	0,2056	0,4597	0,5403
V47	0,4622	-0,0304	0,3784	0,0798	0,0980	0,1167	0,1899	0,2573	0,0364	0,0803	0,0267	0,1066	0,0345	0,1691	0,0443	0,0178	0,4585	0,5415
V23	0,5036	0,0789	0,1060	0,0814	0,0888	0,1026	0,1907	0,1761	0,2847	0,0247	0,1250	-0,1628	0,2066	0,0795	0,0860	0,0374	0,4550	0,5450

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Fator12	Fator13	Fator14	Fator15	Fator16	Especificidade	Comunalidade
V25	0,5599	0,1772	0,1059	0,2712	-0,1410	0,1584	0,0015	0,0171	0,0442	0,1804	0,0287	-0,0407	-0,0202	0,1015	0,1458	0,0675	0,4516	0,5484
V9	0,2112	0,2903	0,2616	-0,0572	-0,0639	0,1490	0,1521	0,3363	0,1803	0,1373	0,1484	0,3075	0,0516	0,1517	0,0768	0,0198	0,4370	0,5630
V41	0,5914	0,2892	0,1752	-0,1719	0,1005	0,1283	0,0238	0,0401	0,1027	0,0698	0,1034	-0,0096	-0,0186	0,1390	0,0045	0,0279	0,4310	0,5690
V59	-0,2984	0,3068	0,0084	-0,0072	-0,2896	0,3412	0,1372	0,1774	0,0329	0,0347	0,2699	0,1689	-0,0685	0,1283	0,0923	0,0491	0,4304	0,5696
V26	0,4656	0,0843	0,3472	0,2662	0,0391	0,0089	0,2091	0,1938	0,0528	0,1213	0,0488	0,1271	0,0661	0,1388	0,0159	0,1163	0,4284	0,5716
V75	-0,1836	0,5148	0,1921	-0,1130	0,0343	0,2398	0,0380	0,1060	0,1393	0,0117	0,3068	0,1089	0,0165	0,0799	0,0830	0,1136	0,4283	0,5717
V61	0,5757	0,1160	0,2551	-0,3176	0,0246	0,0278	0,0870	0,1181	0,1562	0,1015	0,0232	0,0186	0,0235	0,0036	0,0374	0,0593	0,4253	0,5747
V52	0,6098	0,1874	0,1452	0,2474	-0,2312	0,1325	0,0110	0,0079	0,0664	0,1259	0,0016	-0,0270	-0,0334	0,0366	0,0281	0,0270	0,4145	0,5855
V60	-0,2988	0,2254	0,0376	0,0739	-0,2736	0,3287	0,1812	0,1575	0,1140	0,0714	0,3086	0,2705	-0,0520	0,0564	0,0247	0,0840	0,4124	0,5876
V74	-0,3422	0,4869	0,1977	-0,1419	-0,0721	0,0991	0,0344	0,1072	0,1649	0,0005	0,3341	-0,0608	-0,0086	0,0380	0,0015	0,0903	0,4067	0,5933
V63	0,5589	0,1556	0,2340	-0,3363	0,1119	0,0142	0,1592	0,1263	0,0823	0,0665	0,0888	-0,0621	0,0688	0,0212	0,0092	0,0836	0,4064	0,5936
V38	0,0744	0,2923	0,0720	-0,0088	-0,2349	0,1211	0,1395	0,2829	0,2239	0,0508	0,1181	-0,2398	0,2088	0,1327	0,2411	0,2916	0,4059	0,5941
V53	0,6075	0,2303	0,1461	0,1893	-0,1506	0,2178	0,0319	0,0514	0,1279	0,1298	0,0478	0,0367	-0,0301	0,0387	0,0580	0,0310	0,4034	0,5966
V7	-0,2474	0,1818	0,4089	-0,0874	0,0197	0,1105	0,0899	0,1586	0,1620	0,1778	0,0201	0,0901	-0,2656	0,3554	0,1382	0,0340	0,4016	0,5984
V58	0,5952	0,0588	0,0076	0,1741	-0,1099	0,2100	0,2027	0,0489	0,0179	0,0708	0,2176	-0,1482	-0,0711	0,0624	0,0816	0,1599	0,3964	0,6036
V42	0,6183	0,2441	0,2119	-0,2877	0,0953	0,0772	0,0132	0,0625	0,0354	0,0928	0,0430	0,0120	-0,0430	0,0902	0,0039	0,0139	0,3894	0,6106
V11	0,5530	0,1718	0,0940	-0,0670	0,0047	0,1916	0,2506	0,0860	0,1105	0,1263	0,1748	0,1794	-0,1972	0,0082	0,1213	0,1125	0,3872	0,6128
V12	0,5141	0,1858	0,0033	-0,1085	-0,0374	0,1631	0,2847	0,0947	0,1300	0,1346	0,1543	0,1864	-0,2157	0,0391	0,1312	0,1827	0,3792	0,6208
V20	0,4312	0,1502	0,1771	0,2230	0,2387	0,0091	0,2107	0,2240	0,3207	0,1902	0,1443	-0,1205	0,0626	0,0220	0,0187	0,0760	0,3739	0,6261
V6	0,2462	-0,0958	0,3336	0,0563	-0,0290	0,0660	0,1865	0,1674	0,1476	0,1884	0,0391	0,0328	0,3255	0,3526	0,2476	0,1529	0,3729	0,6271
V50	0,5386	0,2540	0,1141	0,2763	-0,1197	0,2912	0,0008	0,1134	0,1293	0,1944	0,1043	0,0560	0,0533	0,0052	0,0100	0,0535	0,3696	0,6304
V27	0,4998	-0,0529	0,4542	0,1330	0,0892	0,0978	0,1641	0,2602	0,0057	0,0719	0,0059	0,0321	0,0090	0,1936	0,0054	0,0558	0,3643	0,6357
V76	-0,3871	0,5282	0,1360	-0,1529	-0,2150	0,0864	0,0227	0,0171	0,2069	0,0544	0,2442	-0,0476	-0,0247	0,0589	0,0012	0,0362	0,3618	0,6382

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Fator12	Fator13	Fator14	Fator15	Fator16	Especificidade	Comunalidade
V62	0,5965	0,1892	0,2374	-0,3438	0,0885	0,0447	0,0892	0,1357	0,1223	0,1168	0,0784	-0,0106	0,0395	0,0579	0,0188	0,0578	0,3542	0,6458
V21	0,3847	0,2245	0,1505	0,2667	0,2494	0,0782	0,2087	0,2772	0,2636	0,2523	0,1310	-0,0846	0,1006	0,0395	0,0101	0,0678	0,3452	0,6548
V69	-0,3795	0,5500	0,1313	-0,1529	-0,2515	0,0064	0,0540	0,0337	0,2138	0,0028	0,0730	-0,0967	0,0324	0,0653	0,0975	0,1581	0,3452	0,6548
V15	0,5245	0,0946	0,3784	-0,2323	0,1546	0,0416	0,1582	0,1058	0,0870	0,2928	0,0438	-0,0178	0,0311	0,0325	0,1220	0,0077	0,3444	0,6556
V3	-0,2759	0,2914	0,0771	0,0809	0,2588	0,1286	0,4394	0,2282	0,1049	0,2335	0,0689	0,1340	-0,0612	0,1966	0,2274	0,0717	0,3104	0,6896
V51	0,6021	0,2425	0,1384	0,2900	-0,1347	0,2636	0,0098	0,0879	0,0917	0,2400	0,0718	-0,0052	0,0457	0,0162	0,0433	0,0661	0,3002	0,6998
V13	0,4731	0,0018	0,4451	-0,3053	0,1188	0,0876	0,0781	0,0610	0,0642	0,3836	0,0318	-0,0780	0,0297	0,0304	0,1036	0,0359	0,2810	0,7190
V4	0,0099	0,2951	0,0250	0,0402	0,2342	0,1290	0,4814	0,2985	0,0902	0,2112	0,0510	0,1488	-0,1588	0,2091	0,3029	0,1127	0,2673	0,7327
V14	0,5115	0,0365	0,4126	-0,3286	0,0762	0,1012	0,0879	0,1325	0,0677	0,4050	0,0118	-0,0386	0,0366	0,0605	0,1260	0,0428	0,2245	0,7755
V1	-0,2773	0,2850	0,3554	0,2191	0,4788	0,2452	0,1435	0,2454	0,0028	0,1616	0,1855	-0,1116	0,1459	0,0370	0,0274	0,1756	0,1701	0,8299
V2	-0,3043	0,2934	0,3607	0,2176	0,4841	0,2339	0,1288	0,2548	0,0029	0,1502	0,1661	-0,1085	0,1409	0,0170	0,0438	0,1442	0,1685	0,8315

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE H – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 2ª RODADA

Fatores não rotacionados – 2ª rodada									
Fator	Autovalor	Diferenç	Proporçã	Cumulativ	Fator	Autovalo	Diferenç	Proporçã	Cumulativ
Fator1	10,82064	7,07852	0,21220	0,21220	Fator2	0,58456	0,01610	0,01150	0,80860
Fator2	3,74212	1,13157	0,07340	0,28550	Fator2	0,56846	0,01030	0,01110	0,81970
Fator3	2,61055	0,59432	0,05120	0,33670	Fator2	0,55816	0,02301	0,01090	0,83060
Fator4	2,01623	0,24209	0,03950	0,37630	Fator3	0,53515	0,00879	0,01050	0,84110
Fator5	1,77414	0,28872	0,03480	0,41110	Fator3	0,52636	0,00771	0,01030	0,85150
Fator6	1,48542	0,06145	0,02910	0,44020	Fator3	0,51864	0,01985	0,01020	0,86160
Fator7	1,42396	0,06840	0,02790	0,46810	Fator3	0,49880	0,00956	0,00980	0,87140
Fator8	1,35556	0,11174	0,02660	0,49470	Fator3	0,48924	0,01215	0,00960	0,88100
Fator9	1,24382	0,06407	0,02440	0,51910	Fator3	0,47709	0,02793	0,00940	0,89040
Fator1	1,17975	0,03464	0,02310	0,54220	Fator3	0,44916	0,01073	0,00880	0,89920
Fator1	1,14511	0,06099	0,02250	0,56470	Fator3	0,43844	0,01451	0,00860	0,90780
Fator1	1,08412	0,06284	0,02130	0,58590	Fator3	0,42393	0,01363	0,00830	0,91610
Fator1	1,02128	0,02860	0,02000	0,60590	Fator3	0,41030	0,00569	0,00800	0,92410
Fator1	0,99268	0,11008	0,01950	0,62540	Fator4	0,40461	0,00823	0,00790	0,93200
Fator1	0,88260	0,02598	0,01730	0,64270	Fator4	0,39638	0,01430	0,00780	0,93980
Fator1	0,85663	0,03506	0,01680	0,65950	Fator4	0,38208	0,01291	0,00750	0,94730
Fator1	0,82157	0,03582	0,01610	0,67560	Fator4	0,36917	0,01477	0,00720	0,95460
Fator1	0,78576	0,00598	0,01540	0,69100	Fator4	0,35440	0,00620	0,00690	0,96150
Fator1	0,77977	0,04935	0,01530	0,70630	Fator4	0,34821	0,01319	0,00680	0,96830
Fator2	0,73042	0,01584	0,01430	0,72060	Fator4	0,33502	0,00993	0,00660	0,97490
Fator2	0,71458	0,04367	0,01400	0,73460	Fator4	0,32509	0,02656	0,00640	0,98130
Fator2	0,67091	0,00778	0,01320	0,74780	Fator4	0,29853	0,03329	0,00590	0,98710
Fator2	0,66313	0,02461	0,01300	0,76080	Fator4	0,26524	0,02862	0,00520	0,99230
Fator2	0,63852	0,01803	0,01250	0,77330	Fator5	0,23662	0,08187	0,00460	0,99700
Fator2	0,62048	0,02861	0,01220	0,78550	Fator5	0,15475	.	0,00300	1,00000
Fator2	0,59188	0,00731	0,01160	0,79710					

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE I – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS – 2ª RODADA

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Fator12	Fator13	Especificidade	Comunalidade
V67	-0,3220	0,4549	0,1189	0,0432	0,0468	-0,0521	-0,0625	-0,0223	0,0151	-0,1519	0,1258	0,0472	0,1965	0,5841	0,4159
V34	-0,3080	0,2134	0,0515	0,0933	-0,0841	0,2262	0,1089	0,1186	0,0971	-0,0209	0,3153	0,1131	-0,2913	0,5571	0,4429
V39	-0,3794	0,4666	0,1596	-0,0382	-0,0782	-0,0867	0,1540	-0,0038	-0,0836	0,0748	0,0085	0,0966	0,0886	0,5442	0,4558
V35	0,2628	0,0888	-0,2321	-0,1780	-0,0684	-0,3211	0,1503	-0,0950	-0,1651	-0,0432	-0,2649	-0,0747	0,2418	0,5347	0,4653
V72	0,4617	-0,2391	-0,1888	-0,0189	0,0393	0,0057	0,3050	0,0604	-0,0371	0,2378	-0,0094	0,0936	0,0577	0,5253	0,4747
V46	0,4390	0,0501	-0,1659	-0,2415	-0,1264	0,1345	0,2323	0,0081	0,0467	-0,1628	-0,2392	0,0542	-0,1370	0,5232	0,4768
V24	0,6468	0,1006	0,0101	0,1643	-0,0513	0,1195	-0,0739	-0,0166	0,0007	0,0625	-0,0116	-0,0471	-0,0611	0,5119	0,4881
V70	-0,2865	0,4800	0,2533	-0,0913	-0,1647	0,0372	0,0620	0,1126	-0,0899	0,1928	-0,0490	0,1016	0,0258	0,5114	0,4886
V30	0,5246	0,1324	-0,0334	-0,2940	0,1723	-0,0746	-0,1368	0,1678	0,0298	-0,0148	0,1640	-0,0876	0,0139	0,5017	0,4983
V28	0,6173	0,1139	-0,0161	0,2218	-0,1169	0,0559	-0,0052	0,0335	0,0506	0,1731	-0,0935	-0,0134	0,0516	0,4944	0,5056
V10	0,3310	-0,0464	0,4590	0,1411	0,1615	-0,0496	0,1320	0,1330	-0,0857	-0,1186	-0,0381	-0,2212	0,2012	0,4818	0,5182
V25	0,5775	0,1522	-0,0933	0,3296	-0,0902	-0,0420	-0,1039	-0,0565	0,0974	0,1497	-0,0545	-0,0423	0,0025	0,4655	0,5345
V23	0,5071	0,0325	0,1020	0,0706	0,1693	0,2030	0,0317	-0,2305	-0,2104	0,2586	0,0965	0,1508	0,0171	0,4589	0,5411
V54	0,6376	0,1440	-0,1657	0,1751	-0,1109	-0,0582	0,0893	0,0435	0,0021	0,0980	-0,0598	0,1213	-0,0488	0,4588	0,5412
V44	0,6316	0,2720	-0,1013	-0,0886	-0,0557	0,0580	-0,0459	0,0101	-0,0620	-0,1672	0,1086	-0,0727	0,0232	0,4509	0,5491
V9	0,2367	0,3184	-0,2374	-0,1019	-0,0730	0,1934	0,2322	-0,2138	-0,1122	-0,2929	-0,2630	-0,1288	0,0566	0,4462	0,5538
V36	-0,1113	0,3896	0,0260	0,0696	-0,0355	-0,2255	0,0109	-0,2225	-0,0482	-0,3110	0,2447	0,1872	0,3001	0,4445	0,5555
V6	0,2440	-0,1774	0,3245	0,0633	-0,0152	-0,1390	0,0953	0,2539	-0,1006	-0,3356	0,1324	0,1939	-0,3042	0,4362	0,5638
V47	0,4738	-0,1414	0,3844	0,0728	0,1358	-0,0719	0,1326	0,2689	-0,0051	-0,0256	-0,1006	-0,0564	0,1978	0,4358	0,5642
V55	0,4672	0,0623	-0,0388	0,1275	-0,1468	-0,0468	0,3239	0,0848	-0,0025	0,0755	-0,1820	0,3606	-0,1704	0,4264	0,5736
V41	0,6120	0,2718	-0,1359	-0,1395	0,0753	-0,0842	-0,1423	0,0408	-0,0085	-0,1419	0,1694	-0,0857	-0,0139	0,4225	0,5775
V38	0,0844	0,3210	-0,0097	0,0430	-0,1962	-0,1033	0,1980	-0,2515	0,1222	-0,2413	0,2065	0,3909	0,2137	0,4220	0,5780
V58	0,5964	0,0269	0,0110	0,1346	-0,0516	-0,0505	0,2972	0,0611	-0,0456	0,0520	-0,1688	0,2474	-0,1076	0,4220	0,5780
V7	-0,2468	0,2775	-0,3734	-0,1054	0,0540	0,1346	0,1226	-0,1827	0,0754	0,2906	-0,1762	-0,1686	0,2874	0,4099	0,5901
V52	0,6254	0,1715	-0,1345	0,2965	-0,2061	-0,0126	-0,0624	-0,0279	0,1159	0,0402	-0,0315	0,0062	0,0248	0,4094	0,5906
V75	-0,1531	0,5018	0,2836	-0,0593	0,0414	-0,0785	-0,3094	0,0729	-0,0960	-0,0219	-0,2833	-0,0772	-0,1761	0,4051	0,5949
V26	0,4885	-0,0387	0,3557	0,2836	0,0891	-0,1297	0,0921	0,2103	-0,0643	-0,0745	-0,0392	-0,0934	0,2388	0,3984	0,6016
V12	0,5254	0,1732	0,0273	-0,1377	-0,0495	0,3622	0,0944	-0,0651	-0,1030	-0,3021	-0,0950	-0,1531	-0,0940	0,3842	0,6158

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Fator12	Fator13	Especificidade	Comunalidade
V60	-0,2932	0,2614	0,0992	0,1301	-0,1826	0,3557	0,2968	0,1654	0,0837	0,1585	0,2324	-0,2673	0,0777	0,3800	0,6200
V53	0,6333	0,2077	-0,1417	0,2566	-0,1591	-0,0449	-0,1533	-0,0054	0,1512	-0,0508	0,0258	-0,0940	-0,0640	0,3799	0,6201
V11	0,5641	0,1339	0,1142	-0,1043	0,0116	0,3408	0,1187	-0,0617	-0,0977	-0,2571	-0,1348	-0,1450	-0,1061	0,3797	0,6203
V76	-0,3611	0,5845	0,2564	-0,0627	-0,1455	-0,0454	-0,1057	0,0220	-0,0468	0,1090	-0,1518	0,0562	-0,0884	0,3753	0,6247
V42	0,6323	0,2468	-0,1746	-0,2781	0,0548	-0,0407	-0,0965	0,0993	-0,0551	-0,0850	0,1291	-0,0793	0,0144	0,3743	0,6257
V69	-0,3535	0,6042	0,2636	-0,0477	-0,1563	-0,0505	-0,0171	0,0400	-0,0653	0,1287	-0,0566	0,0927	0,0659	0,3724	0,6276
V59	-0,2902	0,3635	0,0740	0,0545	-0,2007	0,3058	0,2873	0,2259	0,0847	0,0633	0,2980	-0,1927	0,0363	0,3694	0,6306
V50	0,5716	0,2144	-0,1053	0,3497	-0,1047	-0,0978	-0,2203	-0,0100	0,2089	-0,0388	0,0266	-0,1173	-0,0036	0,3652	0,6348
V74	-0,3193	0,5202	0,3042	-0,0648	-0,0143	-0,0251	-0,2365	0,0968	-0,0767	0,0576	-0,2637	0,0236	-0,1436	0,3646	0,6354
V61	0,5828	0,1500	-0,2284	-0,3390	0,0132	-0,0609	0,0069	0,2248	-0,1411	0,1772	0,0951	0,0256	-0,0252	0,3546	0,6454
V21	0,3999	0,1354	0,1474	0,2325	0,3060	0,1135	-0,0979	-0,3265	-0,3892	0,0714	0,1352	0,0265	-0,0439	0,3457	0,6543
V63	0,5749	0,1685	-0,1975	-0,3668	0,0841	-0,1411	-0,0061	0,2131	-0,0625	0,1486	0,1510	0,0901	0,0447	0,3361	0,6639
V15	0,5381	0,0004	0,3722	-0,2620	0,1096	0,1358	-0,0773	-0,2104	0,2879	0,0239	0,0130	0,0266	0,0645	0,3341	0,6659
V27	0,5101	-0,1805	0,4544	0,1381	0,1350	-0,0485	0,0990	0,2606	-0,0229	0,0298	-0,0807	-0,0240	0,2110	0,3303	0,6697
V62	0,6114	0,2073	-0,1989	-0,3545	0,0527	-0,0970	-0,0705	0,2230	-0,1257	0,1269	0,1661	0,0281	0,0003	0,2908	0,7092
V51	0,6341	0,2083	-0,1298	0,3552	-0,1108	-0,0970	-0,2005	-0,0142	0,2396	0,0326	0,0204	-0,0618	-0,0662	0,2823	0,7177
V3	-0,2568	0,3227	-0,0180	0,0555	0,3759	-0,3779	0,3437	-0,1554	0,1544	0,0500	0,0631	-0,2108	-0,2221	0,2760	0,7240
V20	0,4438	0,0691	0,1747	0,1864	0,3266	0,1932	-0,0440	-0,3105	-0,3885	0,1769	0,1556	0,0665	-0,0742	0,2744	0,7256
V4	0,0245	0,2903	0,0742	0,0088	0,3245	-0,4293	0,3947	-0,2083	0,1384	0,0479	0,0486	-0,2781	-0,2991	0,2302	0,7698
V13	0,4786	-0,0828	0,4418	-0,3329	0,0884	0,0884	-0,0303	-0,1627	0,4113	0,0879	0,0101	0,1122	0,0083	0,2255	0,7745
V14	0,5183	-0,0356	0,4128	-0,3616	0,0471	0,1040	-0,0031	-0,2219	0,4005	0,0944	-0,0451	0,1044	0,0252	0,1838	0,8162
V1	-0,2638	0,3139	-0,3053	0,1703	0,6177	0,2364	-0,0231	0,2265	0,1934	-0,0967	-0,1330	0,2139	0,0784	0,1040	0,8960
V2	-0,2876	0,3206	-0,3087	0,1746	0,6198	0,2208	-0,0265	0,2344	0,1905	-0,1005	-0,1121	0,1916	0,0494	0,1022	0,8978

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE J – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 3ª RODADA

Fatores não rotacionados – 3ª rodada									
Fator	Autovalo	Diferenç	Proporçã	Cumulativ	Fator	Autovalo	Diferenç	Proporçã	Cumulativ
Fator1	10,8206	7,0785	0,2122	0,2122	Fator2	0,5846	0,0161	0,0115	0,8086
Fator2	3,7421	1,1316	0,0734	0,2855	Fator2	0,5685	0,0103	0,0111	0,8197
Fator3	2,6106	0,5943	0,0512	0,3367	Fator2	0,5582	0,0230	0,0109	0,8306
Fator4	2,0162	0,2421	0,0395	0,3763	Fator3	0,5352	0,0088	0,0105	0,8411
Fator5	1,7741	0,2887	0,0348	0,4111	Fator3	0,5264	0,0077	0,0103	0,8515
Fator6	1,4854	0,0615	0,0291	0,4402	Fator3	0,5186	0,0199	0,0102	0,8616
Fator7	1,4240	0,0684	0,0279	0,4681	Fator3	0,4988	0,0096	0,0098	0,8714
Fator8	1,3556	0,1117	0,0266	0,4947	Fator3	0,4892	0,0122	0,0096	0,8810
Fator9	1,2438	0,0641	0,0244	0,5191	Fator3	0,4771	0,0279	0,0094	0,8904
Fator1	1,1798	0,0346	0,0231	0,5422	Fator3	0,4492	0,0107	0,0088	0,8992
Fator1	1,1451	0,0610	0,0225	0,5647	Fator3	0,4384	0,0145	0,0086	0,9078
Fator1	1,0841	0,0628	0,0213	0,5859	Fator3	0,4239	0,0136	0,0083	0,9161
Fator1	1,0213	0,0286	0,0200	0,6059	Fator3	0,4103	0,0057	0,0080	0,9241
Fator1	0,9927	0,1101	0,0195	0,6254	Fator4	0,4046	0,0082	0,0079	0,9320
Fator1	0,8826	0,0260	0,0173	0,6427	Fator4	0,3964	0,0143	0,0078	0,9398
Fator1	0,8566	0,0351	0,0168	0,6595	Fator4	0,3821	0,0129	0,0075	0,9473
Fator1	0,8216	0,0358	0,0161	0,6756	Fator4	0,3692	0,0148	0,0072	0,9546
Fator1	0,7858	0,0060	0,0154	0,6910	Fator4	0,3544	0,0062	0,0069	0,9615
Fator1	0,7798	0,0494	0,0153	0,7063	Fator4	0,3482	0,0132	0,0068	0,9683
Fator2	0,7304	0,0158	0,0143	0,7206	Fator4	0,3350	0,0099	0,0066	0,9749
Fator2	0,7146	0,0437	0,0140	0,7346	Fator4	0,3251	0,0266	0,0064	0,9813
Fator2	0,6709	0,0078	0,0132	0,7478	Fator4	0,2985	0,0333	0,0059	0,9871
Fator2	0,6631	0,0246	0,0130	0,7608	Fator4	0,2652	0,0286	0,0052	0,9923
Fator2	0,6385	0,0180	0,0125	0,7733	Fator5	0,2366	0,0819	0,0046	0,9970
Fator2	0,6205	0,0286	0,0122	0,7855	Fator5	0,1548	.	0,0030	1,0000
Fator2	0,5919	0,0073	0,0116	0,7971					

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE K – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS – 3ª RODADA

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Fator12	Especificidade	Comunalidade
V9	0,2379	0,3621	-0,1059	-0,1170	-0,0241	0,2328	-0,2069	0,1819	-0,1070	-0,2070	-0,1650	-0,1837	0,5414	0,4586
V36	-0,0806	0,3649	0,1473	0,0576	-0,1030	-0,1596	-0,2306	-0,0318	-0,1450	-0,3773	0,0448	0,2105	0,5354	0,4646
V10	0,3549	-0,1932	0,3969	0,1951	0,1304	-0,0217	0,0868	0,1893	-0,0871	-0,0108	-0,0397	-0,2131	0,5257	0,4743
V28	0,6254	0,0921	-0,0434	0,1846	-0,1187	0,0699	0,0309	-0,0009	0,0975	0,1671	-0,0567	0,0136	0,5036	0,4964
V25	0,5874	0,1581	-0,1135	0,2800	-0,1085	-0,0069	-0,0329	-0,1318	0,1321	0,1029	-0,0102	-0,0584	0,4768	0,5232
V47	0,4776	-0,2763	0,2966	0,1488	0,1208	-0,0818	0,2078	0,1940	0,0126	0,0534	-0,0790	-0,0382	0,4726	0,5274
V44	0,6430	0,2533	-0,0545	-0,1277	-0,0533	0,0536	0,0285	0,0353	-0,0943	-0,1230	0,0902	-0,0605	0,4595	0,5405
V23	0,5087	-0,0171	0,0768	0,0379	0,2008	0,2277	-0,1919	-0,1098	-0,1544	0,2157	0,0901	0,2471	0,4531	0,5469
V26	0,5057	-0,1626	0,2858	0,3446	0,0559	-0,0789	0,1778	0,1235	-0,0408	-0,0155	0,0570	-0,0578	0,4527	0,5473
V54	0,6425	0,1570	-0,1750	0,1540	-0,1014	-0,0522	-0,0082	0,0679	0,0095	0,0978	-0,1190	0,1239	0,4513	0,5487
V6	0,2476	-0,2919	0,2314	0,1252	-0,0143	-0,1653	0,2094	0,1307	-0,1669	-0,3853	0,2195	0,1494	0,4490	0,5510
V7	-0,2496	0,3997	-0,2235	-0,1469	0,0771	0,1380	-0,2004	0,0719	0,1397	0,3446	-0,2031	-0,1050	0,4456	0,5544
V41	0,6192	0,2697	-0,0760	-0,1623	0,0543	-0,1107	0,0614	-0,0612	-0,0650	-0,1259	0,1287	-0,0951	0,4433	0,5567
V69	-0,3022	0,4766	0,4232	-0,0262	-0,2066	-0,0221	0,0546	-0,0381	-0,0389	0,0724	-0,0088	0,1078	0,4356	0,5644
V38	0,1098	0,2957	0,0785	0,0197	-0,2163	-0,0966	-0,3206	0,0813	0,0248	-0,3516	0,0459	0,4124	0,4320	0,5680
V52	0,6397	0,1845	-0,1519	0,2409	-0,2193	0,0126	-0,0174	-0,0639	0,1235	0,0297	-0,0097	0,0001	0,4068	0,5932
V53	0,6421	0,2150	-0,1472	0,2110	-0,1865	-0,0300	0,0166	-0,1131	0,1348	-0,0560	0,0808	-0,1175	0,3849	0,6151
V42	0,6354	0,2494	-0,1169	-0,3127	0,0599	-0,0830	0,1184	0,0198	-0,0892	-0,0626	0,0803	-0,0834	0,3724	0,6276
V75	-0,1198	0,4235	0,4762	-0,0433	-0,0640	-0,0472	0,2594	-0,2840	-0,0917	0,0159	-0,1738	-0,1252	0,3689	0,6311
V27	0,5189	-0,3290	0,3442	0,1972	0,1116	-0,0467	0,2197	0,1508	0,0097	0,0876	-0,0760	0,0022	0,3660	0,6340
V58	0,6036	-0,0059	-0,0255	0,1379	-0,0213	-0,0710	-0,0474	0,2552	-0,0535	0,0943	-0,3418	0,2396	0,3571	0,6429
V76	-0,3145	0,4947	0,4490	-0,0575	-0,2163	-0,0325	0,0934	-0,1139	-0,0424	0,0937	-0,1158	0,0637	0,3539	0,6461
V61	0,5758	0,1732	-0,1884	-0,3698	0,0512	-0,1319	0,2097	0,0905	-0,1370	0,1736	0,0926	0,0700	0,3316	0,6684
V55	0,4749	0,0414	-0,0654	0,1220	-0,1150	-0,0883	-0,0514	0,2852	-0,0217	0,0999	-0,4345	0,3439	0,3311	0,6689
V50	0,5902	0,2260	-0,1060	0,3187	-0,1600	-0,0522	0,0385	-0,2024	0,2060	-0,0644	0,1411	-0,1581	0,3255	0,6745
V11	0,5747	0,0668	0,1255	-0,1354	0,0432	0,3334	-0,0505	0,1787	-0,0952	-0,2001	-0,2102	-0,2556	0,3251	0,6749
V15	0,5510	-0,1366	0,3487	-0,2696	0,1089	0,1101	-0,1483	-0,1152	0,3075	-0,0363	0,0541	0,0312	0,3243	0,6757
V21	0,4215	0,0906	0,1590	0,2255	0,2901	0,2188	-0,2204	-0,2835	-0,3633	0,0840	0,1281	0,0532	0,3187	0,6813

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Fator12	Especificidade	Comunalidade
V63	0,5723	0,1744	-0,1519	-0,3804	0,1097	-0,2189	0,1886	0,0637	-0,0746	0,1389	0,1256	0,1381	0,3151	0,6849
V74	-0,2805	0,4339	0,4985	-0,0505	-0,1095	-0,0136	0,2457	-0,2172	-0,0646	0,0828	-0,2029	-0,0024	0,3101	0,6899
V12	0,5380	0,1324	0,0515	-0,1915	-0,0106	0,3594	-0,0428	0,1856	-0,1011	-0,2701	-0,1608	-0,2652	0,3088	0,6912
V3	-0,2414	0,3489	0,1562	0,1171	0,3324	-0,4424	-0,3145	0,1908	0,0388	0,0748	0,0955	-0,1887	0,2885	0,7115
V59	-0,2658	0,3340	0,1932	0,0401	-0,2232	0,2643	0,0685	0,4453	0,0735	0,1149	0,3808	0,0690	0,2878	0,7122
V60	-0,2749	0,2379	0,1884	0,1160	-0,1998	0,3466	0,0207	0,4235	0,1123	0,2168	0,3674	0,0191	0,2841	0,7159
V51	0,6505	0,2274	-0,1369	0,3109	-0,1602	-0,0736	0,0192	-0,1910	0,2350	-0,0115	0,1044	-0,0947	0,2666	0,7334
V62	0,6126	0,2161	-0,1505	-0,3872	0,0725	-0,1654	0,2262	0,0363	-0,1369	0,1192	0,1481	0,0725	0,2602	0,7398
V4	0,0376	0,2768	0,2253	0,0740	0,2787	-0,4933	-0,3973	0,2350	-0,0052	0,1054	0,0290	-0,2571	0,2535	0,7465
V20	0,4600	0,0176	0,1647	0,1758	0,3250	0,2764	-0,2253	-0,2314	-0,3468	0,1777	0,1483	0,1324	0,2523	0,7477
V13	0,4884	-0,2401	0,3930	-0,3266	0,0923	0,0172	-0,1399	-0,0778	0,4196	-0,0090	0,0303	0,1050	0,2202	0,7798
V14	0,5260	-0,1870	0,3921	-0,3588	0,0580	0,0480	-0,1845	-0,0864	0,4187	-0,0028	0,0010	0,0951	0,1743	0,8257
V1	-0,2607	0,4440	-0,1408	0,1800	0,6130	0,1498	0,2614	0,0364	0,2628	-0,1724	-0,0568	0,1649	0,0857	0,9143
V2	-0,2846	0,4544	-0,1386	0,1861	0,6083	0,1328	0,2633	0,0368	0,2508	-0,1730	-0,0385	0,1430	0,0855	0,9145

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE L – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 4ª RODADA

Fatores não rotacionados – 4ª rodada									
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	8,8325	5,9089	0,2324	0,2324	Fator20	0,5293	0,0101	0,0139	0,8185
Fator2	2,9236	0,6826	0,0769	0,3094	Fator21	0,5192	0,0111	0,0137	0,8322
Fator3	2,2410	0,4391	0,0590	0,3683	Fator22	0,5081	0,0138	0,0134	0,8455
Fator4	1,8019	0,1199	0,0474	0,4158	Fator23	0,4943	0,0190	0,0130	0,8586
Fator5	1,6820	0,3170	0,0443	0,4600	Fator24	0,4754	0,0271	0,0125	0,8711
Fator6	1,3650	0,0803	0,0359	0,4959	Fator25	0,4482	0,0190	0,0118	0,8829
Fator7	1,2848	0,0040	0,0338	0,5298	Fator26	0,4292	0,0152	0,0113	0,8942
Fator8	1,2808	0,0709	0,0337	0,5635	Fator27	0,4140	0,0003	0,0109	0,9050
Fator9	1,2099	0,1416	0,0318	0,5953	Fator28	0,4137	0,0118	0,0109	0,9159
Fator10	1,0683	0,0376	0,0281	0,6234	Fator29	0,4018	0,0111	0,0106	0,9265
Fator11	1,0307	0,0422	0,0271	0,6505	Fator30	0,3907	0,0139	0,0103	0,9368
Fator12	0,9885	0,0967	0,0260	0,6765	Fator31	0,3768	0,0086	0,0099	0,9467
Fator13	0,8918	0,0912	0,0235	0,7000	Fator32	0,3682	0,0202	0,0097	0,9564
Fator14	0,8006	0,0984	0,0211	0,7211	Fator33	0,3480	0,0123	0,0092	0,9656
Fator15	0,7022	0,0341	0,0185	0,7396	Fator34	0,3357	0,0282	0,0088	0,9744
Fator16	0,6681	0,0492	0,0176	0,7571	Fator35	0,3075	0,0389	0,0081	0,9825
Fator17	0,6189	0,0153	0,0163	0,7734	Fator36	0,2687	0,0274	0,0071	0,9896
Fator18	0,6036	0,0236	0,0159	0,7893	Fator37	0,2413	0,0854	0,0063	0,9959
Fator19	0,5800	0,0507	0,0153	0,8046	Fator38	0,1558	.	0,0041	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE M – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS – 4ª RODADA

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Especificidade	Comunalidade
V38	0,1115	0,2627	0,0661	0,0461	-0,1975	0,1106	-0,2077	0,1592	0,0452	0,0050	-0,1227	0,7752	0,2248
V25	0,5798	0,1586	-0,1439	0,2663	-0,1069	0,0016	-0,1065	-0,0869	0,1119	0,0123	0,0587	0,5006	0,4994
V23	0,5083	-0,0079	0,0890	0,0737	0,2311	-0,2131	-0,2098	0,0164	-0,2328	0,0204	0,2174	0,4832	0,5168
V47	0,4742	-0,2305	0,2707	0,1791	0,1294	0,0986	0,2837	0,1190	0,0114	0,0928	0,1006	0,4767	0,5233
V7	-0,2546	0,3813	-0,2329	-0,2067	0,0481	-0,0939	-0,3042	0,1538	0,0407	0,2632	0,1736	0,4645	0,5355
V44	0,6435	0,2457	-0,0502	-0,1278	-0,0756	-0,0774	0,0327	0,0236	-0,0634	-0,1182	-0,1178	0,4615	0,5385
V41	0,6248	0,2708	-0,0829	-0,1726	0,0204	0,0540	0,0440	-0,1018	-0,0117	-0,1599	-0,0756	0,4526	0,5474
V26	0,4971	-0,1267	0,2244	0,3715	0,0671	0,0876	0,2561	0,0398	-0,0105	-0,0643	0,1223	0,4500	0,5500
V54	0,6425	0,1548	-0,1958	0,1387	-0,1207	0,0563	-0,0096	0,0786	-0,0262	0,1781	0,0573	0,4459	0,5541
V6	0,2497	-0,2763	0,2370	0,1823	0,0094	0,1663	0,3929	0,0215	-0,0930	-0,2933	-0,2226	0,4450	0,5550
V69	-0,3099	0,4992	0,3988	0,0155	-0,2032	0,0151	0,0185	-0,0407	-0,0591	0,0456	0,0749	0,4408	0,5592
V52	0,6292	0,1706	-0,1744	0,2207	-0,2201	-0,0157	-0,0676	-0,0331	0,1174	0,0136	0,0409	0,4259	0,5741
V53	0,6421	0,2124	-0,1712	0,2091	-0,2038	0,0040	-0,0477	-0,0878	0,1598	-0,1051	-0,0441	0,3794	0,6206
V75	-0,1250	0,4673	0,4543	0,0133	-0,0671	-0,0067	0,1654	-0,3656	-0,0324	0,1101	-0,0704	0,3757	0,6243
V42	0,6432	0,2495	-0,1029	-0,3349	0,0179	0,0243	0,1022	-0,0308	-0,0564	-0,0973	-0,0669	0,3718	0,6282
V27	0,5113	-0,2794	0,3193	0,2303	0,1337	0,0615	0,2850	0,0869	0,0019	0,0991	0,1451	0,3642	0,6358
V58	0,6011	-0,0068	-0,0384	0,1452	-0,0212	0,1308	0,0587	0,2377	-0,1126	0,4094	0,0135	0,3581	0,6419
V76	-0,3206	0,5241	0,4320	-0,0079	-0,2151	0,0161	0,0273	-0,1284	-0,0550	0,1338	0,0259	0,3506	0,6494
V55	0,4762	0,0385	-0,0748	0,1315	-0,1257	0,1499	0,0496	0,2745	-0,0878	0,5376	0,0204	0,3357	0,6643
V61	0,5817	0,1750	-0,1535	-0,4097	0,0060	0,0860	0,1903	0,0110	-0,1662	-0,0419	0,1766	0,3352	0,6648
V15	0,5547	-0,1146	0,4055	-0,1900	0,1448	-0,0918	-0,1901	0,0114	0,2927	-0,0371	0,0496	0,3236	0,6764
V21	0,4210	0,1082	0,1160	0,2704	0,3149	-0,2416	-0,2464	-0,1949	-0,3663	-0,0856	0,0560	0,3235	0,6765
V50	0,5902	0,2350	-0,1500	0,3207	-0,1767	0,0113	-0,0577	-0,1675	0,2462	-0,1686	-0,0080	0,3193	0,6807
V74	-0,2881	0,4776	0,4792	0,0010	-0,1078	-0,0285	0,1546	-0,2735	-0,0397	0,1881	0,0000	0,3111	0,6889
V63	0,5802	0,1780	-0,1239	-0,4190	0,0673	0,1629	0,1782	-0,0127	-0,0933	-0,0559	0,2374	0,3096	0,6904
V60	-0,2847	0,2518	0,1687	0,1390	-0,2081	-0,2601	0,0333	0,5247	-0,0122	-0,2598	0,2497	0,2904	0,7096
V59	-0,2745	0,3467	0,1694	0,0534	-0,2410	-0,1995	0,1021	0,5132	-0,0269	-0,2854	0,1747	0,2885	0,7115
V3	-0,2437	0,3716	0,0856	0,1080	0,3266	0,5380	-0,2141	0,1714	-0,0558	-0,1569	-0,0987	0,2747	0,7253

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10	Fator11	Especificidade	Comunalidade
V11	0,5727	0,0683	0,1487	-0,0895	0,0437	-0,2789	0,0077	0,2057	-0,0791	0,0911	-0,4770	0,2732	0,7268
V20	0,4593	0,0405	0,1401	0,2250	0,3554	-0,2805	-0,2513	-0,1148	-0,3922	-0,0699	0,1313	0,2599	0,7401
V62	0,6210	0,2210	-0,1228	-0,4228	0,0248	0,0951	0,2001	-0,0463	-0,1415	-0,0969	0,1801	0,2580	0,7420
V51	0,6508	0,2354	-0,1759	0,3099	-0,1763	0,0410	-0,0786	-0,1455	0,2536	-0,1106	0,0329	0,2563	0,7437
V4	0,0338	0,2990	0,1680	0,0813	0,2810	0,6132	-0,2725	0,2067	-0,1184	-0,1137	-0,1632	0,2491	0,7509
V12	0,5371	0,1191	0,0813	-0,1560	-0,0149	-0,3185	0,0172	0,2152	-0,0684	0,0306	-0,5283	0,2334	0,7666
V13	0,4941	-0,2111	0,4630	-0,2436	0,1330	0,0074	-0,1751	0,0530	0,3850	0,0106	0,0973	0,2285	0,7715
V14	0,5300	-0,1656	0,4715	-0,2710	0,1019	-0,0125	-0,2246	0,0557	0,3781	0,0324	0,0795	0,1815	0,8185
V1	-0,2653	0,4648	-0,2265	0,1164	0,5843	-0,1713	0,2663	0,0594	0,3052	0,0758	-0,0101	0,1045	0,8955
V2	-0,2880	0,4777	-0,2255	0,1245	0,5772	-0,1546	0,2680	0,0558	0,2924	0,0519	-0,0244	0,1018	0,8982

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE N – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 6ª RODADA

Fatores não rotacionados – 6ª rodada									
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	7,9817	5,5131	0,2752	0,2752	Fator16	0,4972	0,0444	0,0171	0,8423
Fator2	2,4686	0,3790	0,0851	0,3604	Fator17	0,4529	0,0152	0,0156	0,8580
Fator3	2,0896	0,4353	0,0721	0,4324	Fator18	0,4377	0,0118	0,0151	0,8731
Fator4	1,6543	0,0848	0,0570	0,4895	Fator19	0,4259	0,0138	0,0147	0,8877
Fator5	1,5695	0,3600	0,0541	0,5436	Fator20	0,4121	0,0120	0,0142	0,9020
Fator6	1,2095	0,0984	0,0417	0,5853	Fator21	0,4000	0,0134	0,0138	0,9157
Fator7	1,1112	0,0494	0,0383	0,6236	Fator22	0,3866	0,0058	0,0133	0,9291
Fator8	1,0618	0,1541	0,0366	0,6602	Fator23	0,3808	0,0262	0,0131	0,9422
Fator9	0,9076	0,1158	0,0313	0,6915	Fator24	0,3545	0,0173	0,0122	0,9544
Fator10	0,7918	0,0588	0,0273	0,7188	Fator25	0,3372	0,0240	0,0116	0,9661
Fator11	0,7330	0,0774	0,0253	0,7441	Fator26	0,3132	0,0412	0,0108	0,9769
Fator12	0,6557	0,0473	0,0226	0,7667	Fator27	0,2720	0,0296	0,0094	0,9862
Fator13	0,6084	0,0570	0,0210	0,7877	Fator28	0,2424	0,0855	0,0084	0,9946
Fator14	0,5514	0,0148	0,0190	0,8067	Fator29	0,1568	.	0,0054	1,0000
Fator15	0,5366	0,0394	0,0185	0,8252					

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE O – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS – 6ª RODADA

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Especificidade	Comunalidade
V7	-0,2024	0,3098	-0,1718	0,2275	-0,0258	-0,0209	0,1212	-0,0478	0,7637	0,2363
V25	0,5908	0,1051	-0,1892	-0,2839	-0,0148	0,1057	-0,0501	0,0036	0,5096	0,4904
V23	0,5045	-0,0419	0,0898	-0,0491	0,3630	-0,2570	-0,0699	0,1544	0,5067	0,4933
V44	0,6692	0,1759	-0,0055	0,0974	-0,0773	-0,0781	-0,0122	-0,1722	0,4699	0,5301
V41	0,6495	0,2143	-0,0287	0,1680	-0,0776	-0,0093	-0,1585	-0,1071	0,4605	0,5395
V75	-0,1136	0,5922	0,3932	-0,1515	-0,0815	-0,0405	-0,0615	-0,0046	0,4467	0,5533
V69	-0,2851	0,5555	0,3243	-0,1466	-0,1674	-0,0601	0,0453	0,0847	0,4425	0,5575
V52	0,6457	0,0992	-0,2045	-0,2681	-0,1128	0,1046	-0,0123	-0,0078	0,4357	0,5643
V54	0,6587	0,0781	-0,2158	-0,1332	-0,0912	-0,0115	0,1597	0,1712	0,4324	0,5676
V53	0,6619	0,1479	-0,2043	-0,2564	-0,1189	0,1547	-0,0906	-0,1145	0,3731	0,6269
V42	0,6726	0,1846	0,0019	0,3261	-0,1331	-0,0571	-0,0648	-0,1084	0,3702	0,6298
V74	-0,2742	0,6074	0,4112	-0,1443	-0,1046	-0,0513	0,0272	0,0738	0,3463	0,6537
V61	0,6070	0,1112	-0,0361	0,4309	-0,2008	-0,1487	-0,0946	0,1243	0,3454	0,6546
V76	-0,2945	0,6018	0,3699	-0,1648	-0,1927	-0,0622	0,0691	0,0757	0,3357	0,6643
V15	0,5394	-0,1381	0,4894	0,0530	0,2079	0,2779	-0,0487	0,0066	0,3248	0,6752
V58	0,5930	-0,0623	-0,0845	-0,1098	-0,0135	-0,0671	0,4216	0,3481	0,3217	0,6783
V21	0,4200	0,1091	0,0591	-0,2350	0,4938	-0,3903	-0,2029	0,0334	0,3146	0,6854
V63	0,6018	0,1142	-0,0108	0,4584	-0,1715	-0,0661	-0,1631	0,2116	0,3094	0,6906
V50	0,6049	0,1911	-0,2214	-0,3508	-0,0685	0,2375	-0,1987	-0,1310	0,3078	0,6922
V62	0,6488	0,1600	-0,0018	0,4399	-0,1911	-0,1235	-0,1660	0,1233	0,2654	0,7346
V20	0,4555	0,0353	0,0967	-0,1803	0,5399	-0,4143	-0,1632	0,0962	0,2504	0,7496
V55	0,4788	-0,0246	-0,1113	-0,1322	-0,1059	-0,0424	0,5316	0,4443	0,2472	0,7528
V51	0,6716	0,1723	-0,2342	-0,3497	-0,0729	0,2549	-0,1598	-0,0323	0,2453	0,7547
V11	0,5748	0,0371	0,1762	0,0515	0,1332	-0,1130	0,4095	-0,4443	0,2390	0,7610
V13	0,4710	-0,2293	0,5592	0,0829	0,1588	0,3919	-0,0122	0,1281	0,2106	0,7894
V12	0,5538	0,0714	0,1387	0,1039	0,0751	-0,1078	0,4109	-0,5173	0,2046	0,7954
V14	0,5136	-0,1982	0,5829	0,0797	0,1407	0,3751	0,0070	0,1008	0,1801	0,8199
V2	-0,2581	0,5384	-0,3480	0,2656	0,5003	0,3005	0,0923	0,0547	0,0997	0,9003
V1	-0,2375	0,5278	-0,3442	0,2752	0,5141	0,3101	0,1028	0,0691	0,0949	0,9051

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE P – ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES NÃO ROTACIONADOS – 8ª RODADA

Fatores não rotacionados – 8ª rodada									
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	6,8965	4,4964	0,2874	0,2874	Fator13	0,4595	0,0281	0,0191	0,8442
Fator2	2,4001	0,3739	0,1000	0,3874	Fator14	0,4315	0,0042	0,0180	0,8622
Fator3	2,0262	0,4754	0,0844	0,4718	Fator15	0,4273	0,0255	0,0178	0,8800
Fator4	1,5509	0,0603	0,0646	0,5364	Fator16	0,4018	0,0093	0,0167	0,8968
Fator5	1,4906	0,3253	0,0621	0,5985	Fator17	0,3925	0,0080	0,0164	0,9131
Fator6	1,1652	0,1051	0,0486	0,6471	Fator18	0,3846	0,0194	0,0160	0,9291
Fator7	1,0601	0,2879	0,0442	0,6912	Fator19	0,3651	0,0263	0,0152	0,9443
Fator8	0,7722	0,0149	0,0322	0,7234	Fator20	0,3388	0,0238	0,0141	0,9585
Fator9	0,7573	0,1195	0,0316	0,7550	Fator21	0,3151	0,0344	0,0131	0,9716
Fator10	0,6378	0,0977	0,0266	0,7815	Fator22	0,2807	0,0367	0,0117	0,9833
Fator11	0,5402	0,0351	0,0225	0,8040	Fator23	0,2440	0,0870	0,0102	0,9935
Fator12	0,5050	0,0455	0,0210	0,8251	Fator24	0,1570	.	0,0065	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE Q – MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS – 8ª RODADA

Variáveis	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Especificidade	Comunalidade
V54	0,6392	0,0493	-0,2109	-0,1670	-0,0661	0,0379	-0,0008	0,5108	0,4892
V41	0,6713	0,1963	-0,0846	0,1013	-0,0878	-0,0142	0,0485	0,4832	0,5168
V44	0,6870	0,1642	-0,0521	0,0276	-0,0762	-0,0986	-0,0902	0,4739	0,5261
V69	-0,2826	0,5958	0,2802	-0,1115	-0,1644	-0,0107	0,0129	0,4470	0,5530
V75	-0,1044	0,6496	0,3202	-0,1089	-0,0651	-0,0334	0,0405	0,4457	0,5543
V52	0,6349	0,0719	-0,2046	-0,3267	-0,0668	0,1463	-0,0356	0,4160	0,5840
V42	0,6980	0,1625	-0,0501	0,2630	-0,1655	-0,0689	-0,0275	0,3817	0,6183
V53	0,6649	0,1180	-0,2187	-0,3388	-0,0564	0,1745	-0,0472	0,3455	0,6545
V74	-0,2701	0,6644	0,3503	-0,0885	-0,0938	-0,0247	0,0290	0,3448	0,6552
V61	0,6246	0,0821	-0,0736	0,3813	-0,2873	-0,0978	0,1335	0,3425	0,6575
V76	-0,2900	0,6476	0,3217	-0,1311	-0,1843	-0,0104	-0,0128	0,3415	0,6585
V15	0,5530	-0,0889	0,4818	0,0800	0,2742	0,2234	0,0369	0,3213	0,6787
V50	0,6055	0,1619	-0,2373	-0,4152	0,0104	0,2426	0,0113	0,3193	0,6807
V63	0,6217	0,0889	-0,0524	0,4198	-0,2502	-0,0081	0,2396	0,3066	0,6934
V51	0,6586	0,1422	-0,2394	-0,3863	0,0003	0,2729	0,0365	0,2637	0,7363
V62	0,6733	0,1379	-0,0548	0,3898	-0,2692	-0,0808	0,1896	0,2577	0,7423
V20	0,4396	0,0584	0,0467	-0,1475	0,4896	-0,4467	0,3275	0,2329	0,7671
V11	0,5798	0,0473	0,1581	0,0447	0,1702	-0,2601	-0,5560	0,2289	0,7711
V21	0,4101	0,1293	0,0070	-0,2101	0,4797	-0,4573	0,3416	0,2150	0,7850
V13	0,4820	-0,1699	0,5713	0,1287	0,2436	0,3534	0,0734	0,2062	0,7938
V12	0,5659	0,0735	0,1154	0,0812	0,1082	-0,2613	-0,6165	0,1944	0,8056
V14	0,5260	-0,1424	0,5966	0,1163	0,2277	0,3354	0,0467	0,1671	0,8329
V1	-0,2374	0,4858	-0,4398	0,3705	0,4809	0,2434	-0,0610	0,0827	0,9173
V2	-0,2566	0,4979	-0,4463	0,3584	0,4667	0,2338	-0,0644	0,0820	0,9180

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE R – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA DA ANÁLISE CONFIRMATÓRIA

Variáveis	Média	DP
V8 Os clientes gostam do banco quando suas demandas são atendidas	4,496	0,602
V5 Os clientes estão inseguros e têm medo de golpes	4,372	0,729
V36 A falta de funcionários afeta os clientes	4,328	0,787
V71 Os clientes comparam o banco com outras instituições financeiras, que oferecem mais facilidades	4,304	0,673
V75 A análise de crédito no banco é conservadora	4,302	0,734
V73 O foco do banco é o lucro	4,243	0,857
V37 Os clientes sofrem golpes e fraudes	4,132	0,729
V77 Há departamentos/diretorias meio em excesso no banco, sem experiência em atendimento aos clientes	4,125	0,936
V50 Os clientes percebem a segurança e a solidez do banco	4,118	0,698
V21 As experiências positivas dos clientes melhoram o ranking de reclamações da instituição no BACEN	4,093	0,768
V53 Os clientes têm confiança no banco	4,072	0,619
V51 Os clientes consideram a marca positiva	4,070	0,668
V67 A busca pelo cumprimento das metas prejudica o relacionamento com os clientes em função do tempo escasso	4,047	0,905
V9 Os clientes apreciam a comodidade no atendimento presencial prestado pelos funcionários do banco	4,017	0,825
V41 Os funcionários do banco transmitem credibilidade aos clientes	4,002	0,628
V35 Os funcionários das agências estimulam os clientes a usarem os canais digitais.	3,978	0,642
V49 Os clientes consideram o banco tradicional	3,957	0,708
V64 Há perda de tempo com tentativas de abordagens com clientes inaptos a certos negócios	3,954	0,886
V57 É positivo para os clientes a determinação de tempo para atender ou retornar um contato	3,942	0,759
V4 Os clientes são muito exigentes quanto aos serviços prestados	3,928	0,757
V74 Há dificuldades na análise de crédito feita pelo banco	3,926	0,944
V69 Há muita burocracia e excesso de normas, tornando os processos lentos	3,900	0,911
V44 Os clientes apreciam o atendimento prestado pelos funcionários	3,884	0,621
V42 Os funcionários do banco prestam atendimento humanizado aos clientes	3,861	0,702
V20 As experiências positivas dos clientes mantêm o NPS (Net Promoter Score) alto	3,854	0,883
V52 O relacionamento com o banco é valorizado pelos clientes	3,853	0,750
V76 Os processos operacionais são demorados	3,836	0,884
V10 Os clientes apreciam a comodidade no atendimento digital prestado pelos funcionários do banco	3,835	0,796
V26 Os clientes valorizam os canais digitais de atendimento oferecidos pelo banco	3,835	0,745
V25 Os clientes consideram o valor da marca do banco	3,819	0,868
V24 No geral, os clientes gostam do banco	3,815	0,675
V12 Os clientes consideram o atendimento humanizado	3,802	0,830
V15 Os clientes avaliam bem o atendimento dos gerentes	3,789	0,761
V30 Os funcionários cumprem o prometido com o cliente	3,782	0,652
V22 Houve queda de denúncias dos clientes nos órgãos de defesa do consumidor	3,740	0,686
V16 Os clientes consideram que as negociações são transparentes	3,733	0,809
V62 Os funcionários têm empatia com os clientes.	3,733	0,774
V43 O relacionamento dos funcionários com os clientes é racional	3,719	0,718
V17 Os clientes consideram positivo o horário flexível de atendimento	3,718	0,782
V28 Os clientes valorizam a parceria com o banco	3,708	0,776
V13 Os clientes têm facilidade para acessar seu gerente	3,660	0,986
V54 Os clientes consideram o banco como uma organização inclusiva ao atender diferentes públicos	3,633	0,801
V19 Os clientes consideram o banco relevante para si	3,607	0,789
V14 Os clientes têm proximidade com seus gerentes	3,606	0,891
V3 Os clientes são muito críticos quanto aos serviços prestados	3,605	0,936
V63 Os funcionários têm senso de urgência em atender as demandas dos clientes	3,598	0,850
V11 Os clientes consideram o atendimento de excelência	3,576	0,885
V47 Os clientes consideram os atendimentos digitais ágeis	3,533	0,840

Variáveis	Média	DP
V39 Os clientes preferem fazer negócios na concorrência por excesso de burocracia interna	3,531	1,011
V33 O atendimento aos clientes é personalizado	3,525	0,921
V61 Os funcionários priorizam os clientes	3,506	0,898
V45 Os clientes gostam dos produtos e serviços oferecidos pelo banco	3,418	0,790
V40 Os clientes percebem união e comprometimento do corpo funcional	3,417	0,850
V58 Os clientes consideram inovadoras as soluções apresentadas pelo banco	3,398	0,814
V32 Os clientes recebem contatos excessivos de ofertas	3,397	1,063
V23 A maioria dos clientes eleva o NPS (Net Promoter Score)	3,380	0,855
V38 Os clientes percebem o excesso de serviço dos funcionários	3,371	1,126
V27 Os clientes consideram o atendimento digital resolutivo	3,357	0,887
V68 Os treinamentos são insuficientes para proporcionar um atendimento de excelência aos clientes	3,335	1,141
V65 Oferecer o menor preço sempre atrai clientes	3,246	1,034
V70 Os procedimentos de segurança são excessivos para a execução dos processos, serviços e negócios	3,185	1,110
V29 Os funcionários têm dificuldade de contatar os clientes (chat ou e-mail ou telefone ou WhatsApp)	3,175	1,116
V56 Os clientes valorizam o histórico de apoio e patrocínio aos esportes prestados pelo banco	3,168	0,971
V46 Os clientes consideram os atendimentos presenciais ágeis	3,135	0,940
V55 Os clientes consideram o banco como vanguardista em questões tecnológicas	3,110	0,980
V2 Os clientes resistem a falar ao telefone com os funcionários do banco	3,088	1,192
V1 Os clientes têm receio de falar ao telefone com os funcionários do banco	3,071	1,220
V31 Os clientes sofrem desgastes com os funcionários	2,940	0,865
V7 Os clientes têm dificuldade para acessar o aplicativo do banco	2,931	0,941
V59 Os funcionários têm pouco incentivo para usar tecnologias digitais para melhoria do atendimento aos clientes	2,854	1,092
V60 Os funcionários desconhecem as tecnologias digitais para melhoria do atendimento aos clientes	2,838	1,032
V6 Os clientes têm facilidade para usar as tecnologias digitais	2,824	0,941
V34 Os canais físicos e digitais de atendimento aos clientes não estão conectados	2,823	1,031
V48 Os clientes consideram o preço dos produtos e serviços adequados	2,699	0,876
V66 Os clientes percebem que não são relevantes para o banco	2,698	0,941
V18 Os clientes consideram os processos internos céleres	2,558	0,949
V72 Há sinergia entre os departamentos/diretorias do banco	2,276	0,991

Fonte: Dados da pesquisa.