

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

MALCON SANTOS GONÇALVES

**A ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: reflexões sobre a cultura
organizacional e a experiência do funcionário**

**VITÓRIA
2025**

MALCON SANTOS GONÇALVES

A ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: reflexões sobre a cultura organizacional e a experiência do funcionário

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.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Juliana d'Angelo.

**VITÓRIA
2025**

MALCON SANTOS GONÇALVES

A ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: reflexões sobre a cultura organizacional e a experiência do funcionário

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.

Aprovada em 30 de novembro 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.^a Dra. Fernanda Mendes Pires
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

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

Prof. Dr. Pedro Luiz Costa Carvalho
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

A Rose e Heitor pelo apoio e paciência.

À minha orientadora, que também se tornou minha amiga, Profa. Dra. Marcia Juliana d'Angelo, que está comigo desde o mestrado, por sua orientação, paciência e incansável dedicação ao longo desta jornada. Sua sabedoria e compromisso foram essenciais para a conclusão deste trabalho e tornaram o caminho muito mais leve. Obrigado por acreditar e guiar cada passo deste caminho.

“Às vezes, a vida é dura. As coisas dão errado, na vida e no amor, nos negócios, na amizade e na saúde e em todas as outras formas que a vida pode dar errado. E quando as coisas ficam difíceis, este é o conselho que dou a todos, faça boa arte (...). O mundo sempre parece mais brilhante quando você acaba de fazer algo que antes achava impossível.”

(Neil Gaiman)

RESUMO

Este estudo analisa os impactos da transformação digital na cultura organizacional e na experiência dos funcionários, com ênfase no setor bancário brasileiro. O primeiro artigo, de abordagem qualitativa, utiliza a Teoria Fundamentada nos Dados como metodologia para investigar como eventos disruptivos, como a pandemia da Covid-19 e mudanças no mercado, moldam a cultura organizacional e afetam a experiência dos funcionários em termos de saúde cognitiva, física, emocional, relacional e econômica, destacando como essas mudanças influenciam aspectos como senso de pertencimento, o isolamento profissional e a adaptação às novas exigências tecnológicas. O estudo identificou que a transformação digital pode tanto ampliar oportunidades quanto intensificar desafios e estabelece as bases conceituais para os artigos subsequentes. O segundo artigo, de abordagem quantitativa, desenvolve e valida um instrumento para mensurar a experiência dos funcionários em contextos digitais. A escala foi construída a partir de processos metodológicos estruturados, que incluíram a identificação de fatores e a aplicação de métodos estatísticos para validações empíricas, assegurando sua confiabilidade e aplicabilidade. Foram identificadas cinco dimensões principais, que oferecem um panorama abrangente sobre as interações dos funcionários com o ambiente organizacional digital, permitindo avaliar e aprimorar a experiência no trabalho. O terceiro artigo, de natureza tecnológica e abordagem acadêmica simplificada, apresenta diretrizes práticas para a implementação de estratégias digitais que promovam uma experiência positiva para os funcionários. Baseando-se nos resultados dos dois primeiros estudos, o artigo propõe ações voltadas à adaptação cultural, inovação tecnológica e suporte organizacional. As recomendações incluem a promoção de lideranças capazes de facilitar a transição digital e o desenvolvimento de políticas que integrem tecnologia e cuidado humano. Ao combinar abordagens qualitativas e quantitativas, este estudo oferece uma visão abrangente sobre os desafios e oportunidades da transformação digital no ambiente organizacional. Os resultados fornecem contribuições práticas e teóricas, enfatizando a importância de equilibrar avanços tecnológicos com a valorização das pessoas e das dinâmicas culturais no trabalho.

Palavras-chave: transformação digital; cultura organizacional; experiência do funcionário; gestão digital; adaptação tecnológica.

Os resultados (capítulo 4) desta pesquisa foram publicados In: B-Tech - 4o Congresso de Pesquisas Tecnológicas em Negócios, 2024, Vitória. 179 – Como a Transformação Digital Impacta a Cultura Organizacional e a Experiência do Funcionário, 2024 – Pr. Citar autoria APA: Gonçalves, M.S

ABSTRACT

This study analyzes the impacts of digital transformation on organizational culture and employee experience, focusing on the Brazilian banking sector. The first article, using a qualitative approach and Grounded Theory methodology, investigates how disruptive events, such as the Covid-19 pandemic, shape organizational culture and affect employee experience in terms of cognitive, physical, emotional, relational, and economic health. It highlights how these changes influence aspects such as sense of belonging, professional isolation, and adaptation to new technological demands. The study identifies that digital transformation can both create opportunities and intensify challenges, establishing the conceptual foundation for the subsequent articles. The second article, employing a quantitative approach, develops and validates an instrument to measure employee experience in digital contexts. The scale was built through structured methodological processes, including factor identification and the application of statistical methods for empirical validations, ensuring its reliability and applicability. Five key dimensions were identified, offering a comprehensive perspective on employees' interactions with the digital organizational environment, enabling the evaluation and enhancement of the workplace experience. The third article, with a technological nature and simplified academic approach, provides practical guidelines for implementing digital strategies that foster a positive employee experience. Based on the findings of the first two studies, the article proposes actions focused on cultural adaptation, technological innovation, and organizational support. Recommendations include fostering leadership capable of facilitating digital transitions and developing policies that integrate technology with human care. Combining qualitative and quantitative approaches, this study offers a comprehensive perspective on the challenges and opportunities of digital transformation in organizational settings. The results contribute to both theoretical and practical applications, emphasizing the importance of balancing technological advancements with valuing people and cultural dynamics at work.

Keywords: digital transformation; organizational culture; employee experience; digital management; technological adaptation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL.....	11
MUDANÇA CULTURAL MOTIVADA POR TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: uma análise dos impactos da transformação digital na experiência do funcionário.....	16
1 INTRODUÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 EVENTOS SOB A LENTE DA TEORIA DO SISTEMA DE EVENTOS	23
2.2 TEORIA DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS	27
2.3 TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	28
2.3.1 Transformação digital.....	30
2.3.2 Transformação digital em contextos de eventos extremos	31
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL – CONCEITOS E DELIMITAÇÕES	32
2.4.1 Mudança cultural.....	36
2.5 EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO.....	39
2.5.1 Antecedentes da experiência do funcionário	41
2.5.2 Consequentes da experiência do funcionário	49
3 METODOLOGIA	53
3.1 TEORIA FUNDAMENTADA NOS DADOS - FUNDAMENTOS E DIRETRIZES EPISTEMOLÓGICAS.....	54
3.2 ESTRATÉGIAS DE SELEÇÃO DE SUJEITOS E CARACTERIZAÇÃO.....	55
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	60
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1 EVENTOS DISRUPTIVOS IMPLICANDO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	64

4.2 DE QUE MANEIRA SE CONFIGURA E SE DESDOBRA A MUDANÇA CULTURAL?	71
4.2.1 Interação pessoa ambiente de trabalho	72
4.2.2 Interação pessoa ambiente tecnológico	89
4.2.3 Estrutura de suporte organizacional	91
4.3 IMPACTOS NA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO	98
4.3.1 Interação pessoa ambiente físico	98
4.3.2 Interação pessoa ambiente tecnológico	102
4.3.3 Projeções profissionais	105
4.3.4 Organização do trabalho	110
4.3.5 Modelo integrado dos impactos na experiência do funcionário	116
5 DISCUSSÃO	117
5.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	121
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	123
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS	127
MEDINDO A MUDANÇA: conceituação, construção e validação de uma nova escala para a experiência do funcionário em um contexto digital	136
1 INTRODUÇÃO	137
2. REFERENCIAL TEÓRICO	141
2.1 EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO EM UM CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	141
2.1.1 Interação pessoa ambiente de trabalho	144
2.1.2 Interação pessoa ambiente físico	147
2.1.3 Interação Pessoa Ambiente tecnológico	149
2.1.4 Estrutura de suporte organizacional	151
2.1.5 Projeções profissionais	153

2.1.6 Organização do trabalho	155
3 DESENVOLVIMENTO DA ESCALA.....	157
3.1 ESTUDO 1: MAPEANDO AS DIMENSÕES DA EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS NO AMBIENTE DIGITAL	158
3.1.1 Geração dos itens	158
3.1.2 Avaliação por especialistas	158
3.2 ESTUDO 2: AVALIAÇÃO PRELIMINAR DAS VARIÁVEIS	159
3.2.1 Amostra e procedimentos	159
3.2.2 Análise fatorial exploratória	162
3.3 ESTUDO 3: REFINAMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA	176
3.3.1 Amostra e procedimentos	176
3.3.2 Modelo de mensuração	180
3.3.3 Discussão dos resultados	190
4 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	191
4.1 DISCUSSÃO TEÓRICA	191
4.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	196
4.3 LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA	197
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	199
REFERÊNCIAS.....	200
COMO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL IMPACTA A CULTURA ORGANIZACIONAL E A EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO? impactos e desafios no setor bancário no Brasil.....	207
1 O CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO.....	208
2 O DESAFIO: APRIMORAR A EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS EM UM CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	213
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	218
4. RESULTADOS.....	218

4.1 COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL MUDA DIANTE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?	218
4.2 COMO A EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO É IMPACTADA?	221
5 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS	224
REFERÊNCIAS.....	228
CONCLUSÃO GERAL.....	230
APÊNDICE A – CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E CÓDIGOS INICIAIS	232
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO INICIAL.....	240
APÊNDICE C - MATRIZES DE CORRELAÇÃO	243
APÊNDICE D - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS PRIMEIRA RODADA	249
APÊNDICE E - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS SEGUNDA RODADA	250
APÊNDICE F - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS TERCEIRA RODADA	251
APÊNDICE G - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES ROTACIONADOS PRIMEIRA RODADA	252
APÊNDICE H - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS QUARTA RODADA	253

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO GERAL

A experiência do funcionário é um fenômeno complexo, entrelaçando aspectos cognitivos, emocionais e relacionais, além de artefatos físicos, das estruturas organizacionais e das práticas laborais como elementos fundamentais na configuração da vida cultural, que se desdobram dentro do contexto organizacional. Essa experiência está intrinsecamente ligada às percepções dos indivíduos sobre suas interações no ambiente de trabalho e com a organização como um todo (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017).

Em um cenário de mudanças rápidas e contínuas, a forma como os funcionários percebem e vivenciam essas transformações tornou-se um importante fator para o sucesso organizacional (Malik et al., 2023). O ambiente digital, caracterizado pela presença de novas tecnologias e formas de trabalho, intensificou a complexidade das experiências dos funcionários, afetando diretamente a forma como se sentem e reagem aos estímulos organizacionais (Butt et al., 2021; Fregnan et al., 2022).

A transformação digital, que ocorre frequentemente em resposta a eventos disruptivos, representa uma das principais forças de mudança no ambiente organizacional atual (Nadkarni & Prügl 2021; Raimo et al., 2021; Sankar et al., 2021). A Teoria do Sistema de Eventos (TSE) oferece uma estrutura analítica para compreender como eventos significativos moldam e transformam as organizações ao longo do tempo (Morgeson et al., 2015).

Nessa perspectiva, eventos são definidos como pontos críticos no espaço e no tempo, que rompem com a normalidade e exigem novas respostas e adaptações organizacionais (Morgeson et al., 2015; Hoopes, 2019). A transformação digital pode, neste contexto, ser vista como uma resposta a esses eventos, que incluem desde crises econômicas até avanços tecnológicos que exigem uma mudança rápida nas práticas organizacionais (Reinwald et al., 2021).

Esses eventos atuam como catalisadores, forçando a reavaliação de práticas e valores organizacionais, o que impacta diretamente a experiência dos funcionários, particularmente em termos de segurança, bem-estar e engajamento (Låstad et al., 2021). A TSE propõe que os eventos podem ser caracterizados por sua novidade, interrupção e criticidade, elementos que conferem poder transformador aos eventos e os tornam fundamentais para a dinâmica organizacional (Morgeson et al., 2015).

No caso da transformação digital, a introdução de novas tecnologias, as mudanças culturais e as adaptações estruturais são respostas organizacionais a eventos externos e internos que alteram significativamente o ambiente de trabalho (Morgeson et al., 2015; Nadkarni & Prügl 2021; Raimo et al., 2021; Sankar et al., 2021). Essas mudanças representam uma reação não apenas às exigências do mercado e da competitividade tecnológica, mas também às expectativas crescentes dos funcionários em relação ao ambiente digital e às práticas organizacionais que moldam sua experiência (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017).

A transformação digital, ao integrar novas práticas e tecnologias, exige uma abordagem holística que considere tanto os fatores tecnológicos quanto as dinâmicas culturais e relacionais que impactam diretamente o ambiente organizacional (Butt et al., 2021; Fregnan et al., 2022). Essas adaptações, voltadas para alinhar a organização ao futuro, afetam profundamente a experiência do funcionário, tornando

necessário analisar atentamente as percepções e expectativas que moldam a relação entre o funcionário e a organização (Malik et al., 2023).

Diante desse cenário, este trabalho busca investigar como a transformação digital impacta a cultura organizacional e a experiência dos funcionários em contextos digitais, propondo um modelo que contribua tanto para a compreensão acadêmica quanto para as práticas organizacionais. Para explorar essa questão, a temática é discutida ao longo de três estudos, cada um abordando aspectos específicos da relação entre transformação digital, experiência do funcionário e cultura organizacional.

O primeiro artigo, de natureza qualitativa e exploratória, analisa a transformação digital a partir de uma perspectiva teórica, enfatizando seu impacto na cultura organizacional e na experiência dos funcionários. O estudo utiliza-se da Teoria Fundamentada nos Dados (Charmaz, 2009), permitindo uma abordagem indutiva que destaca como os eventos disruptivos e as adaptações tecnológicas influenciam o comportamento e a percepção dos funcionários, afetando as dinâmicas laborais (Morgeson et al., 2015).

A metodologia qualitativa possibilitou uma análise aprofundada das mudanças culturais, com foco nas interações entre os funcionários e as novas exigências tecnológicas. Este artigo identifica os principais desafios e oportunidades que a transformação digital representa para a cultura organizacional, enfatizando a importância de valores coletivos e contratos psicológicos para uma adaptação bem-sucedida (Neill & Klerk, 2023; Farndale & Kelliher, 2013). Dessa forma, o primeiro estudo fundamenta teoricamente as relações entre transformação digital, cultura organizacional e como ocorre a manifestação na experiência do funcionário,

estabelecendo a base conceitual que foi explorada e testada nos estudos subsequentes.

O segundo artigo foca no desenvolvimento de um instrumento de medida para avaliar a experiência do funcionário em ambientes organizacionais digitais. Esse artigo responde à necessidade de uma ferramenta prática que permita mensurar a experiência dos funcionários em um contexto de trabalho marcado pela transformação digital. Utilizando uma abordagem quantitativa, o artigo desenvolve uma escala baseada em fatores como ambiente físico, tecnológico e de trabalho, bem como o suporte organizacional, as novas formas de organização do trabalho e as expectativas que essas mudanças causam no corpo funcional, itens considerados essenciais para determinar como essa experiência é moldada (Plaskoff, 2017; Morgan, 2017; Fregnan et al., 2022).

A construção da escala foi guiada por várias etapas, que incluíram a análise de validade e confiabilidade (DeVellis & Thorpe, 2022; Hair et al., 2009). Por meio de validação empírica foi possível fornecer evidências sobre a confiabilidade e validade do instrumento de medida, destacando como os fatores identificados afetam a experiência dos funcionários em diversos ambientes de trabalho digital.

Além disso, o estudo examina as diferenças na percepção dos funcionários em relação à transformação digital, considerando aspectos culturais e estruturais que influenciam as relações de trabalho e o engajamento (Låstad et al., 2021). A aplicação da escala em um contexto real permitiu que o modelo teórico desenvolvido fosse testado e aprimorado, consolidando a contribuição dos estudos para a literatura acadêmica e para as práticas organizacionais.

O terceiro artigo, de natureza tecnológica, adota uma abordagem acadêmica simplificada, oferecendo uma análise prática dos resultados obtidos nos estudos

anteriores. Esse artigo se destina a gestores e profissionais da área, apresentando diretrizes práticas para a implementação de estratégias de transformação digital voltadas para a melhoria da experiência do funcionário e a adaptação cultural.

A linguagem utilizada neste estudo, visa facilitar a aplicação dos modelos e recomendações desenvolvidos ao longo de todo o trabalho, contribuindo para que as empresas possam realizar a transformação digital de forma alinhada às expectativas e necessidades dos funcionários. O terceiro artigo, sintetiza as descobertas teóricas e metodológicas anteriores em uma abordagem prática, visando apoiar a adoção de práticas que promovam engajamento e bem-estar no ambiente de trabalho.

Diante desse quadro, os estudos visam responder à questão sobre como a transformação digital impacta a experiência dos funcionários a partir das mudanças culturais nas organizações. A metodologia adotada ao longo dos estudos combina abordagens qualitativas e quantitativas que se complementam para fornecer uma visão abrangente do impacto da transformação digital na experiência do funcionário.

A escolha metodológica reflete a complexidade da questão de pesquisa e garante que o modelo proposto seja fundamentado e aplicável em diversos contextos organizacionais. Em conjunto, os três artigos formam uma estrutura integrada que permite uma análise aprofundada da transformação digital no ambiente organizacional, destacando os desafios e oportunidades que essa transformação representa para a cultura organizacional e a experiência dos funcionários.

Capítulo 2

MUDANÇA CULTURAL MOTIVADA POR TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: uma análise dos impactos da transformação digital na experiência do funcionário

RESUMO

Esta pesquisa investiga a dinâmica da transformação organizacional e seus impactos culturais na era digital, com foco na experiência do funcionário. Em meio a rápidas mudanças de mercado e eventos como a pandemia da Covid-19, as organizações são compelidas a adotar mudanças estruturais e comportamentais. Essas transformações, especialmente as digitais, alteram processos de negócios e afetam significativamente as interações entre organizações, funcionários e clientes. O estudo explora o conceito de experiência do funcionário, um fenômeno complexo que abrange elementos cognitivos, subjetivos e sistêmicos, além de artefatos físicos, das estruturas organizacionais e das práticas laborais, como elementos fundamentais na configuração da vida cultural, no contexto organizacional. Utilizando a Teoria Fundamentada nos Dados, o estudo proporciona uma compreensão sobre como a transformação digital remodela a cultura organizacional e a experiência do funcionário e examina os contratos psicológicos que fundamentam as expectativas e percepções no relacionamento entre funcionários e organizações. Os achados indicam que a cultura organizacional, embora resistente à mudança, desempenha um papel central na configuração da experiência do funcionário. A pesquisa destaca como ambientes físico, tecnológico e de trabalho, além de estruturas de suporte, influenciam percepções, comportamentos e bem-estar. Também revela como essas dinâmicas impactam a organização do trabalho e as projeções de futuro diante da obsolescência tecnológica. Os resultados são apresentados por meio de um modelo teórico que abrange os impactos da transformação digital na cultura organizacional e na experiência do funcionário, fornecendo *insights* valiosos para a pesquisa acadêmica e aplicação prática.

Palavras-chave: Transformação Organizacional; Transformação Digital, Experiência do Funcionário, Mudança Cultural, Teoria Fundamentada nos Dados.

ABSTRACT

This study investigates the dynamics of organizational transformation and its cultural impacts in the digital era, with a focus on employee experience. Amid rapid market changes and events such as the Covid-19 pandemic, organizations are compelled to adopt structural and behavioral changes. These transformations, particularly digital ones, alter business processes and significantly affect interactions between organizations, employees, and clients. The study explores the concept of employee experience, a complex phenomenon encompassing cognitive, subjective, and systemic elements, as well as physical artifacts, organizational structures, and work practices as fundamental aspects of cultural life in organizational contexts. Using Grounded Theory, the study provides insights into how digital transformation reshapes organizational culture and employee experience and examines the psychological contracts that underpin expectations and perceptions in the relationship between employees and organizations. Findings indicate that organizational culture, while resistant to change, plays a central role in shaping employee experience. The research highlights how physical, technological, and organizational environments, along with support structures, influence perceptions, behaviors, and well-being. It also reveals how these dynamics affect work organization and future projections in the face of technological obsolescence. The results are presented through a theoretical model that captures the impacts of digital transformation on organizational culture and employee experience, offering valuable insights for academic research and practical applications.

Keywords: Organizational Transformation; Digital Transformation; Employee Experience; Cultural Change; Grounded Theory.

1 INTRODUÇÃO

A transformação organizacional abre a empresa para novas oportunidades e mercados, possibilitando melhoria da competitividade e satisfação das necessidades existentes, podendo levar a um aumento da lucratividade (Polyanska et al., 2019). Em

resposta às rápidas alterações no ambiente, as organizações precisam implementar mudanças em suas estruturas, muitas vezes profundas e não planejadas, a fim de atender às suas próprias necessidades e expectativas e de seus *stakeholders* (Smit, 2021).

Contudo, não obstante uma série de vantagens apresentadas, há obstáculos e desafios inerentes à habilidade de compreender as transformações contemporâneas e traduzi-las em práticas empresariais, tais como gestão de mudanças individuais e organizacionais, planejamento e execução cuidadosa, comunicação efetiva e outras (Setyanto et al., 2019). Nesse sentido, estudos demonstram que, para respostas bem-sucedidas às mudanças profundas no ambiente, são necessárias mudanças na cultura organizacional (Felipe et al., 2017; Piwowar-Sulej, 2021; Shahzad et al., 2017).

Em outras palavras, não apenas a organização, mas também as pessoas na organização devem se submeter juntas a um processo de mudança, entre elas a alteração do modelo mental (Gochhayat et al., 2017; Smit, 2021). Este termo é usado para definir a revisão e transformação das crenças, suposições e valores coletivos que moldam como uma organização opera e toma decisões (Gochhayat et al., 2017).

A mudança cultural é considerada uma reação às transformações ocorridas nos ambientes internos e externos, que impactam direta ou indiretamente a organização (Savić, 2020). Nesse contexto, as atitudes e comportamentos, bem como as formas de pensar da organização e seus membros, precisam ser revistos, de forma a se adaptarem às necessidades organizacionais, objetivando o alinhamento com a nova estrutura da organização (Smit, 2021).

Dessa forma, alterações culturais nas organizações muitas vezes ocorrem de maneira planejada e ordenada, ou seja, utilizando metodologias de apoio e preparando previamente os *stakeholders*, tanto de maneira individual, como

coletivamente enquanto equipes (Shahzad et al., 2017). Estes contextos englobam reestruturação organizacional, progressos tecnológicos, fusões e aquisições, mudanças nos padrões de consumo, revisões de processos e a pressão exercida por novos atores no mercado empresarial (Setyanto et al., 2019).

Nesse contexto, a organização utiliza métodos que redefinem ou redirecionam as alocações orçamentárias, alteram processos e realizam uma transição harmônica dos funcionários para o novo cenário (Shahzad et al., 2017). No entanto, momentos de crise podem ocasionar necessidades de transformações repentinas, muitas vezes sem planejamento, por exemplo, impactos de eventos extremos como a pandemia da Covid-19, que mudaram a forma como processos são percebidos e tratados (Priyono et al., 2020).

Em todos os cenários, o planejamento e as reações da organização precisam entender o funcionário como um dos pilares da transformação. Para isso, considerando o conceito de experiência do funcionário como uma variável norteadora do processo (Abhari, et al., 2021; Fregnan et al., 2022).

A experiência do funcionário é um termo utilizado para definir a jornada do funcionário dentro da organização (Plaskoff, 2017). Ela engloba tudo o que é encontrado, observado ou sentido por ele ao longo de toda sua experiência no ambiente organizacional (Malik et al., 2023; Morgan, 2017; Mulugeta, 2020; Plaskoff, 2017).

Nesse contexto, novas conjunturas como as ocasionadas pelo evento extremo da pandemia da Covid-19, podem provocar uma série de alterações nas formas de atuação, alcançando organizações de diversos setores, especialmente aquelas mais sensíveis a mudanças, como o setor bancário (Boufounou et al., 2022; Hōbe, 2015; Grassi et al., 2022), impactando diretamente as relações de trabalho (Edelmann et al.,

2021; Priyono et al., 2020). Ou seja, o cenário emergente pode acarretar mudanças nas formas de se relacionar com outras pessoas, de aprender, consumir e trabalhar (Priyono et al., 2020).

Especificamente, sobre mercado bancário brasileiro, o país apresenta instituições imersas em um contexto de regulação rigorosa e padronização de seus produtos e serviços. Além disso, demonstram uma perceptível susceptibilidade a perturbações financeiras, ao passo que são compelidas a uma constante readequação diante das evoluções no comportamento dos consumidores e no progresso tecnológico (Beena & Khosla, 2015; Boufounou et al., 2022; Høbe, 2015; Grassi et al., 2022).

Nesse contexto de mudanças repentinas, como as impostas pelo evento da Covid-19, a transformação digital, uma faceta da transformação organizacional, se torna uma estratégia necessária para a manutenção as rotinas de trabalho em diversos setores da economia, precisando ser implementada ou mesmo acelerada por muitas organizações (Presbitero & Teng-Calleja, 2023). Essa conjuntura tem o trabalho remoto, ou seja, conceito que abrange uma ampla gama de arranjos laborais, incluindo empregados que realizam trabalho manual fora do local de trabalho tradicional e aqueles que dependem de tecnologia da informação e comunicação (TIC), como trabalhadores de escritório ou teletrabalhadores, como um importante expoente das novas formas de atuação (Agostino et al., 2021; Oakman et al., 2022).

Neste cenário, a cultura organizacional, que em última análise pode determinar o sucesso das transformações, se manifesta em toda cadeia de relacionamentos da organização (Felipe et al., 2017). Sua importância é demonstrada em estudos sobre processos de mudança cultural desenvolvidos na academia (Mulugeta, 2020), no

entanto, ainda são necessários mais estudos para compreender como a cultura organizacional muda diante da transformação organizacional (Smit, 2021).

Além disso, apesar da relação de evidências entre os dois fenômenos – transformação digital e mudança cultural nas organizações, ainda faltam evidências sobre como a transformação digital e a mudança cultural se relacionam (Smit, 2021). Especificamente, faltam dados, sob a ótica dos funcionários, sobre como o processo de mudança cultural se desdobra como resultado da transformação organizacional, neste estudo a transformação digital, afetando questões específicas da organização, como a experiência do funcionário (Presbitero & Teng-Calleja, 2023).

Ademais, pouco se sabe sobre como as alterações desenhadas pelas organizações impactam a experiência do funcionário, afetando seu bem-estar em termos de saúde cognitiva, física, emocional, relacional e econômica (Batat, 2022). Da mesma forma, é necessária uma análise mais aprofundada da experiência do funcionário que emerge a partir da forma com a qual a organização conduz os processos de transformação e mudanças culturais, promovendo o debate sobre a ótica organizacional das estratégias de gestão de pessoas contra a percepção do processo sob a perspectiva dos funcionários (Laiho et al., 2022).

Diante do exposto, este estudo pretende fornecer uma nova e mais profunda visão sobre a mudança cultural processada durante um período de transformação organizacional, através da seguinte questão de pesquisa: Como a mudança cultural motivada pela transformação digital tem impactado a experiência do funcionário?

Para responder à questão, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um modelo conceitual com proposições que abranja os impactos da transformação digital na cultura organizacional, por meio da percepção de seus membros sobre estas mudanças e, conseqüentemente, sua influência na experiência do funcionário.

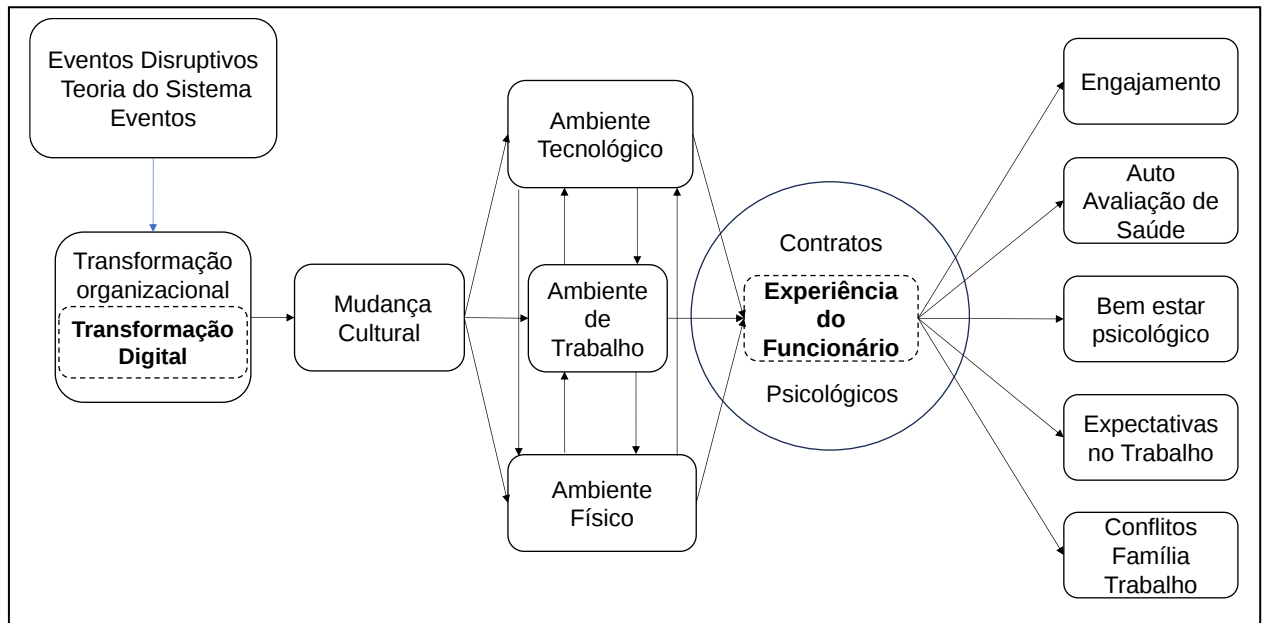
Para isso, a pesquisa adotou uma metodologia qualitativa, com foco na Teoria Fundamentada nos Dados, para desenvolver um modelo conceitual baseado em dados coletados através de entrevistas semiestruturadas. Esta abordagem permite uma compreensão aprofundada dos impactos da transformação digital na cultura organizacional e na experiência do funcionário, contribuindo para a literatura existente com novas perspectivas e recomendações práticas para gestores enfrentarem os desafios da era digital.

A partir dos dados coletados, esta pesquisa emprega a teoria do sistema de eventos e a teoria dos contratos psicológicos como pilares teóricos fundamentais. A teoria do sistema de eventos, que destaca a influência significativa de eventos disruptivos nas organizações, oferece um quadro analítico para compreender as mudanças culturais e organizacionais desencadeadas pela transformação digital. Por outro lado, a teoria dos contratos psicológicos permite explorar as expectativas e percepções dos funcionários em relação às suas relações de trabalho, fornecendo *insights* valiosos sobre a experiência do funcionário em meio a essas mudanças.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para orientar a discussão e o desenvolvimento teórico da pesquisa, a Figura 1 apresenta o esquema conceitual do referencial teórico, que sintetiza as principais dimensões teóricas e suas inter-relações exploradas neste trabalho. Esse modelo é embasado em conceitos centrais que fundamentam a análise: a Teoria dos Sistemas de Eventos (TSE), transformação digital, mudança cultural, experiência do funcionário e suas consequências.

Figura 1 - Esquema conceitual do referencial teórico



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 EVENTOS SOB A LENTE DA TEORIA DO SISTEMA DE EVENTOS

A Teoria dos Sistemas de Eventos (TSE), conforme delineada por Morgeson et al. (2015), oferece um avanço significativo no entendimento das dinâmicas organizacionais ao focar na centralidade dos eventos. Nessa abordagem, as organizações são vistas como entidades hierarquicamente estruturadas e dinâmicas, palco de eventos significativos em todos os níveis, que possuem o poder de influenciar e moldar a estrutura e as práticas organizacionais ao longo do tempo e do espaço.

Diferentemente das abordagens tradicionais que tendem a enfatizar aspectos mais estáticos e característicos das organizações, a TSE reconhece a importância dos acontecimentos dinâmicos, muitas vezes inesperados, que rompem com a continuidade e exigem atenção e ação. Esses eventos podem originar-se em qualquer nível da hierarquia organizacional e têm a capacidade de afetar outros níveis, criando ou alterando comportamentos, características e até mesmo gerando eventos subsequentes (Morgeson et al., 2015). Portanto, eventos são ocorrências,

acontecimentos que se opõe a características e condições normais do ambiente organizacional (Hoopes, 2019).

Nesse contexto, a TSE propõe que a notoriedade dos eventos é determinada por suas características de novidade, interrupção e criticidade, elementos que conferem força ao evento e potencializam seu impacto nas organizações, sendo que determinados eventos, como a Covid-19, podem possuir mais de uma característica simultaneamente. Além disso, a TSE define evento como pontos no espaço e no tempo, onde entidades ou ações de entidades se encontram ou se conectam (Morgeson et al., 2015).

Eventos caracterizados por sua novidade são aqueles que introduzem elementos inéditos ou surpreendentes para a organização. Tais eventos destacam-se por romper com as expectativas e rotinas estabelecidas, exigindo que os membros da organização desenvolvam novas respostas ou adaptações (Morgeson et al., 2015).

A novidade de um evento pode provocar uma reavaliação de práticas vigentes, impulsionar a inovação e estimular o aprendizado organizacional. Por exemplo, a introdução de uma tecnologia revolucionária dentro de uma indústria específica pode ser considerada um evento de grande novidade, obrigando as empresas concorrentes a reavaliarem suas estratégias de mercado e processos de produção (Morgeson et al., 2015).

Os eventos de interrupção são aqueles que causam uma quebra significativa na continuidade das operações ou atividades organizacionais. Diferentemente dos eventos de novidade, que introduzem elementos novos, os eventos de interrupção são marcados pela sua capacidade de desestabilizar ou interromper o fluxo normal do trabalho (Morgeson et al., 2015).

Eles podem variar desde desastres naturais que afetam a infraestrutura física até crises internas, como greves de funcionários. O impacto desses eventos é sentido na necessidade imediata de resposta e adaptação para restaurar a funcionalidade organizacional. Esses eventos testam a resiliência organizacional e a eficácia dos mecanismos de gestão de crises (Morgeson et al., 2015).

Eventos críticos são aqueles cuja importância ou urgência exige uma atenção imediata e significativa da organização. A criticidade de um evento está diretamente relacionada ao seu impacto potencial sobre os objetivos, a segurança ou a viabilidade da organização (Morgeson et al., 2015).

Esses eventos podem ser oportunidades que necessitam de ação rápida para serem aproveitadas ou ameaças que exigem uma resposta imediata para minimizar danos. Por exemplo, a oportunidade de aquisição de um concorrente ou a ameaça de um escândalo de segurança de dados são eventos que possuem alta criticidade e podem determinar o futuro da organização (Morgeson et al., 2015).

Além disso, os eventos podem ser originados tanto interna quanto externamente à organização, porém, eles consistem em ações ou circunstâncias passíveis de serem observadas (Morgeson et al., 2015). Os eventos também se caracterizam por serem circunscritos, espacial e temporalmente, possuindo um início e um término identificáveis, além de se desenvolverem em um contexto específico. (Reinwald et al., 2021).

Ademais, os eventos podem ser decorrentes de duas formas de interferências. Primeiramente, ocasionados pelas ações de uma entidade singular sobre outra entidade, ou ainda, manifestar-se quando as ações de múltiplas entidades distintas se convergem (Hoopes, 2019).

Dentro do escopo da TSE, a direção espacial dos eventos pode assumir várias formas, incluindo efeitos que se manifestam em um único nível hierárquico ou que atravessam múltiplos níveis da organização. Por exemplo, um evento que ocorre no nível estratégico, como a decisão de entrar em um novo mercado, é inicialmente centrado no topo da hierarquia organizacional (Morgeson et al., 2015).

No entanto, seus efeitos podem transpassar para níveis inferiores, influenciando a alocação de recursos, as estratégias de marketing e as operações no nível departamental e individual. Esse tipo de evento exemplifica uma direção espacial *top-down*, onde as decisões e ações em um nível superior direcionam mudanças e adaptações em níveis inferiores (Morgeson et al., 2015).

Por outro lado, eventos com uma direção *bottom-up* destacam o poder dos níveis inferiores da organização em influenciar mudanças em escala mais ampla. Um exemplo desse tipo de direção espacial é quando uma inovação originada em um departamento específico, como um novo processo de produção desenvolvido por uma equipe de base, é adotada pela organização como um todo, remodelando práticas organizacionais em um nível mais macro. Esse processo *bottom-up* sublinha a capacidade de eventos em níveis inferiores de hierarquia de catalisar transformações significativas em toda a organização (Morgeson et al., 2015).

Além disso, eventos também podem ter efeitos que são confinados a um único nível hierárquico, não se propagando para cima ou para baixo na estrutura organizacional. Tais eventos, embora possam ser significativos dentro de seu domínio específico, têm um alcance limitado em termos de direção espacial. Por exemplo, a reestruturação de uma equipe ou departamento pode ter implicações profundas para o funcionamento e a moral da equipe envolvida, mas não necessariamente afeta a organização em um nível mais amplo (Morgeson et al., 2015).

Além disso, os impactos dos eventos podem se estender ao longo do tempo, à medida que a duração e o tempo dos eventos variam, ou à medida que a força do evento evolui, aumentando ou diminuindo. Em resumo, a teoria do sistema de evento destaca a importância dos eventos como catalisadores de mudanças organizacionais (Morgeson et al., 2015; Reinwald et al., 2021).

2.2 TEORIA DOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS

A teoria dos contratos psicológicos é um importante conceito no campo da psicologia organizacional e se refere aos acordos implícitos entre um funcionário e sua organização (Cullinane & Dundon, 2006). Esses contratos são baseados em expectativas mútuas e pressupostos sobre direitos e obrigações, tanto por parte do indivíduo como do empregador (Neill & Klerk, 2023).

Essa teoria se concentra na compreensão das percepções e crenças dos funcionários em relação às suas expectativas do relacionamento com a organização (Farndale & Kelliher, 2013). De forma que o contrato psicológico é uma construção mental e subjetiva que envolve as percepções individuais sobre o que é esperado, oferecido e recebido em uma relação de trabalho (Cullinane & Dundon, 2006).

Nesse contexto, o contrato psicológico se diferencia do contrato formal, que é explicitamente declarado e formalizado por meio de acordos escritos ou regras organizacionais (Rayton & Yalabik, 2014). Ao contrário, o contrato psicológico é implícito, subjetivo e baseado em promessas percebidas (Farndale & Kelliher, 2013).

A experiência do funcionário está intimamente ligada à sua percepção do contrato psicológico (Neill & Klerk, 2023). Quando as expectativas do funcionário em relação à organização e ao trabalho são atendidas, isso leva a uma experiência

positiva e uma sensação de justiça organizacional (Farndale & Kelliher, 2013). Por outro lado, se as expectativas não são cumpridas, ocorre uma quebra no contrato psicológico, o que pode resultar em sentimentos de injustiça, insatisfação e desengajamento (Rayton & Yalabik, 2014).

A quebra do contrato psicológico pode ocorrer de várias maneiras, tais como quando a organização não cumpre suas promessas, não fornece oportunidades de desenvolvimento, não reconhece o desempenho ou viola as normas de tratamento justo (Cullinane & Dundon, 2006). Isso pode levar a consequências negativas para o funcionário, incluindo baixa motivação, redução do comprometimento organizacional, aumento da intenção de rotatividade e até mesmo problemas de saúde (Farndale & Kelliher, 2013).

2.3 TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

De forma a responder a novos desafios a cada dia, mudanças nos ambientes organizacionais são necessárias. Tais alterações, podem ser superficiais ou, em algumas situações profundas, mudando toda a organização e resultando em inovações tecnológicas, alterações físicas e mudanças culturais (Smit, 2021).

A transformação organizacional está relacionada a uma mudança estrutural e comportamental de uma organização (Vom Brocke et al., 2021). Nesse sentido, vários são os fatores que podem levar uma organização a se transformar, das quais destacam-se aquelas provocadas por eventos, que obrigam a organização a se adaptar a novos cenários, que pode levar desde pequenas correções de rota até alterações profundas na estrutura organizacional (Morgeson et al., 2015; Suarez & Oliva, 2005).

Exemplos deste tipo de transformação incluem crises econômicas (Halm, 2011), adaptação a alterações de legislação ambiental (Sugarman, 2007) e eventos de época como a pandemia da Covid-19 (Al-Naqbi et al., 2022; Edelman et al., 2021). Sobre esse, especificamente, devido às restrições de movimentação, obrigou organizações a implementarem ou acelerarem os processos de transformações digital (Sankar et al., 2021; Savić, 2020).

O desenvolvimento da capacidade de mudança e adaptação é uma valiosa fonte de vantagem competitiva para as organizações (Martinuzzi & Krumay, 2013). No entanto, a capacidade de mudança precisa estar presente em toda a estrutura organizacional, ou seja, além da capacidade de realização de investimentos como por exemplo a atualização do parque tecnológico, todo o corpo funcional precisa estar apto e preparado para as mudanças necessárias (Butt et al., 2021; Fregnan et al., 2022; Smit, 2021).

A realidade emergente exige novas ideias, pensamentos, comportamentos, formas de colaboração e aprendizado contínuo (vom Brocke et al., 2021). Além disso, antigas estruturas de formas de atuação não podem ser simplesmente descartadas, de maneira que as iniciativas inovadoras, ou seja, ações que visam renovar capacidades organizacionais, como criatividade, aprendizado e comprometimento, importantes para o sucesso em situações que demandam mudanças radicais, precisarão coexistir com tudo aquilo que já existia, ou seja, as organizações precisam desenvolver sua capacidade de ambidestria (Fredberg & Pregmark, 2022).

Este conceito refere-se à capacidade de uma empresa de gerenciar e equilibrar duas abordagens operacionais simultaneamente: *exploration* e *exploitation*. *Exploration* envolve a busca por novas oportunidades, inovação, e experimentação, focando em tecnologias emergentes, produtos ou mercados. Já a *exploitation* se

concentra na otimização e aprimoramento de processos, eficiência e maximização do valor de recursos e capacidades existentes (Fredberg & Pregmark, 2022).

2.3.1 Transformação digital

A transformação digital tem sido amplamente discutida e explorada como um fenômeno que impacta as organizações ao redor do mundo, especialmente após os efeitos do evento da pandemia da Covid-19 (Savić, 2020). Ela envolve a aplicação de tecnologias digitais para reestruturar processos de negócios e promover uma mudança significativa na forma como as organizações operam e se relacionam com seus clientes (Nadkarni & Prügl, 2021; Raimo et al., 2021) e funcionários (Sankar et al., 2021).

Neste contexto, a eficácia das estratégias digitais está atrelada à adaptação das organizações às condições específicas do ambiente, bem como à combinação adequada de tecnologia, pessoas e processos (Sankar et al., 2021), sendo que o curso ótimo da tomada de decisão é dependente do ambiente externo e interno (He et al., 2020). Nesse sentido, a transformação digital requer um entendimento das necessidades e demandas dos clientes, além de uma cultura organizacional que favoreça a experimentação e a aprendizagem contínua (Abhari et al., 2021).

Desta forma, o conceito de experiência do funcionário pode se aplicar como prática que visa melhorar a relação dos funcionários com as tecnologias digitais no ambiente de trabalho (Morgan, 2017). A abordagem envolve o design e a implementação de soluções digitais que promovam a produtividade, a colaboração e o bem-estar dos funcionários (Klerk et al., 2021).

A experiência do funcionário aplicada às tecnologias digitais no local de trabalho pode impactar no desempenho individual e organizacional (Nadkarni & Prügl, 2021). Uma experiência positiva com o ambiente digital pode melhorar a motivação e o engajamento dos funcionários, além de facilitar a comunicação e a colaboração entre as equipes (Priyono et al., 2020). Portanto, a melhoria da experiência do funcionário torna-se uma variável relevante para as organizações que buscam alcançar os benefícios da transformação digital (Morgan, 2017).

2.3.2 Transformação digital em contextos de eventos extremos

Conceitualmente, transformação digital é um tipo de transformação organizacional definida pela utilização de tecnologias digitais para melhorar processos e/ou modelos de negócios, objetivando a melhoria do desempenho das organizações (Agostino et al., 2021). Ela pode ocorrer em diversas frentes, tais como redução de custos, aumento da eficiência operacional e para o atingimento de novos mercados consumidores (Abhari, et al., 2021).

Ademais, esta transformação é caracterizada por uma ruptura às normas tradicionais, fazendo necessária uma adequação da organização e de seus funcionários as novas realidades (Boufounou et al., 2022). No entanto, em momentos de crise, eventos podem forçar uma aceleração dos processos, não havendo tempo de adequações (Savić, 2020).

Neste contexto, por exemplo, o evento da pandemia da Covid-19 impeliu as organizações a empreenderem uma transição rumo a tecnologias e plataformas digitais, a fim de assegurar a continuidade dos negócios (Boufounou et al., 2022). Em meio à crise, o isolamento social obrigou a redução, ou mesmo impossibilidade do

trabalho presencial, de forma que plataformas de comunicação digital se tornaram ferramentas indispensáveis (Agostino, 2021).

Esta prerrogativa demonstra que a comunicação e colaboração são características críticas ao atual cenário (Ophilia & Hidayat, 2021). Desta forma, à medida que as novas abordagens são implementadas, são necessárias adaptações sistemáticas por parte das organizações, como forma de garantir a continuidade das atividades (Kaushik & Guleria, 2019).

Estratégias de transformação digital tem se mostrado presentes em diversos setores econômicos antes mesmo da pandemia da Covid-19, sendo particularmente alta em setores como o bancário (Do et al., 2022). No entanto, com a pandemia foi criada uma abertura ainda maior, acelerando o processo (Boufounou et al., 2022).

Neste contexto, o trabalho remoto, originalmente implementado para atender as exigências do isolamento social, aparece como um dos maiores expoentes e está associado a medidas como investimentos em infraestrutura digital e adaptação de processos e estratégias (Edelmann et al., 2021; Priyono et al., 2020). Esta nova realidade promoveu alterações sensíveis nas organizações, afetando diretamente a cultura organizacional (Butt et al., 2021; Fregnan et al., 2022).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL – CONCEITOS E DELIMITAÇÕES

Enquanto construto, a cultura organizacional é um tema bastante discutido na academia (Mulugeta, 2020). No entanto, mesmo com toda a gama de pesquisas realizadas sobre o tema, uma delimitação amplamente aceita sobre o termo não possui um denominador comum entre os pesquisadores (Warrick, 2017).

Ao longo do desenvolvimento de diversas pesquisas, muito autores teorizaram e buscaram definir cultura organizacional por meio de classificações, categorias e perspectivas, mas sem que uma ou outra se sobressaia (Felipe et al., 2017). Desta forma, uma perspectiva possível é a que descreve a cultura de maneira ideacional, ou seja, com foco nas dimensões cognitivas e simbólicas (Martin, 2002), impresso nos arranjos mentais dos membros da organização, que podem ser mudados e adaptados (Smit, 2021).

Nesse cenário, os valores e crenças internos são os elementos-chave da cultura organizacional, influenciando tanto o pensamento quanto o comportamento (Felipe et al., 2017). Nessa ótica, o cerne da cultura organizacional são crenças e valores, cuja origem está na derivação das percepções compartilhadas coletivamente pelos membros da organização, impactando a tomada de decisões e as relações com pessoas e ambientes diversos (Smit, 2021).

Ao longo de anos de trabalho conjunto, as crenças e valores são internalizados pelos membros da organização, tornando-se um fator determinante para seu pensamento e ação, tal fenômeno dificulta que os funcionários estejam conscientes das razões subjacentes ao seu pensamento e comportamento específicos (Smit, 2021). Nesse contexto, sob uma perspectiva da gestão, a cultura organiza-se progressivamente ao longo do tempo, dando origem a alterações contínuas e graduais em todos os sistemas culturais (Mulugeta, 2020).

Em complemento a essas ideias, a perspectiva materialista ressalta a importância dos artefatos físicos, das estruturas organizacionais e das práticas laborais como elementos fundamentais na configuração da vida cultural das organizações. Esta abordagem argumenta que as manifestações materiais da cultura

não apenas refletem, mas também moldam as crenças, valores e normas partilhadas pelos membros da organização (Martin, 2002).

Dessa forma, as condições físicas de trabalho, os objetos tangíveis e as práticas cotidianas são expressões da cultura organizacional que podem revelar muito sobre as prioridades, valores e dinâmicas de poder dentro das organizações. Essa perspectiva sublinha a ideia de que o ambiente físico e as rotinas laborais são carregados de significados culturais, os quais, por sua vez, influenciam a forma como os indivíduos interpretam suas experiências, interações e identidades no contexto organizacional (Martin, 2002).

Além disso, a abordagem materialista desafia a noção de cultura como um conjunto homogêneo e coerente de ideias e valores, argumentando que as práticas materiais podem gerar e refletir divergências, conflitos e ambiguidades dentro das organizações. Isso se deve ao fato de que as condições materiais e as práticas laborais não são neutras, mas estão imbricadas em relações de poder, sendo frequentemente cenário de lutas e negociações entre diferentes grupos e interesses dentro da organização (Martin, 2002).

A cultura organizacional, rica em símbolos e práticas, é frequentemente expressa e perpetuada através de histórias que circulam entre seus membros. Essas histórias, ao mesmo tempo que afirmam a unicidade de uma organização, paradoxalmente seguem padrões que são consistentes em diversas organizações. Este fenômeno, conhecido como o paradoxo da unicidade, sugere que, embora as organizações busquem se distinguir como únicas, elas inevitavelmente recorrem a um conjunto comum de narrativas para articular sua identidade e valores (Martin et al., 1983).

No cenário contemporâneo de transformação digital, a cultura organizacional e a experiência do funcionário são profundamente influenciadas por narrativas que circulam dentro das empresas (Morgan, 2017; Smit, 2021). Neste contexto, três tipos de histórias se destacam por sua capacidade de refletir e moldar essa dinâmica: histórias sobre segurança no emprego, suporte em momentos de mudança e a habilidade da organização de enfrentar obstáculos. Essas narrativas, embora distintas, compartilham o poder de transmitir valores, aliviar ansiedades e fortalecer a identidade organizacional (Martin et al., 1983).

Primeiramente, as histórias que abordam a temática "será que serei demitido?" refletem as preocupações dos funcionários com a segurança no emprego em meio a rápidas mudanças tecnológicas e reestruturações organizacionais. Essas narrativas costumam revelar não apenas as estratégias de gestão de talentos da empresa, mas também sua postura em relação à automação e à inovação. Por exemplo, histórias de empresas que investem em requalificação e desenvolvimento de seus colaboradores para novos papéis digitais transmitem uma mensagem de comprometimento com a estabilidade e o crescimento profissional, mesmo diante da incerteza (Martin et al., 1983).

Em seguida, as histórias enquadradas na pergunta "a organização me ajudará quando eu precisar mudar?" exploram como as empresas apoiam seus funcionários durante transições significativas, seja por meio de mudanças geográficas, requalificação profissional ou adaptação a novas funções induzidas pela digitalização. Narrativas de suporte e flexibilidade, como programas de assistência para realocação ou iniciativas de aprendizado contínuo, enfatizam a cultura de cuidado e desenvolvimento dentro da organização. Estas histórias funcionam como um

catalisador para a confiança e lealdade do funcionário, reforçando a percepção de que a organização valoriza seu bem-estar e aspirações (Martin et al., 1983).

Por fim, as histórias que respondem a "como a organização lida com obstáculos?" destacam a resiliência e capacidade de inovação da empresa frente aos desafios trazidos pela transformação digital. Tais narrativas podem variar desde a superação de falhas técnicas até a implementação bem-sucedida de novos modelos de negócios digitais (Martin et al., 1983).

Elas são essenciais para cultivar uma cultura de perseverança e criatividade, demonstrando que a organização não apenas enfrenta desafios, mas aprende e cresce com eles. Exemplos de superação coletiva de crises tecnológicas ou de adaptação ágil a novas tendências de mercado reforçam valores de colaboração interdepartamental e inovação contínua (Martin et al., 1983).

2.4.1 Mudança cultural

Ainda que as mudanças culturais sejam necessárias para a perenidade da organização (Felipe et al., 2017; Piwovar-Sulej, 2021; Shahzad et al., 2017), em essência, paradoxalmente, a cultura é avessa a mudanças e desencorajará qualquer alteração radical em seus padrões (Gochhayat et al., 2017). Neste sentido, a cultura tende a promover a consolidação de formas de produção de subjetividade compartilhadas, que podem continuar sem alterações, mesmo em momentos de transformação (Smit, 2021).

Os processos de mudança cultural são impulsionados por diversas vertentes estratégicas, por exemplo a melhoria da integração das formas de trabalho e do desempenho (Okwata et al., 2022), substituição tecnológica (Långstedt et al., 2023) e

adaptação a eventos externos (Al-Naqbi et al., 2022). Neste sentido, a cultura possui um importante papel a ser desempenhado no contexto das transformações organizacionais, no entanto, são poucos estudos que se aprofundam nos elementos particulares da mudança cultural (Okwata et al., 2022).

Especificamente, no contexto da transformação digital, existe a tendência de significativas mudanças nas relações de trabalho dentro da organização (Långstedt et al., 2023). Por exemplo, a inserção de novas tecnologias nos ambientes laborais e a digitalização de tarefas pode ocasionar a diminuição do número de pessoas para executar determinadas atividades (Nadkarni & Prügl, 2021).

Em alguns casos, a implementação de novas tecnologias pode levar a extinção de postos de trabalho (Nadkarni & Prügl, 2021). Especificamente no setor bancário, a diminuição da necessidade de trabalhadores atuando diretamente ocorre, dentre outros aspectos, pela migração dos clientes para os canais digitais (Boufounou et al., 2022).

Sob a ótica da gestão organizacional, a mudança cultural pode ser enxergada como um processo sequencial, na qual ocorre um movimento que se origina da transição de um estágio de equilíbrio existente para um novo, intermediado por uma fase transacional (Smit, 2021). Por estágio de equilíbrio cultural entende-se a existência de um conjunto de valores impregnados na mentalidade dos indivíduos que compõe o corpo da organização (Rosen, 1991).

Nesse contexto, a mudança cultural se caracteriza pela transformação coletiva dos valores existentes em um novo conjunto de valores centrais, os quais estão relacionados aos requisitos estratégicos e ambientais da organização, internos e externos (Morgan, 2017; Nanayakkara et al., 2021; Smit, 2021). Desta forma, a fase de transição está vinculada a operacionalização metodológica que possibilitará a

saída de um ponto de equilíbrio já estabelecido para o novo ponto almejado (Smit, 2021).

Processos de mudanças podem ser traumáticos, de forma que a transição para o novo estado mental, embasado nos novos conjuntos de valores, pode ser perpassado por conflitos e incertezas (Roy & Perrin, 2018). Estes percalços são geralmente causados devido à ausência de direcionamentos claros por parte da organização e de seus líderes, os quais geralmente, também são confrontados com suas próprias dúvidas relativas à sua percepção da mudança cultural (Lefringhausen et al., 2022).

O estágio de transição cultural está relacionado a um declínio coletivo dentro dos esquemas de crenças e valores da organização, na qual observa-se um decaimento das estruturas cognitivas e impressões culturais (Briody et al., 2012). Nesta fase, os indivíduos dentro da organização percebem, seja de maneira gradativa ou abruptamente, que os valores e crenças até então estabelecidos não são mais os mesmos e que deixaram de se relacionar com as tarefas exercidas (Smit, 2021).

No decorrer do processo, novas formas de relacionamentos e valores emergem e passam a ser compartilhados e internalizados (Smit, 2021). Neste momento, é muito importante que a organização tenha clareza de seus objetivos, transmitido os propósitos para o corpo funcional, atuando na minimização dos conflitos, melhorando o compartilhamento dos novos valores e aumentando a coletividade (Lefringhausen et al., 2022).

É importante destacar que, para o atingimento e manutenção do novo estado de equilíbrio, a coletividade deve ser reforçada constantemente para o consequente dos novos esquemas mentais, formado pelos novos valores implementados (Lefringhausen et al., 2022). Nesse contexto, quanto menores os períodos de

incertezas, maiores as chances da fixação da nova realidade e menores as possibilidades de retorno ao ponto de equilíbrio anterior (Smit, 2021).

2.5 EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO

A experiência do funcionário é um fenômeno de grande complexidade, tendo sua formação baseada em aspectos intrapessoais e interpessoais, ocorrendo dentro do contexto sistêmico do funcionamento organizacional (Neill & Klerk, 2023). O conceito é formado por aspectos cognitivos e subjetivos, visto englobar tudo o que é encontrado, observado ou sentindo ao longo da jornada do funcionário em uma organização (Malik et al., 2023; Morgan, 2017; Mulugeta, 2020; Plaskoff, 2017).

A experiência do funcionário é baseada em percepções, ou seja, a impressão de relações, situações, sentimentos, lembranças e busca por significados, relativas ao ambiente laboral (Soñta, 2022). Neste contexto, a experiência do funcionário se mostra como um fenômeno não estático, podendo sofrer variações dia a dia (Mulugeta, 2020).

Os resultados das combinações de variáveis levam a uma construção de sentido baseado nos entendimentos das expectativas, que podem ser explicadas por meio das lentes da teoria dos contratos psicológicos (Neill & Klerk, 2023). Esta teoria demonstra a relação entre o que funcionários esperam da organização e o que a organização efetivamente tem a oferecer (Farndale & Kelliher, 2013; Neill & Klerk, 2023).

Dentro do sistema econômico existem uma infinidade de organizações atuando nos mais diversos setores produtivos, no entanto, mesmo com toda a diferença entre cada uma delas, algumas questões podem ser compartilhada por todas, tais como

candidatos, contratações, integração, treinamento, saída, ex-funcionários etc. (Plaskoff, 2017). Desta forma, cada etapa do ciclo de vida do funcionário pode ser um elemento importante, impactando e sendo impactado, moldando os diversos elementos da organização, como a cultura (Morgan, 2017; Sankar et al., 2021).

Analisar o ambiente por meio de *feedback* em cada marco importante ajuda as organizações a entenderem como elas estão apoiando seus funcionários, identificando quais são as ações que levam ao sucesso e onde elas precisam fazer mais (Butt et al., 2021; Fregnan et al., 2022; Itam & Ghosh, 2020). Estas perspectivas demonstram a importância de se pensar sobre a experiência do funcionário nos mais diversos momentos do ciclo de sua vida dentro da organização (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017).

A experiência do funcionário pode ser classificada a partir de três perspectivas, dependendo do viés de observação. O primeiro aspecto abrange as relações de troca entre a organização e o funcionário (Van Beurden et al., 2021). Essas perspectivas derivam da relação de troca entre a organização e o funcionário e focam na perspectiva de que as organizações oferecem incentivos para seus funcionários e, com base em como eles os percebem, ocorre uma maior ou menor contribuição para a organização (Dhiman & Arora, 2020; Malik et al., 2023; Van Beurden et al., 2021).

O segundo conjunto de perspectivas se concentra em como a organização se comunica com seus funcionários e como eles são identificados (Van Beurden et al., 2021). Esta abordagem destaca a hierarquia com foco na verticalização, ou seja, das organizações para com seus funcionários (Abhari et al., 2021; Dhiman & Arora, 2020; Van Beurden et al., 2021).

A terceira perspectiva está relacionada com o bem-estar do funcionário com base na literatura de psicologia (Dhiman & Arora, 2020). Essa lente examina as

estratégias da organização relacionadas a gestão de pessoas e como elas impactam, positiva ou negativamente, o bem-estar do funcionário (Dhiman & Arora, 2020; Låstad et al., 2021; Van Beurden et al., 2021).

Nesse contexto, pode-se inferir que um sistema de práticas bem estruturada pode influenciar os funcionários a adotarem os comportamentos desejados e, em última análise, contribuir para alavancar o desempenho organizacional (Malik et al., 2023; Morgan, 2017; Plaskoff, 2017; Sankar, 2021). Estas são as construções perceptuais dos indivíduos acerca do que motiva sucessos e fracassos, afetando expectativas e comportamentos (Van Beurden et al., 2021).

Dessa forma, pode-se deduzir que o ambiente onde funcionários atuam pode impactar suas atitudes (Van Beurden et al., 2021). Neste sentido, o ambiente cria variações em percepções individuais sobre as características do trabalho e essas experiências, por sua vez, influenciam as atitudes e o comportamento dos indivíduos (Butt et al., 2021; Chacko & Conway, 2019; Fregnan et al., 2022).

2.5.1 Antecedentes da experiência do funcionário

O marco inicial da experiência do funcionário não é definido pelo momento da admissão na organização (Plaskoff, 2017), pelo contrário, ele pode ser considerado como o momento em que uma pessoa considera se candidatar a uma vaga em uma determinada empresa (Raia, 2017). No entanto, essa relação pode se iniciar antes mesmo disso, dado a possibilidade de uma familiarização do candidato com a marca da organização, oriundas de experiências anteriores, que podem ter ocorrido de diversas formas, até mesmo por meio de relações de consumo (Morgan, 2017; Raia, 2017).

Nesse contexto, o ponto de partida da experiência do funcionário não se apresenta como uma entidade isolada (Plaskoff, 2017). Pelo contrário, se configura como o resultado de um intrincado arranjo de fatores antecedentes (Sankar et al., 2021), que se desenrolam desde antes do processo seletivo até a configuração do ambiente organizacional (Raia, 2017).

Sob este prisma, o desenvolvimento de um design eficaz da experiência do funcionário está intimamente ligado à habilidade de uma entidade em gerir esses prelúdios (Morgan, 2017). Nesse contexto, cabe ressaltar, que os antecessores podem variar de acordo com o tipo de organização, por aspectos ambientais, legais e pode ser criado ou afetado por eventos internos e externos que afetam a organização (Morgeson et al., 2015).

2.5.1.1 Ambiente físico

O ambiente físico de uma organização pode ser definido como um cenário que pode ser experimentado pelos funcionários por meio dos sentidos, ou seja, ele pode ser visto, tocado, provado e cheirado (Moganadas & Goh, 2022). Estudos demonstram correlação entre o ambiente físico de uma organização e a experiência do funcionário, gerando consequências no bem-estar, na satisfação e na eficiência (Morgan, 2017; Sankar, 2021).

Desta forma, o investimento em ambientes físicos que propiciem contato dos funcionários com amigos e familiares, forneçam flexibilidade, estejam alinhados com os valores organizacionais e possibilitem opções de atuação em espaços de trabalho diversos podem representar variáveis importantes na construção de experiências positivas no espaço laboral (Morgan, 2017). Ademais, no atual contexto pós

pandêmico, com muitos trabalhadores migrados do trabalho presencial para o trabalho remoto, ou mesmo devido a hiper conectividade propiciada pelas plataformas de comunicação, cooperação e redes sociais, que fazem com que as fronteiras de trabalho se tornem difusas, o conceito de ambiente de trabalho/corporativo precisou ser ampliado, incluindo a residência e espaços de *coworking*, por exemplo (Ngamkroeckjoti et al., 2022).

2.5.1.1.1 Condições de trabalho

As condições de trabalho podem influenciar diversos aspectos ao longo da jornada dos funcionários na organização, incluindo condições de saúde, desempenho e cultura (Martin, 2002). Exemplos incluem a relação positiva entre boas condições de trabalho e engajamento (Attridge, 2009), motivação (Bashir et al., 2020) e satisfação no trabalho (Hasan et al., 2021).

Além disso, as condições de trabalho podem ser preditivas importantes da experiência do funcionário, visto estarem relacionadas diretamente a construção do significado do trabalho para o indivíduo, cujo resultado se origina da percepção subjetiva das relações ocorridas no ambiente de trabalho por parte do indivíduo (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

A negligência da organização acerca das condições laborais de seus funcionários pode ser um importante preditor para experiências adversas destes profissionais (Hasan et al., 2021). Condições precárias, no que tange um ambiente físico inadequado, ausência de suporte emocional, ou sobrecarga laborativa, não apenas minam a eficiência, mas também corroem o bem-estar e a satisfação dos funcionários (Grebner et al., 2003).

Neste contexto, quando submetidos a tais condições frequentemente, os funcionários podem experimentar estresse crônico, exaustão e uma significativa deterioração na qualidade de vida profissional e pessoal (Grebner et al., 2003). Além disso, o emprego de mobiliários e equipamentos precários amplifica os riscos ergonômicos, contribuindo para problemas de saúde ocupacional, como dores musculares, lesões posturais e, a longo prazo, distúrbios mais sérios (Bashir et al., 2020).

Além disso, apesar de muitas pesquisas já terem discutido exaustivamente a temática, as condições de trabalhos ganharam novo destaque com a pandemia da Covid-19, que obrigaram, de maneira abrupta, diversas organizações a deslocarem seus funcionários para atuação do trabalho remoto (Al-Naqbi et al., 2022). Essa nova e desafiadora realidade trouxe uma nova roupagem e necessidade de discussões sobre a gestão das empresas sobre a composição dos novos ambientes de trabalho com a difusão do trabalho remoto (Agostino et al., 2021).

2.5.1.2 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho, concebido não apenas como uma estrutura física, mas como um contexto multidimensional que permeia as relações laborais, desempenha um papel preponderante na concepção das percepções individuais e coletivas (Arnoux-Nicolas et al., 2016). A análise dessas condições revela não apenas sua repercussão imediata no bem-estar dos funcionários, mas também sua influência duradoura na construção cultural intrínseca à organização (Okwata et al., 2022).

Nesse cenário, dentre os diferentes preditores da experiência do funcionário, a cultura organizacional merece atenção (Shenoy & Uchil, 2018). Este é um importante

aspecto do ambiente organizacional, por se tratar de um contexto no qual os relacionamentos entre as variáveis que compõem o sistema podem ser examinadas, promovendo uma explicação para os desdobramentos da experiência do funcionário (Låstad et al., 2021; Morgan, 2017; Sankar et al., 2021).

Neste contexto, a cultura organizacional pode, de maneira simplificada, ser explicada como sendo os valores e crenças internos, que influenciam pensamento e comportamento da organização e seus membros (Felipe et al., 2017). Essa equação inclui ainda as normas que caracterizam o grupo, sendo amplamente compartilhadas e fortemente mantidas (Abhari et al., 2021).

Já o ambiente de trabalho é o resultado da modelagem promovidas por atividades humanas, especificamente nas relações organizacionais (Moganadas & Goh, 2022). Ele refere-se ao componente subjetivo e de construção de sentido proveniente das vibrações que um funcionário recebe, como o humor e o tom que o local de trabalho define, por exemplo o estilo de liderança e a estrutura organizacional (Moganadas & Goh, 2022; Morgan, 2017; Mousa et al., 2019; Sankar et al., 2021).

O ambiente de trabalho precisa ser construído visando o tratamento justo dos funcionários, seu bem-estar e estimulando uma vida saudável. Deve propiciar que a alta administração e gerentes atuem e sejam reconhecidos como mentores, fornecendo recursos para o aprendizado e desenvolvimento constante (Morgan, 2017).

Nesta configuração, a organização precisa entender e ouvir seus funcionários, incluindo seus dilemas e questões, estimulando sempre a diversidade e inclusão, proporcionando a sensação de pertencimento e valorização. As metas e objetivos precisam ser claros e razoáveis e a organização precisa ser vista de forma positiva (Morgan, 2017).

2.5.1.2.1 Insegurança no trabalho

O conceito de insegurança no trabalho está relacionado a preocupação dos empregados com o futuro de seu atual emprego (Witte, 1999; Sverke & Hellgren, 2002). A preocupação pode estar atrelada a possibilidade de demissão por motivos diversos, desde o desligamento por baixo desempenho até possibilidade de extinção da função exercida, por exemplo a substituição do trabalhador por inovações tecnológicas (Nam, 2019).

A insegurança no trabalho é um fenômeno complexo e multifacetado, que impacta a experiência do funcionário, visto que neste contexto, manifesta-se como um elemento disruptivo, minando a estabilidade psicológica do indivíduo e comprometendo seu desempenho (Låstad et al., 2021). As consequências para a saúde mental podem ser profundas, refletindo-se em níveis elevados de estresse, ansiedade e até mesmo depressão (Sverke & Hellgren, 2002). Além disso, a insegurança no trabalho pode gerar um ciclo prejudicial, impactando negativamente a motivação e a produtividade do funcionário (Witte, 1999).

Eventos ambientais, internos e externos, podem contribuir para a eclosão de sentimentos de instabilidade nos trabalhadores. Estudos recentes, vinculam a influência da insegurança no trabalho a impactos significativos para empregados e organizações, incluindo aspectos do conceito relacionadas as consequências da pandemia da Covid-19 (Alaparthi & Thakare, 2020).

Por exemplo, existem indícios da relação do conceito com efeitos adversos sobre saúde física e mental (Wilson et al., 2020), bem-estar (Pacheco et al., 2020) e interferência nas relações trabalho-lar e conflitos trabalho família (Nemțeanu & Dabija, 2023). Neste contexto, algumas pesquisas (Låstad et al., 2021) demonstram que a

experiência do funcionário funciona como uma ligação entre a insegurança no trabalho e suas consequências.

2.5.1.2.2 Ética institucional

A ética institucional é um conceito que determina se a organização incorpora, de maneira implícita ou explícita, a ética em seus processos (Singhapakdi et al., 2010). A ética está relacionada a políticas, normas, sistemas e procedimentos que visam definir o que é considerado comportamento ético ou não dentro da organização (Lee et al., 2018). Além disso, envolve o monitoramento do respeito a esses preceitos estabelecidos (Koonmee et al., 2010).

Uma organização que institucionaliza a ética de forma explícita possui elementos de fácil acesso e consulta, como código de ética, manuais, treinamentos e comitês. Por outro lado, organizações que institucionalizam a ética de maneira implícita, consideram o comportamento ético crucial, no entanto não a expressam diretamente (Koonmee et al., 2010; Singhapakdi et al., 2010). Neste cenário, a organização busca incorporar a ética a sua cultura organizacional, criando um ambiente que induz ao comportamento ético. Exemplos dessa forma de institucionalizar a ética incluem gestão do clima, sistemas de incentivo e de avaliação de desempenho (Lee et al., 2018).

A relação entre a ética institucional e a experiência do funcionário reside na influência direta exercida pelas políticas éticas da organização sobre a percepção subjetiva e o engajamento dos funcionários. A conduta ética da instituição molda não apenas as interações interpessoais, mas também a identidade profissional e a

satisfação do funcionário, desempenhando assim um papel preponderante na configuração do ambiente de trabalho (Lee et al., 2018).

2.5.1.3 Ambiente tecnológico

Entende-se por ambiente tecnológico o conjunto de interfaces utilizadas pelos trabalhadores para execução das tarefas. O contexto inclui as ferramentas disponibilizadas pela empresa, incluindo dispositivos, aplicativos e softwares (Moganadas & Goh, 2022). Além disso, pode-se incluir nesta definição os treinamentos necessários a utilização das ferramentas, a conectividade e o design organizacional (Klerk et al., 2021).

O ambiente tecnológico é importância para organização, visto afetar toda a cadeia de relações, representando uma espécie de sistema nervoso organizacional (Klerk et al., 2021). Baseado nesta afirmação, infere-se a necessidade de um planejamento cuidadoso sobre a implementação dos recursos tecnológico pela organização, de forma que seu uso seja sustentável e escalável (Morgan, 2017).

Neste contexto, a organização deve levar em consideração a acessibilidade às ferramentas tecnológicas, inclusive proporcionando os treinamentos adequados para sua operação (Morgan, 2017). Além disso, o projeto de transformação digital precisa ser bem realizado, alinhado às necessidades do negócio e dos funcionários da organização (Savić, 2020).

2.5.2 Consequentes da experiência do funcionário

A experiência do funcionário deriva das relações ocorridas entre variáveis contidas nos ambientes físico, de trabalho e tecnológico (Morgan, 2017). No entanto, é importante ressaltar que o empregado, nesta dinâmica, não é visto apenas como sujeito passivo dos resultados dessas relações, ou seja, eles não só reagem as variáveis ambientais como também podem influenciá-las e até mesmo modificar o ambiente ao redor (Plaskoff, 2017).

Neste contexto, a psicologia comportamental pode ser uma lente interessante para enxergar a experiência do funcionário (Malik et al., 2023). Esta abordagem versa que os estímulos do ambiente podem afetar estado cognitivo e afetivo de um indivíduo, levando a uma resposta comportamental. Esta resposta, por sua vez, também pode alterar o ambiente, reiniciando o ciclo (Ashour, 1982).

Nesse cenário, as dinâmicas da experiência do funcionário podem influenciar diretamente os resultados da atuação dos funcionários, funcionando como um link entre variáveis antecedentes e os resultados da organização, bem como a aspectos ligados diretamente ao trabalhador. Desta forma, de maneira indireta, afeta comportamentos e percepções que influenciam comportamentos, que podem interferir posteriormente nos resultados da organização (Malik et al., 2023).

2.5.2.1 Engajamento

A experiência do funcionário é antecedente do engajamento dos funcionários, influenciando diretamente o resultado das organizações (Plaskoff, 2017). O engajamento, assim como o oposto, o desengajamento, resultam da combinação de

questões relacionadas as condições psicológicas, por exemplo, significação do trabalho, percepção de segurança e disponibilidade (Malik et al., 2023).

Essas questões são expressas nos ambientes de maneira cognitiva, física e emocional (Plaskoff, 2017). Ainda que as atitudes sejam respostas derivadas de escolhas racionais, elas são influenciadas diretamente pelo estado de espírito do funcionário no momento da tomada de decisão, de forma que aspectos não perceptíveis podem colaborar com a queda ou aumento do engajamento (Malik et al., 2023).

2.5.2.2 Autoavaliação de saúde e bem-estar psicológico

A autoavaliação de saúde está relacionada as respostas do organismo a eventos que levem a situações de estresse. É importante ressaltar que o evento não necessariamente precisa acontecer, bastando a ideia da possibilidade de concretização (Låstad et al., 2021). Neste contexto, a autoavaliação de saúde transcende a mera consideração do estado somático, incorporando elementos como o nível de bem-estar e a saúde percebida, os quais exercem influência sobre a qualidade de vida diária, englobando a motivação para participar de atividades sociais (Kaleta et al., 2008).

Ademais, essa avaliação reflete a habilidade do adulto em operar em um contexto social e organizacional específico, abarcando as demandas laborais (Kaleta et al., 2008; Låstad et al., 2021). A apreciação subjetiva da saúde constitui uma síntese perceptiva que engloba as dimensões biológicas, psicológicas e sociais da saúde do indivíduo (Kaleta et al., 2008).

Desta forma, o equilíbrio psicológico, no contexto da saúde laboral, encontra-se intrinsecamente associado à influência exercida pelo ambiente organizacional sobre o bem-estar mental dos funcionários (Låstad et al., 2021). A literatura científica destaca duas perspectivas fundamentais para compreender esse fenômeno, delineadas como consequências adversas e benefícios decorrentes (Witte, 1999).

O componente desfavorável está associado à manifestação de distúrbios psicológicos, como a depressão, cujas origens são atribuídas às interações estabelecidas no ambiente laboral (Låstad et al., 2021). No que concerne, por exemplo, à prevalência de sintomas depressivos, transtornos de pânico e outros quadros psicopatológicos, os efeitos adversos resultam em respostas desfavoráveis, compreendendo elevadas taxas de ausências laborais (Merrill et al., 2013), diminuição do engajamento e declínio na eficiência produtiva (Ge et al., 2021).

Por outro lado, o bem-estar psicológico pode implicar em aspectos positivos para a organização. Um exemplo é o estudo de Låstad et al. (2021), que aborda tais aspectos por meio de seis dimensões: autonomia, controle do ambiente, crescimento pessoal, relações interpessoais, propósito de vida e autoaceitação. Nesse contexto, as vivências no ambiente de trabalho que propiciam oportunidades para o desenvolvimento dessas dimensões individuais podem resultar em benefícios para a organização. Da mesma forma, ambientes que não oferecem tais possibilidades podem acarretar prejuízos.

2.5.2.3 Expectativas no trabalho

As expectativas estão relacionadas as atribuições que os indivíduos relacionam com eventos passados criando, psiquicamente, possibilidades para eventos futuros

(Chiang & Jang 2008). No contexto organizacional, os indivíduos criam convenções sobre comportamentos que podem ser realizados mediante determinado evento, de forma que, mediante a percepção de recompensas, determinadas atitudes são incentivadas ou recriminadas (Chacko & Conway, 2019).

Nesse contexto, quando as expectativas dos funcionários diferem substancialmente da realidade do ambiente de trabalho, pode ocorrer um declínio motivacional, uma vez que os funcionários percebem que seus recursos psicológicos são inadequados para atender às demandas do trabalho (Chiang & Jang 2008; Maden et al., 2016). Essa situação pode levar a níveis mais elevados de exaustão emocional, que se refere aos sentimentos de sobrecarga emocional e esgotamento dos recursos emocionais do indivíduo. Além disso, expectativas não atendidas podem causar ansiedade e frustração, componentes importantes da exaustão emocional que têm impactos diretos na rotatividade de funcionários (Maden et al., 2016).

2.5.2.4 Conflito família trabalho

Dada as características conceituais da experiência do funcionário, o conflito trabalho família pode ser fortemente influenciado pelas interações nos ambientes laborais. Neste contexto, a teoria do transbordamento versa que as experiências vivenciadas um ambiente, trabalho ou família, podem ser transferidas entre os domínios, tendo efeitos positivos ou negativos, dependendo das respostas psíquicas de internalização ou somatização do empregado (Zhang et al., 2020).

Dessa forma, a conectividade incessante inerente a transformação digital, pode propiciar uma constante invasão das esferas profissional e pessoal (Zhang et al., 2020). A adoção de tecnologias digitais pelas organizações e seu uso disseminado

para os funcionários pode acabar por impor uma conectividade contínua, onde as fronteiras entre o ambiente de trabalho e a esfera pessoal são permeáveis (Kanwal & Isha, 2022). Por exemplo, o surgimento de demandas laborais além do horário convencional, que compromete a distinção temporal entre trabalho e lazer, obscurecendo limites que historicamente se mantinham nítidos (Zhang et al., 2020).

A flexibilidade temporal, embora um aspecto positivo da transformação digital, impõe desafios significativos na estipulação de limites temporais claramente delineados. A fluidez nos horários de trabalho, embora ofereça autonomia, amplifica a dificuldade em desconectar-se do trabalho, o que pode acarretar o transbordamento de obrigações profissionais para a esfera pessoal (Mansour et al., 2022).

Além disso, a pressão para estar permanentemente disponível, uma decorrência dessa conectividade constante, instaura uma expectativa de prontidão contínua (Mansour et al., 2022). Esta demanda, por sua vez, impõe um ônus adicional sobre os profissionais, obrigando-os a responder a comunicações laborais mesmo além do expediente contratualmente estabelecido (Kanwal & Isha, 2022).

O fenômeno de transbordamento, se não devidamente gerido, pode manifestar-se como um agente potencializador de problemas de saúde mental (Zhang et al., 2020). O estresse resultante da sobreposição entre as demandas profissionais e a esfera pessoal pode desencadear ansiedade e exaustão, comprometendo a saúde mental e o bem-estar global dos indivíduos (Kanwal & Isha, 2022).

3 METODOLOGIA

A escolha metodológica adotada para este estudo consistiu na abordagem da Teoria Fundamentada nos Dados (*Grounded Theory*), conforme delineada por Glaser

e Strauss (1967). O caráter singular de pesquisas que levam em conta o contexto de eventos críticos, como a pandemia da Covid-19, que atingiu uma parte considerável da população, ocasionando transformações que influenciaram todos os setores econômicos (Edelmann et al., 2021; Priyono et al., 2020), fundamentaram primordialmente essa decisão metodológica.

Na mencionada abordagem, caracterizada pela ausência de preconcepções teóricas por parte do pesquisador no momento de ingresso no campo de estudo, optou-se por empregar os dados coletados como base substantiva para a construção de uma nova teoria, conforme preconizado por Charmaz (2009). Dessa forma, o presente estudo propôs um modelo teórico, cujas proposições emergiram de maneira indutiva a partir das narrativas obtidas durante o processo de investigação.

3.1 TEORIA FUNDAMENTADA NOS DADOS - FUNDAMENTOS E DIRETRIZES EPISTEMOLÓGICAS

A teoria fundamentada é um método de pesquisa qualitativa que busca compreender fenômenos sociais complexos a partir da coleta e análise de dados empíricos, sem partir de teorias pré-existentes (Strauss & Corbin, 1998). O processo de pesquisa nesta abordagem é iterativo e interativo, permitindo que os dados coletados orientem o desenvolvimento teórico (Cepellos & Tonelli, 2020; Charmaz, 2009; Felix & Cavazotte, 2019).

O método da teoria fundamentada permite a execução da pesquisa por meio de características particulares. Charmaz (2009), apresenta, dentre os postulados fundamentais da metodologia, a condução simultânea da coleta e análise de dados, ênfase na elaboração de categorias e códigos em detrimento de hipóteses logicamente deduzidas, realização de comparações contínuas ao longo de todo o

processo, o desenvolvimento progressivo de propostas teóricas em cada fase, construção de categorias, identificação de relações e preenchimento de lacunas, seleção da amostra com base na construção teórica em detrimento da representatividade populacional e construção do referencial teórico a partir do desenvolvimento da teoria com base na análise e interpretação dos dados.

3.2 ESTRATÉGIAS DE SELEÇÃO DE SUJEITOS E CARACTERIZAÇÃO

A escolha da organização a ser investigada levou em consideração uma combinação dos interesses teóricos, de forma a responder aos questionamentos levantados pelo problema de pesquisa, associado à sua necessidade de transformação para se adequar ao contexto de um evento específico, em função disso, optou-se pela realização da pesquisa junto a uma instituição bancária. O setor bancário no Brasil, composto por instituições públicas e privadas, é um segmento de mercado presente em praticamente todo território nacional, cujos clientes já ultrapassam os 80% da população brasileira (Banco Central do Brasil [BACEN], 2023).

Paralelamente, essas instituições são altamente reguladas e possuem uniformidade de produtos e serviços. Além disso, são vulneráveis a oscilações no mercado, como crises financeiras, e ainda precisam se adaptar constantemente às mudanças no perfil comportamental do mercado consumidor e ao desenvolvimento de novas tecnologias (Beena & Khosla, 2015; Boufounou et al., 2022; Høbe, 2015; Grassi et al., 2022).

Por exemplo, no contexto dessas instituições no Brasil, as Tecnologias Financeiras (*fintechs*), *startups* que utilizam a inovação tecnológica para oferecer serviços financeiros, têm sido vetores de mudança, introduzindo competitividade,

inovação e acessibilidade. Até 2022, o Brasil registrava 1.268 *fintechs*, que ofereciam uma variedade de serviços financeiros, desafiando o domínio dos grandes bancos e promovendo transformações digitais no setor (Fintech Report, 2022).

Este cenário é caracterizado por um significativo avanço tecnológico, particularmente nas áreas de crédito, *backoffice* e meios de pagamento. Essas *startups* registraram um crescimento de mais de 40% em 2020, durante o evento da pandemia de Covid-19, em contraste com um crescimento médio de 19% nos anos anteriores, evidenciando como crises podem acelerar a adoção de inovações tecnológicas (Fintech Report, 2022).

Este ambiente inovador e a rápida adoção de tecnologias digitais impactaram a estrutura física dos bancos tradicionais. Em fevereiro de 2020, antes da pandemia, o país contava com 17.920 agências bancárias. Esse número diminuiu para 15.357 até dezembro de 2022, refletindo uma retração de 14% (Federação dos Bancários no Estado do Paraná [FEEBPR], 2023).

Essa redução nos pontos de atendimento físico demonstra não apenas a resposta do setor bancário às mudanças de comportamento dos consumidores, mas também como o contexto favorece a transformação digital (Beena & Khosla, 2015; Boufounou et al., 2022; Hõbe, 2015; Grassi et al., 2022). Esse cenário torna o setor cada vez mais dependente de soluções tecnológicas para otimização de processos internos e atendimento ao cliente (Boufounou et al., 2022).

Além disso, houve um aumento de 30% nas transações bancárias em relação a 2021, alcançando um total de 163,3 bilhões de operações. Os canais digitais (aplicativos, *internet banking* e *WhatsApp*) predominaram, sendo responsáveis por 80% dessas transações (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2023). Esse movimento não só reflete a preferência dos consumidores por soluções digitais como

também sublinha a contínua diminuição das transações por canais físicos, reforçando como o contexto atual é propício e essencial para o avanço das transformações digitais no setor bancário (Boufounou et al., 2022).

Especificamente, em relação ao evento crítico da pandemia da Covid-19, no Brasil, os bancos foram incluídos no rol de serviços essenciais, tendo que manter suas atividades, ainda que de forma contingenciada, durante todo o período de duração do evento (Lei 13.979, 2020). Ademais, neste contexto, essas instituições foram obrigadas a implantar novas rotinas, implementando ou acelerando projetos de transformação digital (Boufounou et al., 2022).

A escolha dos participantes foi realizada por critério de amostragem intencional. Este método de amostragem se caracteriza pela seleção dos elementos com base em características específicas ou intenções pré-determinadas, buscando-se uma diversidade de perspectivas e vivências relevantes para o tema em questão (Vergara, 2012).

As coletas de dados foram realizadas por meio de entrevistas interativas usando a técnica de grupos focais. Uma entrevista em grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que reúne um pequeno número de pessoas para discutir um tema específico, com a condução de um moderador. O objetivo é explorar percepções, ideias e atitudes dos participantes em profundidade, aproveitando a dinâmica do grupo para gerar discussões ricas e *insights* valiosos (Vergara, 2012).

Em comparação com entrevistas individuais, as entrevistas em grupo focal são utilizadas por serem mais eficientes em captar uma variedade de visões e experiências em um curto período, além de estimular a interação entre os participantes, o que pode revelar pontos de vista mais diversificados e profundidades de opinião que podem não emergir em entrevistas individuais (Vergara, 2012).

Foram realizados quarenta convites para participar da pesquisa. Trinta e três participantes, funcionários e funcionárias de uma instituição financeira brasileira, classificada como sociedade de economia mista, listada entre os cinco maiores bancos do país, classificados pelo número de ativos totais, aceitaram o convite. Os participantes, pertencentes a diversos segmentos da organização, mas tendo em comum o fato de lidarem diretamente com clientes e atuarem na linha de frente da instituição, foram convidados a compartilhar suas experiências e percepções sobre o fenômeno em estudo.

A realização da pesquisa foi autorizada pelo setor responsável da instituição, especificamente a diretoria de gestão de pessoas, e todos os funcionários participantes assinaram o termo de consentimento e assentimento livre e esclarecido (TCLE) concordando em participar da pesquisa. No total, foram realizados cinco grupos focais no período de junho/2023 a fevereiro/2024, com duração média de uma hora e trinta minutos.

Foram implementadas diversas fases sucessivas de coleta, codificação e análise de dados, cujos resultados e indagações preliminares orientaram a condução das próximas investigações, delineando, assim, os critérios para a seleção de novos entrevistados. Essa abordagem permitiu a realização de comparações essenciais para o desenvolvimento teórico.

A finalização da coleta de dados foi efetuada quando novas entrevistas não mais contribuíam com códigos ou proposições adicionais ao modelo. Tal decisão encontra respaldo no princípio da suficiência teórica conforme preconizado por Charmaz, (2009).

Na instituição alvo da pesquisa, os funcionários que atuam na linha de frente são divididos em dois formatos de trabalho, equipes presenciais (que atuam

compartilhando fisicamente o mesmo ambiente) e equipes remotas (aqueles que pertencem a equipes que atuam geograficamente distantes). Os participantes foram divididos em cinco grupos, sendo que no primeiro, quarto e quinto grupos focais participaram, de maneira conjunta, trabalhadores de equipes presenciais e equipes remotas. Para o segundo grupo foram selecionados exclusivamente funcionários que pertencem a equipes remotas e para o terceiro, funcionários que atuam em equipes presenciais. A Tabela 1 mostra o perfil dos participantes dos grupos focais.

Tabela 1 - Relação dos componentes dos grupos focais

#	Idade	Gênero	Escolaridade	Equipe	Cargo	Grupo
#01	44	Masculino	Pós-graduação Mestrado	Presencial	Gerente	1
#02	38	Masculino	Pós-graduação Mestrado	Presencial	Gerente	1
#03	47	Feminino	Pós-graduação	Remota	Gerente	1
#04	56	Feminino	Pós-graduação	Remota	Administrador	1
#05	39	Masculino	Pós-graduação Mestrado	Presencial	Gerente	1
#06	47	Feminino	Pós-graduação	Presencial	Gerente	1
#07	48	Feminino	Pós-graduação	Remota	Gerente	1
#08	30	Feminino	Graduação	Remota	Agente Comercial	1
#09	38	Feminino	Graduação	Remota	Caixa Executivo	1
#10	45	Masculino	Pós-graduação	Remota	Gerente	2
#11	46	Masculino	Graduação	Remota	Gerente	2
#12	45	Masculino	Ensino Médio	Remota	Gerente	2
#13	40	Masculino	Pós-graduação	Remota	Gerente	2
#14	40	Feminino	Pós-graduação	Remota	Caixa Executivo	2
#15	43	Masculino	Graduação	Remota	Caixa Executivo	2
#16	43	Masculino	Pós-graduação	Remota	Gerente	2
#17	51	Masculino	Pós-graduação	Remota	Administrador	2
#18	52	Masculino	Pós-graduação	Presencial	Gerente	3
#19	48	Masculino	Pós-graduação	Presencial	Gerente	3
#20	44	Feminino	Pós-graduação	Presencial	Assistente	3
#21	42	Feminino	Graduação	Remota	Agente Comercial	3
#22	40	Masculino	Mestrado	Remota	Caixa Executivo	3
#23	51	Masculino	Pós-graduação	Remota	Gerente	3
#24	48	Feminino	Pós-graduação	Presencial	Agente Comercial	3
#25	46	Masculino	Pós-graduação	Remota	Administrador	3
#26	49	Feminino	Pós-graduação	Remota	Gerente	4
#27	47	Feminino	Pós-graduação	Presencial	Caixa Executivo	4
#28	42	Masculino	Graduação	Remota	Caixa Executivo	4
#29	43	Masculino	Pós-graduação	Remota	Gerente	4
#30	51	Feminino	Pós-graduação	Presencial	Assessora	4
#31	43	Masculino	Pós-graduação	Presencial	Analista	5
#32	41	Feminino	Pós-graduação	Presencial	Analista	5

#33	45	Masculino	Pós-graduação	Remota	Gerente	5
Fonte: Dados da pesquisa.						

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados seguiu os princípios da teoria fundamentada, que envolve uma abordagem sistemática e iterativa (Cepellos & Tonelli, 2020; Charmaz, 2009). Inicialmente, as entrevistas foram transcritas na íntegra, tabuladas e organizadas em categorias relevantes, fase denominada codificação inicial, processo em que os dados foram examinados cuidadosamente para identificar códigos emergentes (Charmaz, 2009).

Essa codificação foi realizada de forma iterativa, revisando e refinando os códigos conforme novos dados eram analisados. A codificação inicial permitiu a identificação e a organização dos dados em unidades significativas de análise (Strauss & Corbin, 1998). De forma geral, o objetivo foi entender como as dinâmicas laborais eram impactadas à medida que os processos de transformação digital eram implementados, bem como dificuldades e/ou facilidades que os processos traziam para os trabalhadores.

A partir da microanálise e seleção de citações, foram contemplados 315 códigos iniciais. Este resultado emergiu a partir da rigorosa leitura dos dados, bem como de sua importância analítica, de maneira que os códigos representem segmentos de dados que detenham potencial para de contribuir significativamente para o entendimento do fenômeno (Cepellos & Tonelli, 2020).

A etapa seguinte foi a codificação focalizada. Neste momento, os códigos iniciais, relacionados ao foco inicial da pesquisa e selecionados na etapa anterior, foram agrupados por tema em subcategorias, levando em consideração sua

similaridade, gerando 33 subcategorias. Em seguida, essas subcategorias foram agrupadas em categorias, de forma a construir uma rede de significados (Cepellos & Tonelli, 2020). O resultado é demonstrado no Apêndice A, o qual mostra os 315 códigos iniciais, agrupados em trinta e três subcategorias, que por sua vez compõem seis categorias principais.

A partir da leitura dos primeiros resultados das etapas iniciais, foi possível começar a compreender melhor o fenômeno em análise, de maneira que questões antes não pensadas, emergiram dos dados, o que ocasionou a necessidade de uma alteração no objetivo do estudo. Inicialmente, a pesquisa objetivava o entendimento dos impactos da transformação digital, ocasionada pela pandemia da Covid-19, na experiência do funcionário.

No entanto, a partir dos dados, verificou-se que a transformação digital já era um processo intrínseco à organização, antes mesmo do evento crítico da pandemia, de forma que outras variáveis emergiram das análises, impactando as estratégias organizacionais relacionadas à transformação digital. De forma que a percepção dos funcionários acerca do evento é que ele estaria relacionado a um acelerador, não a um responsável. Nesse sentido, a questão de pesquisa e o objetivo foram alterados, excluindo a vinculação da transformação digital à pandemia da Covid-19.

Posteriormente, ocorreu a codificação axial, que envolveu a análise das relações entre as categorias identificadas, buscando-se padrões e conexões significativas entre os conceitos (Charmaz, 2009). Essa etapa permitiu a identificação de propriedades e dimensões fundamentais do fenômeno em estudo, bem como o desenvolvimento de um modelo teórico preliminar.

Neste momento, empreendeu-se uma análise minuciosa dos dados coletados sobre os impactos da transformação digital na experiência do funcionário. Nesse

estágio específico, o foco recaiu na identificação e desenvolvimento das relações entre as categorias centrais e subcategorias, de forma a entender as origens, formas, os meios e as relações de causalidade e as consequências e impactos, proporcionando uma compreensão mais profunda e refinada dos elementos fundamentais emergentes. Este processo analítico guiou a exploração de padrões específicos, relações-chave e propriedades distintivas dentro das categorias delineadas.

Desta forma, foi possível a construção de um esquema sistemático de ordenação dos dados (Cepellos & Tonelli, 2020). Nessa pesquisa, o esquema se desenvolveu da seguinte forma: motivos (porquês), formas (ações e interações) e impactos (consequências das ações e interações).

Neste contexto, a subcategoria Impulsionadores, que pertence a categoria Interação Pessoa Ambiente Tecnológico permitiu caracterizar os motivos que levaram/levam a organização a implementar processos de transformação digital. As categorias Interação Pessoa Ambiente de Trabalho e Estrutura de Suporte Organizacional, bem como todas as suas subcategorias, além das subcategorias Tecnologias Digitais e Segurança: Salvaguardas Implementadas, ambas pertencentes à categoria Interação Pessoa Ambiente Tecnológico, foram relacionadas às formas nas quais a transformação digital se manifesta no ambiente laboral, alterando dinâmicas e transformando a cultura.

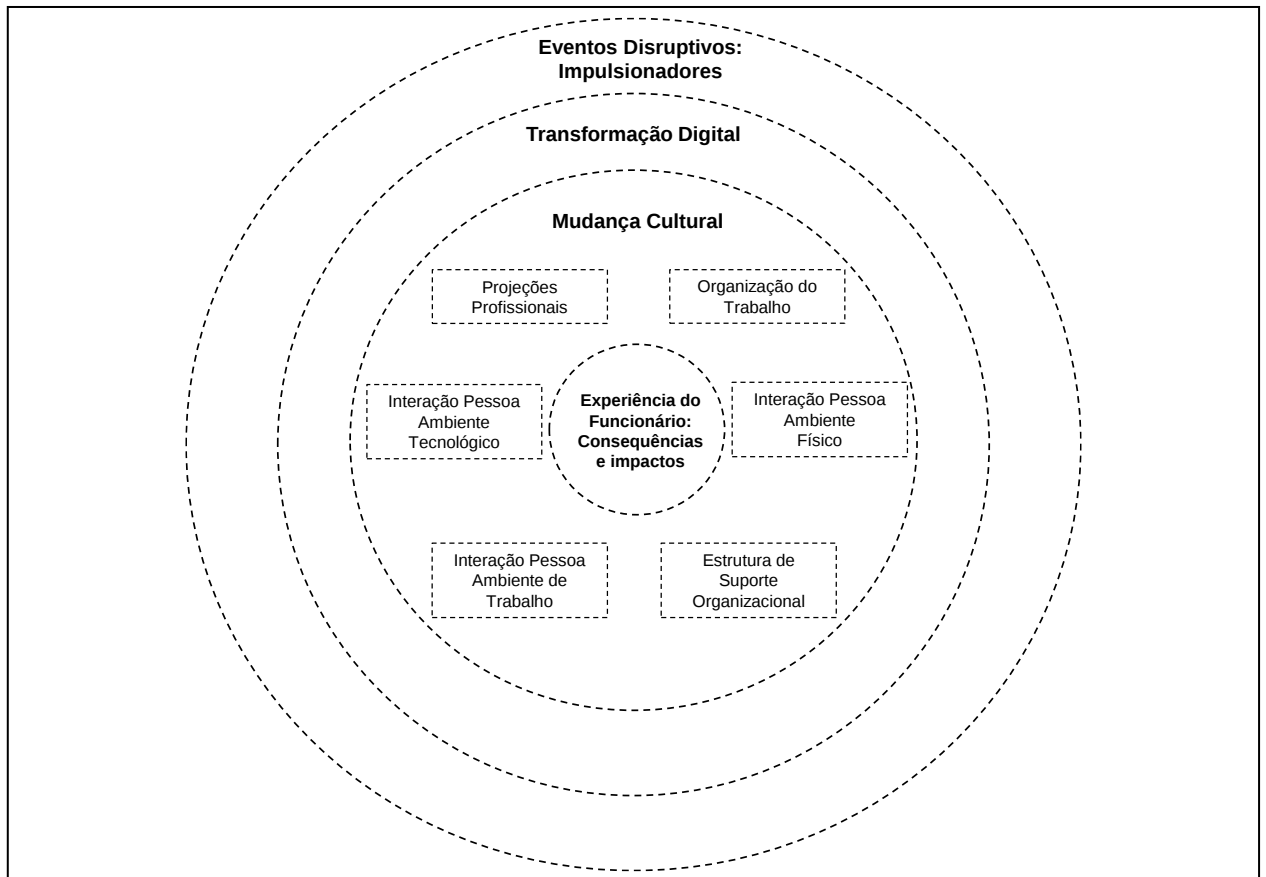
As categorias Interação Pessoa Ambiente Físico, Projeções Profissionais e organização do trabalho representam as consequências das ações e interações. Além dessas, as subcategorias Barreiras Iniciais, Limitações Tecnológicas e Segurança: Vulnerabilidade, completam este rol de enquadramento e explicitam os impactos das novas dinâmicas na experiência do funcionário.

Com base no esquema teórico e no proposto por Cepellos & Tonelli, (2020), foi possível elaborar a categoria central do estudo, como sendo a: emergência de vivências inéditas e aprofundamento das vivências usuais, oriundas de dinâmicas laborais engendradas pelos processos de transformação digital. Essa síntese constitui a interpretação final dos dados e determina como a abstração se ajusta aos dados brutos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são exploradas as implicações das mudanças culturais decorrentes da transformação digital na experiência do funcionário. Além disso, examina-se como tais implicações se originam e se manifestam, bem como as iniciativas empreendidas por profissionais e organização para a adaptação ao novo contexto. A Figura 2 apresenta o modelo fundamentado, que é explicado em mais detalhes nas três sessões seguintes, que visam responder à questão de pesquisa – Como a mudança cultural motivada pela transformação digital tem impactado a experiência do funcionário?

Figura 2 - Modelo teórico fundamentado



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1 EVENTOS DISRUPTIVOS IMPLICANDO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Os principais impulsionadores da transformação digital dizem respeito à interação pessoa ambiente tecnológico e estão relacionados aos eventos, ou seja, de acordo com a TSE, acontecimentos dinâmicos, muitas vezes inesperados, que rompem com a continuidade e exigem atenção e ação e até mesmo gerando eventos subsequentes (Morgeson et al., 2015), sendo acontecimentos que se opõe a características e condições normais do ambiente organizacional (Hoopes, 2019).

Os dados demonstraram que os processos de transformação digital já vinham ocorrendo ao longo dos anos, no entanto, houve um impulsionamento, acarretado principalmente por gatilhos tradicionais como concorrentes, evolução do

mercado/tecnologia e infidelidade dos clientes. Além de novos deflagradores, como os eventos da pandemia da Covid-19 e surgimento das Tecnologias Financeiras (*Fintechs*), cuja participação no mercado teve um aumento significativo no decorrer e após o evento da pandemia (Fintech Report, 2022). Esses eventos obrigaram as instituições financeiras a implementarem processos digitais ou acelerar projetos que já estavam em andamento, de forma a manter as atividades, no caso da pandemia, ou manter a competitividade, no caso dos demais. Para o entrevistado #03:

O banco vem evoluindo digitalmente há tempo, mas, eu ouvi pela primeira vez a palavra digital, 'digitização' do banco, há aproximadamente quatro anos, que foi um processo no qual o banco começou realmente a digitalizar os documentos. Até uns cinco anos atrás, eu acredito que o banco não fazia isso. Ele começou a fazer há uns cinco anos. (#3)

Segundo o entrevistado #05:

Eu estou no banco há 15 anos e esse processo, desde que eu entrei no banco, vem acontecendo. Então, não é um processo de uma hora para outra [...]. Eu entrei no banco em 2008 e já começavam a falar de mudança do Sistema de Informação da Instituição Financeira para a internet. Então, lá em 2008, já havia uma mudança para a gente sair desse sistema para começar a usar um ambiente de internet, que se desenvolveu e que chegou hoje (outubro 2023) na plataforma 3.0. (#5)

Ou seja, esse relato demonstra que a indústria bancária vem passando por mudanças relativas à evolução tecnológica no decorrer dos anos, especificamente nos últimos quatro a cinco anos. Contudo, segundo o entrevistado #03, a mudança significativa para uma abordagem digital ocorreu recentemente.

Já o entrevistado #05, contrapôs ao dizer que o “processo de transformação digital tem sido contínuo, não se tratando de uma mudança instantânea”. Essa observação destaca a necessidade de compreender a transformação digital como um processo em constante evolução, influenciando gradualmente as práticas e perspectivas ao longo do tempo.

Uma das vertentes capazes de explicar essa evolução é uma transformação vetorizada pelas dinâmicas de concorrência do mercado financeiro, transcendendo fronteiras tradicionais restritas ao domínio tradicional de taxas de juros e produtos (Grassi et al., 2022). Dessa forma, a transformação digital ascende como forma de ampliar a concorrência para além das fronteiras físicas, instigando uma corrida para a implementação efetiva de tecnologias emergentes. Nesse cenário, a competitividade não é apenas medida por serviços oferecidos, mas também pela capacidade de adaptação a novos paradigmas digitais (Boufounou et al., 2022; Do et al., 2022). Isso fica claro no relato do entrevistado #01:

A gente tem um setor bancário no Brasil um pouco concentrado, então a gente acaba tendo a referência dos cinco grandes, seis grandes bancos, como parâmetro. [...] o aplicativo do banco foi um dos primeiros a serem lançados de maneira bem completa desde o início. Até hoje é um aplicativo que é referência, assim, sempre nas discussões de qual é o mais completo, melhor e tal, até hoje acaba sendo aí, entre ele e o do Itaú. (#01)

Ou seja, esse relato destaca que ter um aplicativo de referência se torna um elemento de comparação constante nas discussões sobre completude e qualidade entre os principais bancos. O constante debate sobre qual é mais completo e melhor entre os principais players mostra como a rivalidade impulsiona a busca por liderança tecnológica.

Em outras palavras, a concorrência atua como um influenciador para a inovação, pois os bancos se esforçam para superar uns aos outros na oferta de soluções digitais mais eficientes e abrangentes (Boufounou et al., 2022). O entrevistado #01 reflete a natureza competitiva do setor ao evidenciar a busca contínua pela supremacia tecnológica, com os clientes se beneficiando de aplicativos cada vez mais sofisticados.

Neste contexto, as dinâmicas relacionadas aos processos de transformação digital são intimamente ligadas à forma com que as organizações operam, se relacionam e interagem com o ambiente externo, como seus clientes, por exemplo (He et al., 2020). Além disso, o alinhamento entre os ambientes interno e externo é uma variável importante para a tomada de decisões e está relacionado ao sucesso ou fracasso da iniciativa (Van Beurden et al., 2021). A necessidade de adaptação é demonstrada no relato do entrevistado #05:

Eu brinco com a minha filha que o mundo hoje é o mundo do *Instagram* de vinte e quatro horas, tudo dura vinte e quatro horas. As pessoas são tão volúveis que tudo, tudo dura vinte e quatro horas, e aí os processos do banco também. Antigamente, a gente fazia um piloto para seis meses, e aí, depois ia implantando gradativamente. A gente acabou de fazer um piloto no segmento estilo investidor, que foi um piloto de quinze dias. (#05)

O entrevistado destaca a rápida evolução dos processos no banco, comparando-a à dinâmica do mundo das redes sociais, especificamente mencionando o Instagram como uma referência. A analogia com o "mundo do *Instagram* de vinte e quatro horas" enfatiza a instantaneidade e volatilidade que caracteriza, tanto as interações sociais, quanto os processos bancários contemporâneos.

Ao mencionar que "as pessoas são tão volúveis que tudo, tudo dura vinte e quatro horas", o entrevistado #05 ressalta a natureza efêmera das decisões e mudanças no mundo atual. Essa volubilidade, com a qual esse funcionário também relaciona os processos bancários, sugere uma necessidade de adaptação rápida às demandas e expectativas em constante transformação.

A comparação com práticas passadas destaca a mudança no paradigma de implementação. Anteriormente, os pilotos no banco seguiam um modelo mais gradual, estendendo-se por meses antes da implementação completa. No entanto, o entrevistado #05 menciona um piloto recente no segmento de investidores, mais curto,

com apenas quinze dias. Isso reflete a necessidade de agilidade e resposta rápida às demandas do mercado, em linha com a dinâmica do "mundo do *Instagram* de vinte e quatro vinte e quatro horas".

Essa forma de atuação dos bancos foi colocada à prova, à medida que a conectividade e o acesso aos meios de comunicação foram sendo facilitados e disseminados para quase todos a população. O cenário financeiro foi redefinido pelo surgimento ágil e disruptivo das *Fintechs*, *startups* muitas vezes desafiadoras das instituições financeiras tradicionais, que introduziram uma mentalidade de inovação constante (Grassi et al., 2022). A transformação digital, neste contexto, é uma resposta à necessidade de repensar modelos de negócios estabelecidos, incorporando agilidade e adaptabilidade para atender às expectativas em constante evolução (Nadkarni & Prügl 2021; Sankar et al., 2021).

Segundo o entrevistado #05:

E aí a gente compara com os pares, a gente compara muito com as *Fintechs*, por quê? Os nossos clientes são muito assediados pelas *Fintechs*. Então hoje, por exemplo, eu tenho um aplicativo dessas *Fintech*, da maioria, para eu entender como é que eles funcionam. Porque o meu cliente me demanda isso, então meu cliente fala, lá é assim, lá é assado, então a gente pega essa informação e traz para dentro do banco também, é melhor aqui também. (#05)

O entrevistado destaca o impacto das *Fintechs* nas operações dos grandes bancos, revelando uma dinâmica em que essas instituições tradicionais se veem compelidas a se adaptar às práticas e expectativas estabelecidas pelas *Fintechs*. A comparação frequente com essas *startups* financeiras destaca a concorrência significativa que os bancos tradicionais enfrentam, especialmente quando se trata de atrair e manter clientes.

Ao mencionar que eles comparam "muito com as *Fintechs*" devido ao assédio constante a seus clientes por parte dessas *startups*, o entrevistado #05 ressalta a

pressão competitiva que as *Fintechs* exercem no setor financeiro. A prática de usar aplicativos dessas *startups* pessoalmente para entender seu funcionamento evidencia uma abordagem proativa para compreender e incorporar as inovações introduzidas por essas empresas, no entanto, acrescenta mais uma rotina a sua jornada de trabalho.

A explicação de que os clientes frequentemente compartilham informações sobre como as *Fintechs* operam destaca a importância de manter a sintonia com suas expectativas. A afirmação "meu cliente me demanda isso" demonstra a necessidade de os bancos tradicionais adotarem práticas e tecnologias semelhantes, de forma a atender às expectativas e demandas de um público cada vez mais influenciado pelas *Fintechs*.

No entanto, para além os desafios comumente enfrentados, as organizações precisaram enfrentar um novo desafio. A crise global desencadeada pela pandemia da Covid-19, evento crítico que trouxe um novo cenário que deu lugar a mudanças abruptas e aceleradas, em detrimento da evolução gradativa que vinha ocorrendo pelas dinâmicas de concorrência.

Este novo contexto, não apenas expôs as vulnerabilidades operacionais, como também acelerou a digitalização de maneira sem precedentes (Savić, 2020). A transição abrupta para o trabalho remoto, o aumento da dependência de soluções tecnológicas e a necessidade urgente de adaptabilidade evidenciaram que a transformação digital não é mais uma escolha, mas uma necessidade estratégica e operacional (Abhari, et al., 2021; Boufounou et al., 2022).

Para o entrevistado #08:

Foi através da pandemia que forçou um pouco essa questão, porque de repente milhares de funcionários tiveram que ser afastados, que foi o meu caso. E

então, bom teve que acelerar esse processo do trabalho remoto para mais funcionários terem acesso e poderem dar apoio a agência, mesmo que de casa. (#08)

O entrevistado deixa claro em seu relato o impacto da pandemia da Covid-19 nas rotinas dos funcionários, as quais foram estabelecidas sem o devido tempo de adequação. Destaca-se, nesse contexto, que os bancos foram enquadrados como serviços essenciais durante a crise e, ainda que de maneira contingenciada, precisaram manter as atividades de atendimento à população (Lei 13.979, 2020).

Enquanto funcionários do grupo de risco foram direcionados para trabalhar remotamente, os demais permaneceram fisicamente nas agências realizando os atendimentos. A frase "teve que acelerar esse processo do trabalho remoto" destaca a necessidade premente de ajustes rápidos para manter as operações em funcionamento. A aceleração e a escalada das ferramentas digitais ficam nítidas no relato do entrevistado #01:

Eu tenho a sensação de que o que fez escalar o uso dos do *Teams* para comunicação interna foi a pandemia. Assim como toda a realidade do mundo, não tem como muito fugir disso. Outras áreas foram muito impactadas, quase todas, educação especialmente, mas nossa empresa tem uma particularidade, que é essa questão do custo de licença. Isso sempre foi uma barreira, mas a pandemia acelerou, na minha visão, essa adesão e a disseminação, principalmente porque, pode até ser, eu não sei dizer, mas pode até ser que a licença já existia antes, mas era muito restrito, talvez a sede, talvez áreas meio, e é isso. Se disseminou para rede que a gente chama. (#01)

Desta forma, seja para assegurar a continuidade dos negócios em meio ao isolamento social, ou mesmo a impossibilidade do trabalho presencial, as plataformas de comunicação desempenharam um papel importante em meio à crise (Agostino et al., 2021). O relato do entrevistado #01 destaca uma peculiaridade da empresa, relacionada ao custo de licenças, que historicamente atuava como uma barreira. O

evento pandêmico, na visão do entrevistado, agiu como um catalisador para superar essa barreira, acelerando a adoção e disseminação do *Teams*.

Dessa forma, a escalada dos processos de transformação digital, bem como a implementação de sistemas, ferramentas e rotinas inéditas, mesmo no contexto pós pandemia, levaram a problemas de adequação do quadro. Os funcionários não estavam adaptados às novas rotinas e não havia tempo hábil para a preparação. Os processos de implantação gradativa, substituídos por mudanças abruptas, além das dificuldades técnicas, fizeram emergir novas formas de subjetividade e mudanças culturais (Morgeson et al., 2015; Reinwald et al., 2021; Smit, 2021). Isso fica claro no relato do entrevistado #05:

A gente que mexe com programação, ela é como um filho que você vai adaptando ao longo da vida. Ainda que a gente saiba que o sistema antigamente era assim, que a gente fazia, a gente ia conseguindo, melhorando, mas hoje isso está muito mais latente, porque você vai melhorando à medida que o processo vai acontecendo. Então, para a gente também, isso é uma mudança cultural muito drástica, que a pandemia trouxe. (#05)

O entrevistado traz uma metáfora ao comparar a programação a um filho que é adaptado ao longo da vida. Essa analogia destaca a natureza contínua e evolutiva do processo de programação, refletindo a abordagem adaptativa e a constante busca por melhorias. No entanto, a fala contrasta com a realidade relatada na frase “hoje isso tá muito mais latente”, resultando em “uma mudança cultural muito drástica.”

4.2 DE QUE MANEIRA SE CONFIGURA E SE DESDOBRA A MUDANÇA CULTURAL?

Como demonstrado na sessão anterior, verifica-se que os funcionários perceberam gatilhos que foram importantes para a implementação/aceleração dos processos de transformação digital. Neste contexto, a inquirição deste tópico objetiva

entender como ocorre a implementação das novas formas de atuação, sob as lentes perceptuais dos funcionários envolvidos no processo.

Os principais vetores que configuram as formas de materialização da mudança cultural motivada pela transformação digital estão relacionados à interação pessoa ambiente de trabalho e a estrutura de suporte organizacional, além de alguns aspectos da interação pessoa ambiente tecnológico. Dessa maneira, a organização, como forma a se adaptar aos novos contextos, implementou uma série de ferramentas digitais, as quais boa parte foram impulsionadas por eventos como a pandemia da Covid-19. Essas ferramentas implicaram na mudança de várias dinâmicas dentro da organização, tais como rotinas de trabalho e relação com colegas e clientes e outras.

4.2.1 Interação pessoa ambiente de trabalho

Diversas ferramentas já existentes, como o aplicativo de celular e o *internet banking*, tiveram suas funcionalidades aprimoradas e sua utilização expandida. Enquanto outras, foram implementadas como forma de manter as atividades, principalmente relacionadas a comunicação, como o *Teams*. Além disso, de forma a proporcionar a execução de tarefas remotamente, a organização desenvolveu ferramentas que possibilitaram direcionar as tarefas até qualquer funcionário, independentemente da localização geográfica, como as esteiras digitais e o Gerenciador de Serviços (GSV).

Neste contexto, o senso de pertencimento emergiu dos dados de como sendo um importante aspecto da experiência do funcionário e referindo-se à conexão emocional dos funcionários com a identidade e cultura organizacionais (Låstad et al., 2021; Morgan, 2017; Sankar et al., 2021). Aqui, é possível entender como a introdução

de tecnologias digitais pode alterar essas relações, examinando se a eficiência proporcionada pela digitalização está sendo percebida como um divisor ou um conector na construção do senso de pertencimento.

Segundo o entrevistado #04:

Eu acho assim, o banco, ele tem vantagens e desvantagens. O banco não é perfeito, eu amo banco, estou no banco há vinte e três anos, eu já fui de outro banco estatal, [...], então, o banco tem muita coisa boa e tem muita coisa errada. E eu acho que essa corrida do banco para tentar se adaptar ao mercado, ela é necessária, porque senão, a gente não vai ter mais banco por mais duzentos anos, mas eu acho que peca também na falta do cuidado com as pessoas. Então, esse equilíbrio é uma busca que não vai ter fim. Porque, com certeza, quando você transforma um processo de manual para digital, você está mudando a relação do funcionário com aquele trabalho, quer a função dele vá se extinguir, quer a função dele ter que se especializar. (#04)

Para o entrevistado, de certa forma, existe um entendimento sobre as necessidades da organização em se adaptar a eventos externos e internos, promovendo as mudanças necessárias, de forma a possibilitar a perpetuação das atividades. No entanto, espera-se que as mudanças sejam implementadas em consonância com o cuidado com o corpo funcional, deixando explícito que ações contrárias representam uma quebra de expectativas e um rompimento dos termos do contrato psicológico (Cullinane & Dundon, 2006; Neill & Klerk, 2023).

O entrevistado #04 expressa uma perspectiva ambígua em relação ao banco, destacando vantagens e desvantagens. O amor de vinte e três anos pela instituição sugere um senso de pertencimento, mas essa conexão é matizada pela observação de que o banco não é perfeito. O entrevistado menciona sua experiência anterior em outro banco estatal, ressaltando sua trajetória no setor.

A busca pelo equilíbrio entre a adaptação ao mercado e o cuidado com as pessoas é descrita como uma jornada interminável. A transformação de processos manuais para digitais é reconhecida como uma mudança que impacta diretamente a

relação dos funcionários com o trabalho. Essa transformação pode resultar na extinção de funções ou na necessidade dos funcionários se especializarem.

A transformação digital pode afetar significativamente as relações de trabalho dentro da organização, inclusive gerando efeitos negativos. No entanto, ao mesmo tempo, a tecnologia pode aproximar pessoas, principalmente por meio da construção de novos relacionamentos, gerando identificação e pertencimento.

Por outro lado, muitos relatos demonstraram o caráter excludente da implantação de tecnologias digitais no ambiente de trabalho. Paradoxalmente, embora promova a comunicação virtual, os processos de transformação digital podem contribuir para o isolamento emocional, ou seja, a desconexão interpessoal que pode surgir apesar da aparente conectividade digital. Essa incongruência é descrita no relato do entrevistado #18:

Só que eu ainda falo que são dois mundos. Às vezes eu recebo esporro do pessoal de área meio, jogando na cara, [...] eu mandei uma demanda para vocês no *Teams*, vocês não viram? Aí dá vontade de dar uma assim, “filho da égua”, eu tenho trinta pessoas na fila aqui para atender, você acha que eu tenho tempo para ficar vendo a telinha do *Teams* para ver alguma coisa? Então são ainda dois bancos, ainda o banco que está lá na agência e o banco que não está na agência, que está só no telefone, está em outros locais. (#18)

Ou seja, o entrevistado destaca a dicotomia entre dois mundos dentro do banco, ilustrando as complexidades e desafios resultantes da transformação digital. O contraste entre a equipe da área meio, que lida com demandas sem relação direta com clientes, e os funcionários na agência, da linha de frente, que atendem clientes, evidencia as diferentes dinâmicas de trabalho.

A expressão "eu ainda falo que são dois mundos" sugere uma separação perceptível entre as realidades dessas duas áreas. A frustração do entrevistado #18 é evidente quando ele relata o recebimento de cobranças por meio do *Teams* e a

pressão para estar sempre conectado. A resposta emocional, expressa com "dá vontade de dar uma assim, filho da égua", revela a tensão causada por essa expectativa de hiper conectividade (Zhang et al., 2020) e pela percepção de tratamento desigual, um claro rompimento de termos pactuados no contrato psicológico (Cullinane & Dundon, 2006).

O entrevistado #18 enfatiza a ambiguidade nas rotinas de trabalho, onde os funcionários da linha de frente, responsáveis pelo atendimento direto aos clientes, enfrentam uma carga de trabalho intensa, enquanto os da área meio buscam eficiência por meio de plataformas digitais. A referência à fila de trinta pessoas para atender destaca a pressão e a priorização necessárias na linha de frente. A distinção entre "o banco que está lá na agência" e "o banco que não está na agência" sublinha a disparidade nas experiências profissionais.

Desta forma, no decorrer do processo de mudança cultural, é importante atentar para a percepção do corpo funcional sobre a transformação organizacional em vigor. Neste momento, novas formas de relacionamento e valores emergem e passam a ser compartilhados e internalizados (Smit, 2021). Neste contexto, a organização precisa atuar de forma a minimizar conflitos e propagar a coletividade (Lefringhausen et al., 2022).

A rápida evolução das tecnologias digitais muitas vezes desafia a capacidade de adaptação dos funcionários. Os fatores que influenciam a dificuldade de adaptação estão relacionados a características individuais dos trabalhadores e às estratégias organizacionais, que podem facilitar uma transição suave e eficaz, ou empregar uma velocidade não condizente com a capacidade operacional.

Segundo o entrevistado #17:

Então, assim, nós estamos vivendo o mundo bem distópico, [...] onde o mundo está caminhando em uma velocidade e a nossa empresa está caminhando em uma outra velocidade e os funcionários da empresa estão em outra e a gente tem que conciliar isso tudo. (#17)

Na fala do entrevistado, a expressão "vivendo o mundo bem distópico¹" sugere uma visão crítica da realidade, onde as circunstâncias podem parecer desafiadoras e até mesmo dissonantes. A comparação entre a velocidade do mundo, da empresa e dos funcionários destaca a disparidade percebida entre esses elementos. A observação de que "a nossa empresa está em uma velocidade" implica que a empresa, como uma entidade, está operando em um ritmo acelerado, possivelmente impulsionada por fatores externos, como as demandas do mercado ou a necessidade de transformação digital.

A frase "os funcionários da empresa estão em outra" reflete a desconexão percebida entre a velocidade da empresa e a capacidade dos funcionários de se adaptarem a esse ritmo. Essa observação aponta para os desafios enfrentados pelos trabalhadores ao tentar acompanhar as mudanças rápidas e as expectativas da empresa. Ocorre ainda, que as mudanças acarretadas pelos processos digitais podem levar a perda de significado de algumas funções, ou seja, todos aspectos relacionados

¹ Distopia: sociedade imaginária caracterizada por condições de vida insuportáveis e opressoras (Michaelis, 2023).

ao não cumprimento de promessas percebidas, violando normas entendidas como o que é um trabalho justo (Cullinane & Dundon, 2006).

Especificamente, percebe-se mudanças na forma de atuação, de maneira que funções perdem demanda para os canais digitais, como os Caixas e funções de suporte, que acabam sendo executadas de maneira automatizada, sendo seus funcionários migrados para outras atividades. As alterações nos processos produtivos resultantes da transformação digital, além dos benefícios tangíveis, para as organizações, clientes e funcionários, também apresentam desafios enfrentados pelos trabalhadores na assimilação de novas práticas de trabalho. Isso fica claro no relato do entrevistado #01:

Então, hoje com a tecnologia algumas funções perderam significado, mas aqueles trabalhadores, quando entraram e passaram quase toda a sua carreira, era mais ou menos aquilo que eles esperavam, queriam ou aceitaram, digamos assim. E aí é o que fazer com essas pessoas? Então, é a sensação que a gente tem é que a empresa destinou todos eles praticamente, ou boa parte deles, para a função exclusiva das vendas. E isso é uma questão muito impactante, por quê entre fazer um processo ou fazer outro processo, existe a diferença. Talvez você treinar para aquilo tudo. Agora entre a função de vendas e função de execução de processos, existe uma diferença muito importante do ponto de vista, até filosófico, até de propósito de trabalho, propósito de vida. (#01)

O entrevistado, em seu relato, aborda a transformação digital e seus impactos nas funções tradicionais, destacando a mudança de significado e propósito para os trabalhadores afetados. A fala revela a complexidade dos desafios enfrentados pelos funcionários diante da transformação digital e a redestinação de funções.

A observação de que "hoje, com a tecnologia, algumas funções perderam significado" sugere uma mudança no valor atribuído a certas tarefas devido à automação e digitalização. A menção de que os trabalhadores passaram grande parte de suas carreiras nessas funções implica uma longa associação com essas atividades.

A expressão "a empresa destinou todos eles praticamente, ou boa parte deles para a função exclusiva das vendas" destaca o impacto da redestinação dos trabalhadores para a área de vendas. Essa mudança é descrita como "muito impactante", indicando que a transição para a função de vendas não é apenas uma mudança prática, mas também afeta aspectos mais profundos, como propósito de trabalho e vida. Além disso, a situação relatada pode corresponder a uma quebra do contrato psicológico entre a organização e o funcionário, visto que as expectativas não foram concretizadas (Cullinane & Dundon, 2006).

O entrevistado #01 destaca ainda a diferença significativa entre as funções de vendas e execução de processos, não apenas do ponto de vista prático, mas também filosófico e de propósito de trabalho. Essa distinção destaca o desafio enfrentado pelos trabalhadores ao se adaptarem a uma nova função que pode estar em desacordo com suas experiências anteriores e seus propósitos profissionais, representando um rompimento dos termos dos contratos psicológicos (Cullinane & Dundon, 2006; Rayton & Yalabik, 2014).

Além disso, diversos relatos demonstram a preocupação com a hiper conectividade e vigilância excessiva por parte da organização para com o funcionário. A introdução de tecnologias digitais frequentemente traz consigo uma sensação de vigilância constante. Essa característica, por um lado pode dar mais segurança para a organização na execução das tarefas, mas por outro pode atuar como um mecanismo que afeta a autonomia dos funcionários, inclusive extrapolando questões éticas.

Segundo o entrevistado #17:

A minha PSO é uma das melhores do país, mas eu não faço reuniões o tempo todo, falando a mesma coisa o tempo todo, o tempo todo, o tempo todo. Porque às vezes, a gente percebe isso, são reuniões para falar sempre a mesma coisa.

É entrar em “uma vídeo”, entrar em uma áudio, onze horas da manhã, então é esse excesso de informações que eu falei. Então, obviamente, a gente tem que se reunir com o pessoal, falar o que que tem que fazer, passar os recados e acabou. Não tem que ficar horas e horas, e todos os dias, todos os dias, fazendo reuniões. (#17)

O entrevistado #17 destaca a preocupação com o excesso de controle que emergem com as ferramentas digitais, que acabam forçando a hiper conectividade. A menção à PSO (Plataforma de Suporte Operacional) como uma das melhores do país sugere que a empresa investiu em tecnologia para otimizar os processos organizacionais. No entanto, o entrevistado expressa desconforto com a frequência excessiva de reuniões e a repetição constante de informações.

A frase "reuniões para falar sempre a mesma coisa" destaca a monotonia e a falta de variedade nas discussões, possivelmente devido à implementação de práticas de comunicação digital que podem se tornar excessivas e redundantes. A crítica à necessidade de entrar em vídeo ou áudio as onze horas, horário de abertura das agências e de maior movimento, destaca o impacto na carga de trabalho e na eficiência operacional. A expressão "esse excesso de informações" destaca a sobrecarga percebida, sugerindo que a quantidade de informações transmitidas em reuniões frequentes pode ser prejudicial à produtividade e à saúde mental dos funcionários.

Os processos de transformação digital trouxeram alterações nas dinâmicas relacionais dentro do ambiente laboral. As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) e formas de trabalho alteraram a maneira como os funcionários se relacionam entre si, ou seja, aspectos interpessoais foram afetados e modificados, influenciando diretamente percepções e comportamentos.

Neste contexto, o novo cenário pode induzir uma dinâmica competitiva entre colegas. As tecnologias digitais podem influenciar negativamente as relações interpessoais, com destaque e aos desafios associados a capacidade de adaptação ao uso das ferramentas digitais, prejudicando a manutenção de um ambiente colaborativo e saudável. Essa dinâmica fica clara no relato do entrevistado #10:

No meu caso específico, eu tive um pouquinho de resistência da minha equipe, porque no meu caso eu tenho um funcionário que tem sessenta e quatro anos, ele tem um pouquinho de dificuldade com a parte de tecnologia e resistência em fazer mudança. Aí você tem que fazer um trabalho, trabalhar com eles dia a dia, mostrando a tecnologia. Tive que aprender também, fazer algumas coisas dessa tecnologia e aprender a usar e passar para eles. E até hoje eles têm dificuldade, algumas pessoas têm dificuldade na hora de fazer. (#10)

O entrevistado evidencia em sua fala os desafios e conflitos entre colegas decorrentes da implementação de ferramentas digitais, destacando a resistência enfrentada, especialmente em relação a um funcionário mais velho. O entrevistado #10 relata a dificuldade específica com um colega de sessenta e quatro anos, ressaltando a barreira geracional e a relutância em adotar novas tecnologias, sugerindo que a idade pode ser um fator contribuinte para a resistência. Além disso, a expressão "um pouquinho de resistência da minha equipe" revela que a resistência à mudança não é uma ocorrência isolada, mas sim uma dinâmica presente em sua equipe.

O entrevistado #10 destaca o esforço pessoal em lidar com a situação, indicando que teve que "trabalhar com eles dia a dia, mostrando a tecnologia". Isso destaca a importância do envolvimento ativo na gestão da resistência, incluindo a demonstração prática do uso da tecnologia e o comprometimento em facilitar a adaptação.

A menção de que teve que "aprender também, fazer algumas coisas dessa tecnologia e aprender a usar e passar para eles" destaca a necessidade de uma abordagem prática e empática ao enfrentar a resistência à mudança. O entrevistado assume um papel ativo na capacitação de seus colegas, reconhecendo a importância de compartilhar conhecimento e experiência.

Além disso, paradoxalmente, as ferramentas digitais, que acabam por aproximar equipes geograficamente distantes, pode também causar distanciamento. O entrevistado #05 demonstra que em equipes que atuam fisicamente juntas, a transformação digital pode afetar diretamente a forma como ocorre os relacionamentos entre os colegas.

Eu falo assim, às vezes a pessoa está na mesma sala que eu, no mesmo retângulo que eu estou, porque a gente fica numa sala gigante, com um monte de gente. Aí a pessoa me liga para falar que me mandou um *WhatsApp*, ou então a pessoa me manda um *WhatsApp* para falar que mandou um *e-mail*, sendo que ela está na mesma sala que eu e se ela andar cinco passos ela ia falar comigo, sacou? Isso me deixa horrorizado. Eu assim, apesar de gostar muito de tecnologia, de trabalhar com programação, isso me assusta, porque é a pessoa que está muito perto de mim e que é como se ela tivesse muito mais distante. (#05).

O entrevistado #05 destaca um paradoxo intrigante nas ferramentas de comunicação digital, evidenciando como essas tecnologias, embora destinadas a aproximar, podem acabar distanciando indivíduos que compartilham o mesmo espaço físico. A análise dessa fala revela uma reflexão sobre os efeitos colaterais da dependência excessiva dessas ferramentas.

A expressão "às vezes a pessoa está na mesma sala que eu, no mesmo retângulo que eu estou" introduz a proximidade física entre as pessoas na mesma sala, enfatizando a presença física compartilhada no mesmo ambiente de trabalho. O exemplo dado, de alguém ligando para informar sobre uma mensagem no *WhatsApp*

ou enviando um *WhatsApp* para comunicar sobre um *e-mail*, ilustra a ironia da comunicação digital em um contexto presencial. Essa situação ressalta como a dependência dessas ferramentas pode criar barreiras desnecessárias, substituindo a comunicação cara a cara, que seria mais direta e eficiente, segundo o entrevistado.

A expressão "isso me deixa horrorizado" revela a surpresa e a incompreensão do entrevistado #05 diante desse comportamento. A ênfase na reação emocional destaca a intensidade do impacto percebido. A frase "porque é a pessoa que está muito perto de mim e que é como se ela tivesse muito mais distante" resume o paradoxo, enfatizando como a proximidade física é contraditoriamente substituída por uma sensação de distância causada pela comunicação digital.

Contrastando com a competição, a transformação digital pode servir como um mecanismo de facilitação do ambiente cooperativo entre colegas. Ao mesmo tempo que podem ocasionar situações de inadequação e sobrecarga de trabalho nos colegas mais adaptados, essas situações também podem gerar uma promoção de uma cultura organizacional mais colaborativa e eficaz. Para o entrevistado #13: "O suporte, eu acho que eu não, eu não cheguei a ter experiência de suporte, porque o suporte mesmo era sempre dado por colegas. Alguns colegas que tinham mais familiaridade com a ferramenta, acabam ajudando os outros".

O entrevistado #13 ressalta que o suporte não é uma experiência isolada, mas sim uma prática colaborativa entre colegas. A ajuda mútua é evidenciada, onde aqueles mais familiarizados com a ferramenta auxiliam os colegas que enfrentam desafios. Essa dinâmica ilustra como a tecnologia não apenas facilita tarefas, mas também pode fortalecer os laços interpessoais, criando uma cultura de colaboração. Desta forma, ainda sobre esse aspecto, segundo o entrevistado #01:

Um exemplo positivo é que possibilitou que as pessoas dessa empresa continental pudessem conversar com pessoas milhares de quilômetros de distância e se inclusive se auto-organizar. É um dos temas muito caros a empresa hoje é a questão da diversidade. E hoje, os trabalhadores da empresa conseguem se auto-organizar e fazer transformações profundas na empresa. Não é estimular, é propor e até exigir transformações profundas na empresa, se auto-organizando a distância. (#01)

O relato do entrevistado reforça esse caráter das tecnologias digitais, destacando um exemplo positivo de influência na interação entre colegas distantes geograficamente. A capacidade de comunicação à distância permitiu que pessoas de diferentes partes da organização se conectassem, criando uma plataforma para a auto-organização e colaboração. A menção à capacidade de "se auto-organizar e fazer transformações profundas na empresa" destaca como a tecnologia não apenas conecta, mas também capacita os funcionários a influenciarem mudanças significativas, se relacionando intimamente aos conceitos da TSE sobre eventos com uma direção *bottom-up*, que destacam o poder dos níveis inferiores da organização em influenciar mudanças em escala mais ampla (Morgeson et al., 2015).

A referência à "questão da diversidade" sugere que essa conectividade digital contribui para a promoção de ambientes inclusivos e diversos. O fato de os trabalhadores conseguirem "propor e até exigir transformações profundas na empresa" destaca o empoderamento resultante da colaboração digital, permitindo que as vozes dos funcionários sejam ouvidas e influenciem positivamente o desenvolvimento da empresa (Morgeson et al., 2015; Plaskoff, 2017).

No que tange a interação com clientes, observa-se o surgimento de parcerias construtivas. As tecnologias digitais podem atuar como vetor de influência, contribuindo para a construção de relacionamentos significativos e mutuamente benéficos para clientes e organização, ressaltando estratégias para otimizar essa

interação (Nadkarni & Prügl, 2021; Raimo et al., 2021). O entrevistado #02 exemplifica claramente esse cenário:

Hoje eu tive um exemplo bem legal! Um cliente meu queria um financiamento de carro e hoje, a gente consegue colocar a toda a proposta para ele fazer a contratação dentro do aplicativo, sem precisar assinar um contrato físico, ele assina com a senha dele. [...]Então eu estava com uma certa agilidade para liberar e, antes do *Teams*, para a gente conversar com qualquer área do banco era bem dificultoso, de falar com as áreas que fazem esse suporte de liberação e de processamento. Na mesma hora, eu mandei uma mensagem para a colega da área de liberação da equipe. A gente consegue ver a qual a equipe responsável pelo processo, ela imediatamente foi lá e já fez a liberação. Então, foi além da digitalização, o cliente era um professor e ele, dentro da sala de aula, ele contratou, mandou e o documento que faltava. Eu fiz um *Teams*, mandei para colega e tinha um erro, ela me avisou pelo *Teams*, eu avisei para ela que o cliente já tinha corrigido, que já havia conversado com ele e foi assim, uma coisa que às vezes demoraria uns vinte e três dias para fazer, eu fiz em uma hora. (#02)

O relato apresentado pelo entrevistado ilustra como a aplicação prática da tecnologia beneficia tanto os clientes quanto o próprio banco. Ao permitir que o cliente realize todo o processo de contratação de um financiamento de carro através do aplicativo, eliminando a necessidade de assinar contratos físicos, o banco demonstra uma resposta eficaz às expectativas do cliente por conveniência e agilidade.

A utilização do *Teams* como meio de comunicação interna é destacada como uma ferramenta fundamental para a agilização dos processos. Antes do *Teams*, a comunicação com outras áreas do banco era descrita como "dificultosa", implicando em potenciais atrasos e burocracias. Agora, a comunicação instantânea permite resolver questões e obter suporte de forma imediata.

A colaboração entre colegas através do *Teams* também é evidenciada na resolução ágil de problemas. O entrevistado #02 deixa isso evidente em sua fala sobre a mensagem enviada para a colega da área de liberação ilustrando como a

comunicação instantânea possibilita uma resposta rápida e eficiente, reduzindo significativamente o tempo necessário para resolver questões operacionais.

O destaque para a agilidade e eficiência na liberação do processo é enfatizado pelo exemplo prático. O cliente, mesmo sendo um professor dentro da sala de aula, conseguiu realizar o processo de contratação de forma rápida e conveniente, demonstrando a adaptabilidade dos serviços digitais às diferentes realidades e rotinas dos clientes (Raimo et al., 2021).

No entanto, nem todas as interações com clientes resultam em *feedback* positivo. O novo contexto apresenta uma imposição social, organizacional e mercadológica para a utilização de ferramentas digitais. Assim como ocorre internamente na organização, ou seja, a dificuldade de adaptação pelos funcionários no uso das novas tecnologias, o mesmo pode acontecer com clientes. Se por um lado, para a organização, o uso de ferramentas digitais resulta na redução de custos, com a diminuição de estruturas físicas e de quadro funcional (Boufounou et al., 2022), por outro lado esbarra em questões importantes, como a diversidade presente no ambiente onde a organização se localiza, conforme relatado pelo entrevistado #03:

Você tem um medo também do cliente que não está preparado para usar essa tecnologia. E aí, quando é dito que a gente é obrigado a empurrar goela abaixo do cliente uma tecnologia, nem sempre esse cliente está preparado para recebê-la. A gente não consegue e a gente tem o Banco de norte a sul, de leste a oeste, é uma instituição gigante que a gente tem. Dentro aqui da cidade do Rio de Janeiro, a gente tem uma discrepância absurda de uma região da mesma cidade, de uma região mais carente para uma região mais evoluída economicamente. (#03)

O entrevistado, por meio da expressão "medo do cliente que não está preparado para usar essa tecnologia" evidencia a apreensão em relação à maturidade digital dos clientes. A resistência, ou falta de familiaridade dos clientes com as

tecnologias digitais, é percebida como um obstáculo, gerando preocupações sobre como introduzir eficazmente essas inovações.

A referência à obrigatoriedade de "empurrar goela abaixo do cliente uma tecnologia" destacada uma possível desconexão entre a prontidão dos clientes e a imposição da tecnologia por parte do banco. A falta de alinhamento entre a oferta tecnológica e a prontidão dos usuários pode resultar em experiências negativas e resistência por parte dos clientes.

A menção à "discrepância absurda de uma região mais carente para uma região mais evoluída economicamente" demonstra as disparidades socioeconômicas que podem impactar a adoção de tecnologias digitais. Essas desigualdades podem influenciar a acessibilidade e a aceitação das inovações tecnológicas em diferentes áreas geográficas, acentuando o desafio de implementar soluções uniformes em contextos diversos.

A demanda do banco para que os clientes utilizem o atendimento virtual em vez de recorrerem à agência física é mencionada como uma imposição. Isso reflete a transição do modelo tradicional para o digital que, embora seja estratégica para a eficiência, pode encontrar resistência de clientes que ainda não se sentem confortáveis ou preparados para adotar essas mudanças. Essa questão é reforçada pelo relato do entrevistado #09 que diz que "o cliente não pode nem entrar mais no banco. Ele é recebido na porta, falando: senhor, vai ali no outro banco que está aberto, porque no meu você não entra. Então é uma forçação de barra".

A expressão "o cliente não pode nem entrar mais no banco", destacada pelo entrevistado, reflete uma transformação radical na experiência presencial do cliente, indicando uma transição para modelos mais remotos e automatizados. A orientação

para buscar atendimento em outro banco sugere uma externalização das interações físicas, redirecionando os clientes para canais que não demandam a presença física.

A descrição "uma forção de barra" implica uma percepção negativa dessa abordagem, sugerindo uma imposição ou pressão sobre os clientes para adotarem os canais digitais. Essa resistência percebida pode criar desafios tanto para os clientes, que podem preferir métodos tradicionais, quanto para os funcionários, que precisam lidar com as reações e frustrações decorrentes dessas mudanças.

Em relação à comunicação interna, a transformação digital reconfigura seu fluxo, promovendo uma transformação das maneiras como ocorrem as interações. As dinâmicas se alteram sob duas perspectivas, seja na maneira como a organização se comunica com seus funcionários, seja como eles se comunicam entre si (Abhari et al., 2021; Dhiman & Arora, 2020; Van Beurden et al., 2021). Isso é evidenciado no relato do entrevistado #04:

Para servir como exemplo, temos o próprio *Teams*, que veio para revolucionar toda nossa comunicação interna e tudo está muito mais rápido. Hoje, a gente fala com os colegas que precisaríamos ficar ligando para pedir uma ajuda, pedindo por favor. Hoje a gente tem uma dúvida, a gente manda para o colega da outra área, ele rapidinho já pega. Então o *Teams* foi uma virada de chave também na comunicação interna do banco. (#04)

O entrevistado destaca como a introdução de plataformas de comunicação, como o *Teams*, revolucionou a comunicação interna na organização. A agilidade proporcionada por plataformas como essa transformou a dinâmica tradicional, substituindo ligações demoradas por trocas rápidas de mensagens.

A capacidade de enviar dúvidas e obter respostas instantâneas, entre colegas de diferentes áreas, representa uma mudança significativa. Essa ferramenta digital não apenas otimiza a eficiência, mas também promove uma colaboração mais fluida e integrada. A narrativa sugere que o *Teams* foi um ponto de virada, exemplificando

como a tecnologia pode impactar positivamente a comunicação interna, tornando-a mais ágil e conectada.

Em contrapartida, a hiper conectividade emergida dos processos de transformação digital, pode vir acompanhada de uma invasão de fronteiras, de forma que a conectividade incessante pode propiciar um constante transbordamento de questões inerentes a esfera laboral na esfera pessoal dos profissionais (Zhang et al., 2020). Os impactos dessa invasão podem ter consequências na saúde mental dos funcionários (Kanwal & Isha, 2022), de forma que se faz necessário o estabelecimento de estratégias que proporcionem limites saudáveis entre o profissional e o pessoal no ambiente digital. O relato do entrevistado #17 descreve nitidamente esta dinâmica:

Eu saí de férias, eu tenho muito tempo de banco, eu nunca fiz o que eu fiz agora. Eu saí de todos os grupos do banco de *WhatsApp*, todos os grupos, todos, todos, todos, todos, todos. Eu nunca tinha feito isso, tirava férias e continuava nos grupos. No grau de estresse que gente se encontra, para você ter uma ideia do excesso de informação que é estar no grupo tal, no grupo tal, no grupo tal, o tempo todo. O celular fica vibrando o tempo todo o tempo todo, o tempo todo, o tempo todo. Então eu saí de férias, eu simplesmente saí de todos os grupos. De todos, porque estava me adoecendo. (#17)

O entrevistado destaca um desafio significativo enfrentado pelos profissionais na era digital: o transbordamento das demandas profissionais para a esfera pessoal. Ao relatar a decisão de sair de todos os grupos de trabalho durante as férias, o entrevistado destaca a intensidade da hiper conectividade, onde as fronteiras entre trabalho e vida pessoal se tornam difusas. A constante vibração do celular, indicando mensagens nos grupos de trabalho, é ilustrativa desse fenômeno.

O entrevistado #17 evidencia ainda como a incessante comunicação digital pode criar um ambiente onde é difícil desconectar-se do trabalho, mesmo durante períodos de descanso, como férias. A decisão de sair de todos os grupos revela um

esforço em preservar a saúde mental e evitar o esgotamento causado pelo constante fluxo de informações profissionais.

4.2.2 Interação pessoa ambiente tecnológico

A resistência ou dificuldade de uso por parte de uma parcela da clientela pode criar uma brecha propícia a atividades fraudulentas, consequentemente podendo gerar a percepção de insegurança e desconfiança no sistema por parte dos clientes e usuários. Nesse contexto, observa-se a adoção de estratégias proativas, utilizando as próprias ferramentas digitais como salvaguardas capazes de dissipar mitos, educar e construir relações de confiança com clientes e usuários.

Para o entrevistado #05:

O Fale Com dá muita segurança para a gente. O cliente entra em contato e consegue conversar com a gente através do *WhatsApp* dele. Então eu acho que isso é um facilitador muito grande para o cliente, porque é inegável que ele gosta do *WhatsApp*, ele acha muito mais fácil. E hoje, quando ele acessa o aplicativo, com o número do banco, ele consegue falar com a gente e a mensagem chega num ambiente seguro, porque às vezes, a gente está conversando com um cliente através do *WhatsApp* pessoal, que não é seguro, mas quando a gente está conversando com um cliente num ambiente que é tranquilo pra ele, que ele já tenha familiaridade e, que pra gente na outra ponta tem uma segurança, porque é através do nosso aplicativo "Fale Com", isso ajuda demais no relacionamento. Então eu acho que essa é uma mudança, de pouco tempo, que nos ajudou em todas essas questões e com o resultado final de geração de negócios. (#05)

O entrevistado destaca a importância do "Fale Com" como um meio seguro e eficaz para os clientes entrarem em contato com o banco. A ênfase na preocupação com a segurança é destacada, visto que a solução permite ao cliente utilizar o *WhatsApp* para se comunicar, proporcionando facilidade e familiaridade, ao mesmo tempo que com o número específico do Banco, cria um ambiente confiável para ambas as partes, evitando a insegurança associada a interações pelo *WhatsApp* pessoal.

A abordagem adotada pelo banco reflete uma estratégia proativa para lidar com as preocupações dos clientes em relação à segurança digital. Ao proporcionar um canal de comunicação direto e seguro, o banco busca construir confiança e superar possíveis barreiras relacionadas à segurança.

A implementação do "Fale Com" não apenas aborda as questões de segurança, mas também contribui positivamente para o relacionamento entre o banco e seus clientes. A resposta do cliente à mudança é destacada como benéfica, não apenas em termos de segurança, mas também no resultado final de geração de negócios.

Do ponto de vista de processos interno, o entrevistado #32 argumenta:

(...) O Banco tem uma preocupação muito grande com a *Cyber* segurança (...) a gente tem uma governança de modelos e dados muito forte, no sentido de a gente até reclama um pouco na hora de preencher as informações, por acabar sendo um pouco mais complicadinho, mas é importante. Porque a gente vê que tem uma preocupação ali da área de controles internos, da área de risco do banco, da área de proteção de dados pessoais, tipo assim, qual é o risco que você está trazendo de utilização disso daí? O que que isso aí pode impactar? De que forma que você está utilizando essas informações e que resultado que isso vai dar? (#32)

O entrevistado #32 começa expressando uma "preocupação muito grande com a *cyber* segurança", destacando imediatamente a importância que o banco atribui à segurança dos dados e sistemas contra-ataques cibernéticos. Esta ênfase na cibersegurança é um reflexo da crescente ameaça de violações de dados no setor financeiro graças a abertura ocasionada pelos processos de transformação digital.

Ao falar sobre a "governança de modelos e dados muito forte", o entrevistado #32 toca em um ponto crítico da transformação digital: a gestão e uso responsável dos dados. O processo descrito como "um pouco mais complicadinho" sugere que, embora as medidas de segurança e governança possam ser percebidas como

onerosas ou excessivamente detalhadas, elas são fundamentais para manter a integridade e segurança dos dados. Este comentário ilustra a tensão entre a facilidade de uso e a necessidade de proteção rigorosa, uma consideração importante em qualquer discussão sobre transformação digital e experiência do funcionário.

O entrevistado evidencia também a colaboração entre várias áreas do banco - "área de controles internos, da área de risco do banco, da área de proteção de dados pessoais" - destacando um esforço conjunto para gerenciar riscos e proteger dados. Essa interdisciplinaridade sugere que a transformação digital e a cibersegurança não são responsabilidades exclusivas de um único departamento, mas sim uma preocupação integrada que atravessa diferentes funções dentro da organização.

4.2.3 Estrutura de suporte organizacional

A estrutura de suporte organizacional está relacionada a direção espacial de eventos *top-down*, quando parte de níveis hierárquicos superiores para os inferiores, mas também a direção *bottom-up*, quando se percebe a organização dos próprios funcionários para construir estratégias para fornecer meios de adaptação ao novo cenário (Morgeson et al., 2015). Além disso, a forma com a qual a organização conduz os processos, principalmente relacionados à preparação do corpo funcional para a nova realidade, não promovendo oportunidades de desenvolvimento adequadas, pode ocasionar uma quebra de contrato psicológicos (Cullinane & Dundon, 2006). Isso pode levar a consequências negativas para o funcionário, incluindo baixa motivação, redução do comprometimento organizacional, aumento da intenção de rotatividade e até mesmo problemas de saúde (Farndale & Kelliher, 2013).

Nesse sentido, as lacunas de capacitação destacam as discrepâncias entre as habilidades existentes e as exigências geradas pela digitalização. Em um contexto de transformação digital e mudança cultural, essas lacunas podem impactar a confiança e o desempenho dos funcionários, sendo necessário avaliar estratégias organizacionais para abordar eficazmente essa carência de competências (Plaskoff, 2017).

Segundo o entrevistado #01:

Os trabalhadores eram estimulados a participarem de treinamentos de tempos em tempos, até hoje somos, mas a transformação digital também proporcionou uma transformação na forma como a gente se educa hoje na empresa. Os cursos hoje, são praticamente todos eles, não me lembro de nenhum que seja diferente, a não ser alguns encontros corporativos, mas são praticamente todos eles feitos de maneira individual, com treinamento pronto. E a gente sabe que a educação de qualidade não se faz dessa forma de maneira única. (#01)

O entrevistado destaca uma transformação na abordagem de capacitação dos trabalhadores durante o processo de transformação digital. A mudança para treinamentos individuais, em grande parte online, revela uma adaptação à nova dinâmica imposta pela digitalização. No entanto, a observação crítica de que "a educação de qualidade não se faz dessa forma de maneira única" sugere uma preocupação com as limitações desse modelo.

A falta de interação presencial pode representar um desafio na absorção efetiva do conhecimento. Além disso, a menção aos "encontros corporativos" ressalta a importância das interações interpessoais e experiências compartilhadas, que podem ser negligenciadas em treinamentos puramente individuais. Isso destaca a necessidade de equilibrar a conveniência dos treinamentos digitais com a riqueza proporcionada pela aprendizagem coletiva.

Nesse sentido, as organizações passam a buscar iniciativas de capacitação capazes de preencher as lacunas criadas pelo novo contexto. Desta forma, ocorre a implementação de programas de treinamento para equipar os funcionários com as habilidades necessárias, estabelecendo pré-requisitos de capacitação para ocupar determinadas vagas e incentivando o corpo funcional a se capacitar em treinamentos internos e externos. O entrevistado #05 descreve essa dinâmica:

Então isso faz com que a gente queira estudar, quem escolhe um determinado segmento. É o fato de eu ter mestrado, de colegas estarem no doutorado. A gente busca logicamente uma realização pessoal, porque não é uma coisa somente para o trabalho, mas a gente também quer utilizar isso no nosso ambiente de trabalho. Isso é relevante, então existe, por exemplo, na área de investimentos, uma certificação chamada CFP que a gente faz, que nos qualifica para trabalhar em áreas específicas do banco. E isso tudo aumenta, com certeza, a competitividade, não só a competição entre os pares. (#05)

O entrevistado destaca uma abordagem positiva em relação à capacitação dos funcionários durante a transformação digital. A busca por educação avançada, como mestrado e doutorado, é apresentada como uma iniciativa pessoal motivada não apenas pelo avanço na carreira, mas também pela vontade de aplicar esses conhecimentos no ambiente de trabalho. Isso reflete um alinhamento entre as aspirações individuais dos funcionários e as exigências da transformação digital.

A menção à certificação CFP (*Certified Financial Planner*), na área de investimentos, ilustra uma iniciativa específica da organização para qualificar seus profissionais em áreas-chave. Essas certificações não apenas agregam valor pessoal, mas também aumentam a competitividade no ambiente de trabalho.

A ênfase na aplicação prática dessas qualificações no contexto profissional ressalta a relevância estratégica da capacitação para enfrentar os desafios da transformação digital. Além disso, ao reconhecer que essa busca por qualificação não se limita à competição entre colegas, mas contribui para a competitividade geral, o

entrevistado sugere uma compreensão coletiva da importância da capacitação para o sucesso organizacional.

As mudanças de dinâmicas no ambiente laboral, à medida que as organizações embarcam em processos de transformação digital acelerada, faz com que a maneira de comunicar eficazmente os funcionários sobre essas mudanças seja um desafio. A velocidade das mudanças muitas vezes supera a capacidade das empresas em transmitir informações de maneira clara e oportuna.

Desta forma, falhas na comunicação podem surgir como obstáculos significativos, impactando diretamente a compreensão e aceitação das mudanças propostas (Setyanto et al., 2019). A falta de sincronia entre a rapidez das transformações digitais e a forma com que mudanças são comunicadas pode gerar desconforto, resistência e desinformação entre os membros da equipe. Isso é deixado claro no relato do entrevistado #03:

Foi tudo exacerbado, tudo jogado nos peitos, de muito cliente e de muito funcionário, que também não estava pronto e isso é um rolo compressor, uma coisa meio massacrante. Porque se você perdeu lá atrás, você não consegue pegar agora e aí vai, e só vai. É um processo excludente porque o funcionário, ele vai se sentindo cada vez mais excluído disso tudo e o cliente também. É como a gente vê acontecendo. (#03)

O entrevistado destaca um desafio significativo nas organizações durante processos de transformação digital: a comunicação. A expressão "foi tudo exacerbado, tudo jogado nos peitos" sugere que as mudanças foram implementadas de maneira intensa e sem uma preparação adequada, tanto para os clientes quanto para os funcionários.

A falta de preparo e comunicação ineficaz pode resultar em uma sensação de sobrecarga e exclusão entre os funcionários, estando relacionada a um evento de direção espacial *top-down*, onde as decisões e ações em um nível superior direcionam

mudanças e adaptações em níveis inferiores (Morgeson et al., 2015). Quando as mudanças são implementadas sem uma explicação clara ou suporte adequado, os funcionários podem se sentir perdidos e desvalorizados, levando a um impacto negativo em sua experiência no trabalho (Van Beurden et al., 2021). A alusão ao funcionário se sentindo "cada vez mais excluído" destaca a importância de uma comunicação inclusiva e transparente durante os processos de mudança.

Além disso, a referência aos clientes também ressalta que a má comunicação afeta não apenas o ambiente interno da empresa, mas também a experiência do cliente. Quando os clientes percebem que as mudanças foram implementadas de forma caótica e sem consideração por suas necessidades, isso pode levar a uma perda de confiança e satisfação (Boufounou et al., 2022; Raimo et al., 2021).

Em contrapartida, o apoio eficaz refere-se medidas adotadas pelas organizações para facilitar a transição dos funcionários durante a transformação digital. Em meio aos desafios inerentes, a adaptabilidade dos funcionários é um fator a ser considerado para sucesso dessa transição.

Neste contexto, cultura organizacional desempenha um importante papel ao impulsionar a formação de redes de apoio entre os colegas de trabalho. Em um ambiente onde a velocidade das mudanças muitas vezes supera a capacidade individual de adaptação, buscar apoio na comunidade interna pode tornar-se uma estratégia significativa.

A cultura que promove a colaboração e a troca de conhecimentos facilita a criação de laços informais entre os membros da equipe, permitindo a partilha de experiências e insights (Felipe et al., 2017). Essas redes de apoio não apenas podem oferecer suporte emocional, mas também se tornam canais valiosos para compartilhar melhores práticas, dicas e estratégias de enfrentamento diante das

transformações digitais, fortalecendo a resiliência coletiva e contribuindo para o sucesso da adaptação organizacional (Smit, 2021). Sobre isso, o entrevistado #7 relata:

Eu sinceramente, eu acho que o suporte somos nós, um apoiando o outro, um estendendo a mão para o outro. Nesse sentido, [...] tem momentos que o colega precisa fazer para o outro, porque mesmo com todas as dificuldades, competitividade e insatisfações, mesmo assim, o pessoal é muito parceiro. É claro que você tem todo o tipo de relacionamento, mas de um modo geral, eu acho que é todo mundo muito parceiro. Então, eu sinto que o banco não pegou na nossa mão e disse: a partir de agora vocês vão fazer assim, eu estou introduzindo tal tecnologia, não, não tem isso. Eu enxergo assim, nós nos ajudamos e muito. (#7)

O entrevistado expressa uma visão sobre o suporte durante a transição digital, destacando a falta de uma orientação direta do banco em relação às mudanças tecnológicas. A abordagem adotada pela organização é percebida como uma imposição de tecnologias, mas ao mesmo tempo faz emergir um processo colaborativo, onde os colegas se tornam essenciais para superar as dificuldades.

A frase "o suporte somos nós, um apoiando o outro, um estendendo a mão para o outro" evidencia a formação de uma rede interna de apoio entre os colegas. Mesmo diante das competitividades e insatisfações, o espírito colaborativo é ressaltado pelo entrevistado #7 como uma característica predominante. A ausência de uma abordagem mais centralizada por parte do banco é mencionada, mas a cultura da organização, segundo o entrevistado, fomenta a colaboração entre os membros da equipe.

A frase "nós nos ajudamos e muito" reflete a resiliência da equipe em se adaptar às mudanças, apoiando-se mutuamente. A ideia de que o banco não forneceu uma orientação específica, mas a equipe construiu sua própria abordagem, sugere uma dinâmica interna que se ajusta às demandas da transformação digital.

No entanto, mesmo diante da urgência e complexidade da transformação digital, a organização enfrenta desafios ao oferecer suporte adequado. A carência de um apoio estruturado pode manifestar-se em diversos aspectos prejudiciais, desde a ausência de programas de treinamento abrangentes até a falta de canais eficazes de comunicação interna.

A lacuna no suporte organizacional pode resultar em uma sensação de desamparo entre os funcionários, gerando resistência e ansiedade diante das mudanças (Lefringhausen et al., 2022). Além disso, a ausência de recursos específicos para lidar com os desafios da transformação digital pode não apenas comprometer o desempenho individual, mas também minar a coesão e a eficácia da equipe como um todo (Smit, 2021). O relato do entrevistado #15 demonstra essa situação:

Eu acho que o principal problema foi a forma como o banco implementou essas mudanças, sem dar o devido suporte para a gente. Porque, uma coisa é um funcionário que está em *home Office*, que não tem o cliente, não tem aquele clima pesado na orelha dele para aprender algo que é novo. Outra coisa, é a galera que estava na agência, na linha de frente, lidando com um momento delicado de pandemia, um quadro reduzido, tendo que absorver uma nova tarefa sem o devido treinamento, sem o devido respaldo. (#15)

O entrevistado relata uma questão importante durante o processo de transformação digital: a falta de suporte organizacional adequado. A implementação de mudanças sem o devido suporte pode resultar em desafios significativos para os funcionários, especialmente aqueles na linha de frente.

O entrevistado menciona a diferença entre aqueles em *home office*, que podem ter um ambiente mais controlado, e aqueles na agência, enfrentando não apenas a adaptação a novos processos, mas também lidando com o impacto da pandemia. A ausência de suporte adequado é destacada pela expressão "sem o devido

treinamento, sem o devido respaldo". Isso sugere que os funcionários foram deixados à própria sorte, tendo que absorver novas tarefas e responsabilidades sem o preparo necessário.

4.3 IMPACTOS NA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO

A transformação digital molda o cenário corporativo e seus efeitos podem reverberar diretamente na experiência dos funcionários. O advento de novas tecnologias e processos disruptivos não apenas redefinem as práticas de trabalho, mas também influenciam a maneira como os funcionários interagem com o ambiente organizacional. Neste contexto, os principais impactos observados dizem respeito à alguns aspectos da interação pessoa ambiente tecnológico, a interação pessoa ambiente físico, projeções profissionais e a organização do trabalho.

4.3.1 Interação pessoa ambiente físico

Desde a automação de tarefas cotidianas até a introdução de ferramentas inovadoras, a transformação digital cria uma dicotomia entre as promessas de eficiência e os desafios inerentes à adaptação (Sankar et al., 2021). A experiência do funcionário, outrora centrada em paradigmas tradicionais, agora é moldada pela necessidade de se manter ágil, aprender constantemente e navegar por um terreno em constante evolução (Soñta, 2022).

Neste contexto, as interações entre os funcionários e o ambiente físico das organizações passam por uma metamorfose significativa, especialmente no que diz respeito às práticas de sustentabilidade. A crescente adoção de tecnologias digitais

não apenas remodela a eficiência operacional, mas também se manifesta como um catalisador para mudanças ambientais positivas.

A redução no uso de papel, impulsionada pela transição para processos digitais, emerge como um exemplo desses impactos. A transformação digital não apenas redefine a infraestrutura física dos espaços de trabalho, substituindo arquivos volumosos por soluções eletrônicas, mas também ecoa uma conscientização mais ampla sobre a responsabilidade ambiental. Isso é demonstrado de maneira perceptível no relato do entrevistado #04:

Das esteiras que estão vindo, a gente culmina no processo todo, fazendo o movimento que a gente está fazendo, de arquivo zero. Ou seja, o banco está tão mergulhado nesse movimento de digitalizar tudo que a gente tem, essa proposta, de exterminar os papéis de dentro da agência. Então é o ponto, [...] do aplicativo, do que o cliente faz com aplicativo, a celeridade vai culminar também num trabalho mais sustentável, numa pegada mais ecológica, de acabar com o papel. Então a gente está acabando com o estoque do papel antigo e os processos todos que estão entrando do banco estão entrando, já “digitizado”, então não vai gerar mais papel. (#04)

O entrevistado revela uma perspectiva positiva em relação aos impactos da transformação digital no aspecto ambiental e na sustentabilidade. A introdução de ferramentas, como as esteiras digitais e a iniciativa de "arquivo zero" refletem o compromisso do banco em reduzir o consumo de papel e adotar práticas mais ecológicas.

Ao mencionar o "banco tão mergulhado nesse movimento de digitalizar tudo," o entrevistado #04 ressalta a abrangência da transformação, abarcando desde processos internos até o atendimento ao cliente por meio de aplicativos. O objetivo é eliminar a necessidade de papel dentro da agência, o que não apenas simplifica processos, mas pode também contribuir para uma redução significativa no impacto ambiental.

A expressão "culminar num trabalho mais sustentável, numa pegada mais ecológica" destaca a visão do entrevistado de que a digitalização não é apenas uma mudança operacional, mas um movimento em direção a práticas comerciais mais responsáveis do ponto de vista ambiental. A alusão ao término do estoque de papel antigo e a entrada de processos já digitalizados sublinha a transição para um ambiente de trabalho mais eficiente e ecologicamente consciente.

Por outro lado, as ferramentas e plataformas de comunicação, desempenham um importante papel ao redefinir a natureza do trabalho e a dinâmica das relações entre as equipes. Em um cenário em que a centralização de processos se estende a equipes remotas, emerge um paradigma onde um mesmo espaço físico pode abrigar uma diversidade de pessoas colaborando virtualmente.

A conectividade instantânea proporcionada por essas tecnologias não apenas reduz barreiras físicas, mas também promove uma nova forma de integração entre membros de equipes distribuídas geograficamente. A proximidade virtual resultante pode otimizar a eficiência operacional e fomentar uma cultura colaborativa que transcende as limitações geográficas.

Segundo o entrevistado #05:

A PSO é uma plataforma que centraliza o atendimento do caixa nas agências. Então, o que nós temos nas agências, na maioria delas é, [...] a gente tem um ambiente de agência para o atendimento comercial e o ambiente do caixa, que apesar de funcionar na mesma localidade, o atendimento do caixa é centralizado nessa PSO. (#05)

O entrevistado salienta a implementação bem-sucedida da Plataforma de Suporte Organizacional (PSO) na organização. A estrutura serve como uma estrutura central para o atendimento de caixa nas agências bancárias, evidenciando a estratégia de centralização.

A expressão "centralizar o atendimento do caixa nessa PSO" sugere a consolidação de diversas funções de caixa em uma plataforma comum, provavelmente visando maior eficiência operacional e padronização nos processos. Essa abordagem centralizada pode oferecer benefícios como a otimização de recursos, a consistência no atendimento ao cliente e a possibilidade de implementar melhorias de forma mais coordenada (Furr et al., 2022).

Enquanto os avanços digitais remodelam a face operacional da organização, problemas não relacionados a tecnologia digital, como mobiliário deficiente, emergem como obstáculos. A dicotomia entre a sofisticação das soluções tecnológicas e a negligência em aspectos infra estruturais essenciais cria um cenário paradoxal, sendo um preditor de experiências adversas (Hasan et al., 2021). Salas de reunião mal equipadas, estações de trabalho inadequadas e espaços físicos desatualizados contradizem a vanguarda digital que a empresa busca atingir e corroem o bem-estar e a satisfação dos funcionários (Grebner et al., 2003). O relato do entrevistado #22 demonstra claramente a situação:

É tudo engessado, [...] a gente estava trabalhando com uma máquina de contar dinheiro que não contava dinheiro, [...] você não consegue renovar essas coisas. Então a minha leitura é que esse processo, dessa vanguarda tecnológica que o banco vem protagonizando, ele tem os seus impactos diretos nessa precarização interna. O impacto é no sucateamento da empresa. Às vezes você tem até vergonha de mostrar isso para os clientes, que chegavam com dinheiro para contar, olhavam assim a máquina e falavam: vamos dar um dinheiro aí para o banco comprar uma máquina nova. E, por outro lado, os lucros só aumentam.

O entrevistado aponta para uma contradição intrigante entre a suposta vanguarda tecnológica dos bancos e os efeitos adversos resultantes no ambiente físico da organização. Ao mencionar uma máquina de contar dinheiro que "não contava dinheiro", o entrevistado #22 destaca a dissonância entre a aparente inovação tecnológica e a realidade do sucateamento dos recursos existentes.

Essa falta de renovação se traduz em uma precarização interna, evidenciada pela descrição de situações em que, até mesmo os clientes, se sentem compelidos a sugerir, de maneira irônica, a ajudar financeiramente o banco: "Os clientes chegavam com dinheiro pra contar, olhavam assim a máquina e falavam: vamos dar um dinheiro aí pro banco comprar uma máquina nova". A ironia aqui é que, apesar dos avanços tecnológicos que supostamente aumentam os lucros, a negligência em relação ao ambiente físico da empresa resulta em um ciclo de deterioração.

4.3.2 Interação pessoa ambiente tecnológico

Quando da implementação da transformação digital, as barreiras iniciais referem-se aos desafios e obstáculos enfrentados pelos funcionários no início da transformação digital. Essas barreiras podem afetar a aceitação e adaptação dos funcionários às mudanças, considerando fatores como resistência à mudança, falta de familiaridade com novas tecnologias e desconforto inicial (Smit, 2021). O relato do entrevistado #13 demonstra um exemplo de um primeiro contato com uma nova ferramenta:

Eu não sei se é uma questão pessoal, mas geralmente essas experiências, elas não são muito boas. Por exemplo, quando a gente absorveu, o GSV, [...] a gente absorveu a demanda assim: temos uma ferramenta de utilização e a ferramenta é essa. É como se a gente tivesse que trocar a roda do carro com ela girando. É claro que o banco tomou todo o cuidado, se eu não me engano, sempre faz isso, projetos pilotos e tal, mas na hora que chega para a gente, já chegou assim, você tem que continuar com a máquina girando, funcionando e mexer nas engrenagens sem muita segurança inicial. (#13)

O entrevistado compartilha sua visão em relação às suas experiências iniciais com a implementação de tecnologias digitais, sugerindo que geralmente essas vivências não foram positivas para ele. Ao ilustrar a situação como a necessidade de "trocar a roda do carro com ela girando", o entrevistado destaca a complexidade e a

pressão associadas à integração de novas ferramentas enquanto as operações cotidianas continuam.

A referência específica à absorção da demanda, exemplificada pela ferramenta “GSV”, ressalta a sensação de falta de fluidez e preparo para lidar com mudanças significativas. A descrição da ferramenta como a única opção disponível enfatiza a urgência da transição, mesmo que isso acarrete desafios consideráveis.

A menção ao cuidado que o banco supostamente dedica a projetos e pilotos contrasta com a percepção do funcionário. A transição abrupta para a implementação prática, sem a segurança inicial desejada, destaca a lacuna entre a teoria planejada e a execução real.

Além disso, as limitações tecnológicas destacam as restrições e desafios associados à infraestrutura tecnológica e ferramentas digitais disponíveis, tais quais questões relativas à capacidade dos sistemas, velocidade de processamento e interoperabilidade entre diferentes plataformas.

Segundo o entrevistado #03:

A maioria das reuniões, das *lives* é tudo por *Teams* e é um trava, cai, um trava, cai. Não tem internet, não tem internet. [...] No caixa não dá, não dá. No caixa não dá porque trava mesmo, trava. Nas agências você não consegue fazer, no escritório, lá um sonho perfeito. É lindo, é maravilhoso, o negócio roda que é uma maravilha, agora, quando você vai para a ponta, que você vai pra agência, o colega tem um fone que está todo escangalhado, porque ele tem que ficar assim (demonstrando que o funcionário fica com o pescoço torto) a *live* inteira, porque foi aquele fone que custava cinco reais e que o banco pagou cinquenta é o que chega. E para você pedir demora um mês para chegar. (#03)

O entrevistado destaca as limitações tecnológicas enfrentadas devido à transição digital, especialmente ao utilizar o *Teams* para reuniões e *lives*. A repetição de "trava, cai, não tem internet" ressalta a frustração associada a problemas de conectividade, evidenciando uma lacuna entre as expectativas e a realidade

operacional, configurando um rompimento do contrato psicológico (Cullinane & Dundon, 2006; Farndale & Kelliher, 2013).

A distinção entre o cenário "no escritório, lá um sonho perfeito" e a realidade nas agências oferece uma perspectiva intrigante. A descrição de um ambiente de trabalho perfeito contrasta com as condições enfrentadas na ponta, onde os funcionários lidam com equipamentos inadequados. A ilustração do colega usando um fone "escangalhado" para participar de uma *live* destaca não apenas as limitações dos dispositivos, mas também o impacto na ergonomia e no conforto do funcionário.

Ao mencionar que o fone "custava cinco reais e o banco pagou cinquenta", o entrevistado #03 aponta para uma desconexão entre o investimento e a qualidade do equipamento fornecido. Essa discrepância ressoa no sentimento e percepção, levando a uma experiência negativa. A observação de que "para você pedir demora um mês pra chegar" destaca ainda mais os obstáculos burocráticos na resolução desses problemas, adicionando uma camada adicional de frustração à experiência do funcionário.

A segurança, especificamente a vulnerabilidade, é uma variável que leva preocupação às organizações na era digital. Os processos digitais podem aumentar a vulnerabilidade a ameaças cibernéticas, levando a necessidade de as organizações abordarem essa preocupação, explorando estratégias de segurança digital, treinamento de conscientização e protocolos para proteger dados sensíveis.

Segundo o entrevistado #05:

A gente já teve algumas situações na nossa agência que os bandidos tentaram invadir a conta do cliente e que chegou um alerta. Nós temos no banco um alerta de fraude, então, chegou uma mensagem para o cliente também. Nós conseguimos tratar a tempo, o bandido estava tentando liberar o celular, que não era do cliente. (#05)

O entrevistado destaca as tentativas de invasão de contas por parte de criminosos e como o banco conta com alertas para identificar e lidar com essas situações. A habilidade de agir rapidamente, neste caso, foi crucial para impedir que os bandidos prosseguissem com suas ações. Ainda sobre isso, o entrevistado #05 apresenta outro exemplo:

Eu vejo tanto caso de fraude, cliente que caiu fraude. Por causa do PIX que eu falo assim, se não fosse o PIX, ninguém ligava para esta agência. Então, assim, para mim, hoje é o que faz eles escreverem, me ligarem é porque foram alvo. (#05)

Neste segundo exemplo, o entrevistado observa que as fraudes, especialmente relacionadas ao PIX, ironicamente, tornaram-se uma oportunidade de negócios, pois os clientes afetados buscam assistência da agência para resolver essas questões. Isso destaca uma mudança nas interações com os clientes, onde agora eles buscam mais o suporte do gerente devido a situações de fraude digital, em contraste com as demais operações, as quais são auto atendidas.

4.3.3 Projeções profissionais

Mudanças abruptas ocasionadas pelos processos de transformação digital, podem fazer emergir efeitos psíquicos adversos relacionados a preocupação com o futuro, a ansiedade profissional surge como exemplo dessa realidade. As mudanças tecnológicas podem afetar a estabilidade emocional dos funcionários, gerando ansiedade relacionada à incerteza do futuro profissional e às adaptações contínuas às novas demandas. A incerteza sobre o futuro profissional, combinada com a sensação de possível substituição por tecnologias avançadas, pode criar um ambiente de preocupação e reflexão sobre as escolhas de carreira e a segurança ocupacional a longo prazo. Isso é nitidamente comprovado no relato do entrevistado #18:

[...] eu vou contando os dias para me aposentar e torcendo para a semana que vem, o tal do *ChatGPT* ou [...] daqui uns dias, não aparecer um holograma que vai estar lá no meu local, atendendo os clientes, teoricamente até melhor do que eu atendo, conhecendo todos os produtos que eu não conheço. (#18)

O relato do entrevistado demonstra a preocupação dos funcionários com seu futuro dentro da organização. A menção ao "*ChatGPT*" e ao "holograma" como possíveis substitutos no atendimento aos clientes revela a apreensão em relação à automação e à possível substituição de funções humanas por soluções tecnológicas avançadas. A ideia de que essas tecnologias podem conhecer todos os produtos e atender, teoricamente melhor, cria uma sensação de ameaça à ocupação atual desses profissionais.

O uso de termos como "torcendo pra semana que vem" indica uma urgência percebida no avanço da transformação digital, aumentando a ansiedade em relação às mudanças iminentes. O entrevistado parece anteciper a rápida evolução da tecnologia e seu potencial impacto em funções tradicionais.

A expressão "conhecendo todos os produtos que eu não conheço" destaca a percepção do entrevistado #18 de que a inteligência artificial pode superar a capacidade humana em termos de conhecimento e expertise. Isso não apenas amplia a ansiedade em relação à substituição, mas também destaca a necessidade de os profissionais se adaptarem e se manterem atualizados para competir com as capacidades emergentes da tecnologia.

A expectativa ansiosa pela aposentadoria é mencionada como uma forma de alívio frente às incertezas sobre o futuro do trabalho. A preocupação expressa é clara, sugerindo que os avanços tecnológicos podem, em médio ou longo prazo, impactar negativamente a ocupação tradicional desses funcionários. O relato do entrevistado #19 corrobora os anseios:

A nossa sobrevivência, [...] ainda são os clientes que não querem atendimento digital. Então a tecnologia me ajuda a atender melhor, atender mais rápido, não ter que ficar aguardando o documento, duplo sim, atender o cliente remotamente, o cliente confirmar a compra de um produto, isso tudo vem me facilitar a vida. Só que isso tudo que vem me facilitar a vida também coloca em risco a minha ocupação num futuro de médio, longo prazo. Talvez, eu espero que seja a longo prazo, porque senão eu não tenho plano B. Eu escolhi aposentar pelo Banco e eu não sei se eu vou conseguir fazer isso. (#18)

O relato do entrevistado demonstra a ambiguidade entre a tecnologia como uma ferramenta que facilita a vida no presente e a preocupação com a possível obsolescência no futuro cria um dilema. Embora as tecnologias atuais melhorem a eficiência e o atendimento ao cliente, há o receio de que, em última análise, elas possam representar uma ameaça à segurança ocupacional, destacando a complexidade emocional vivenciada pelos funcionários diante das mudanças digitais.

Por um lado, a tecnologia é vista como uma aliada que facilita o atendimento ao cliente, tornando-o mais eficiente, rápido e conveniente. Por outro lado, a preocupação com a sobrevivência profissional é expressa devido à dependência atual dos clientes que ainda preferem o atendimento não digital.

A expressão "eu espero que seja a longo prazo" sugere um desejo de adiar a potencial obsolescência profissional, indicando a necessidade de tempo para se adaptar ou encontrar alternativas viáveis. A escolha de aposentar pelo banco adiciona uma camada de complexidade, já que a transformação digital pode influenciar a estabilidade e a previsibilidade desses planos.

Neste contexto, a necessidade de adaptação profissional se torna um efeito inerente à transformação digital. Os funcionários, de forma a manter a empregabilidade e concorrer com os atendimentos automatizados realizados pelas inteligências artificiais, precisam se ajustar a novos cenários de trabalho, avaliando os

recursos organizacionais disponíveis para facilitar uma transição suave e eficaz. Isso é nitidamente percebido no do entrevistado #06:

Eu também já estive no Caixa, eu estava querendo uma vaga para ser nomeada e não consegui, porque quando apareceu a minha oportunidade foi quando cortou a possibilidade de ser Caixa, só que eu ressignifiquei toda a minha vida para correr atrás, me aperfeiçoar e conseguir uma outra vaga no banco. É assim, você vai ter que fazer isso, senão você não consegue, então tem muita gente que sofre. Atualmente, eu trabalho numa agência grande, em uma cidade grande do interior, com bastante movimento e não tem movimento na agência, é tudo no aplicativo. Então, para você fazer algum negócio só se for ligando, mandando mensagem, senão, você não consegue, então tem esse sofrimento. A gente também tem medo do que vai ser do nosso futuro. (#06)

O entrevistado evidencia a resiliência e a capacidade de adaptação diante das mudanças provocadas pelos processos de transformação digital. Ao mencionar que não conseguiu uma vaga como Caixa devido à extinção dessa oportunidade, o entrevistado #06 destaca a importância de se reinventar e buscar novas formas de contribuição dentro da instituição.

A expressão "ressignificar toda a minha vida" reflete a profundidade da transformação pessoal e profissional necessária para enfrentar as adversidades. A busca pelo aperfeiçoamento e a proatividade em adquirir novas habilidades demonstram a disposição em se adaptar às demandas do ambiente de trabalho em constante evolução.

A menção à falta de movimento na agência, com grande parte das transações ocorrendo por meio do aplicativo, ressalta a mudança nos padrões de atendimento e a necessidade de utilizar canais digitais para realizar negócios. A transição do atendimento presencial para interações remotas, como ligar e enviar mensagens, representa uma nova dinâmica na qual o profissional precisa se inserir.

O sentimento de medo em relação ao futuro reforça a incerteza que muitos funcionários enfrentam diante das transformações digitais. A preocupação com o que

será do futuro profissional é uma emoção compartilhada por aqueles que vivenciam mudanças significativas em suas funções e ambientes de trabalho.

Nesse sentido, a instabilidade ocupacional representa um desafio para os profissionais nesse cenário. As mudanças nos processos de trabalho podem influenciar a estabilidade no emprego, levando a construção de estratégias organizacionais e pessoais para lidar com essa incerteza. Isso é claramente demonstrado no relato do entrevistado #01:

[...] é um *match* com essa situação, da mudança cultural provocada pela transformação digital, do ponto de vista do trabalhador, que se sente ameaçado porque é uma empresa que não tem rotatividade. Todos aqui que falaram mais de dois dígitos de tempo de empresa. É uma empresa que tem pouca rotatividade, num cenário em que se reduza os postos de trabalho, novos trabalhadores não são convocados pelo concurso, os que passaram no concurso, não são convocados. Então não existe uma transformação do quadro para direcionar esse percentual de trabalhadores que perderam o sentido, nas suas atividades para vendas também, porque você não tem pessoas saindo e outras entrando, então você não consegue transformar o perfil desse trabalhador através da troca e, além disso, não existe muito interesse em intenção de sair. (#01)

O relato do entrevistado destaca uma situação de desafio relacionado à transformação digital, enfatizando a mudança cultural percebida pelos trabalhadores diante das transformações em curso na empresa. A estabilidade ocupacional proporcionada pela baixa rotatividade de funcionários cria um cenário complexo quando confrontado com a redução de postos de trabalho.

A ausência de novas contratações através de concursos, mesmo com a diminuição de funções, impede a renovação do quadro de trabalhadores. Isso resulta em uma falta de dinamismo na composição da equipe, tornando difícil a adaptação do perfil dos colaboradores às novas demandas da transformação digital.

A realocação dos funcionários para atividades de vendas, sem a presença de uma renovação significativa de pessoal, apresenta desafios adicionais. A adaptação

desses trabalhadores aos novos contextos e habilidades exigidas pelas funções de vendas pode ser limitada, uma vez que a mudança não é acompanhada pela entrada de profissionais com experiências e habilidades distintas.

A resistência à saída, mesmo diante da ameaça percebida pelas mudanças, ressalta a importância da segurança no emprego proporcionada pelo longo período de serviço na empresa. A falta de incentivos para aposentadoria ou saída voluntária contribui para a persistência de um contingente de trabalhadores que podem se sentir deslocados nas novas demandas tecnológicas.

4.3.4 Organização do trabalho

Com as novas formas de organização do trabalho, a mensuração precisa das atividades no ambiente de trabalho é um efeito positivo propiciado pela transformação digital. As ferramentas digitais podem possibilitar uma avaliação mais precisa do desempenho dos funcionários, considerando benefícios e desafios associados a essa abordagem.

Segundo o entrevistado #13:

[...] são vários e vários detalhes que, quando a gente não paga esse alvará, por alguma inconsistência, se não fosse essa ferramenta de gestão, a PSO não conseguiria fazer a mensuração do trabalho gasto em termos de tempo e dedicação, para poder fazer essa análise. Então, quando a gente pega essa informação no GSV, a gente tem mensurado o tempo de trabalho que a nossa plataforma de suporte gasta para poder realizar esse serviço. (#13)

O entrevistado destaca a importância da transformação digital ao proporcionar ferramentas de gestão que permitem a mensuração precisa do tempo e dedicação necessários para realizar determinadas atividades. Anteriormente, sem essas ferramentas, a análise de inconsistências, como falhas no pagamento de alvarás,

seria desafiadora, e o tempo de trabalho investido nessas tarefas seria de difícil quantificação.

A introdução dessas soluções digitais não apenas facilita a detecção de problemas e inconsistências, mas também fornece transparência e visibilidade às atividades operacionais. A capacidade de mensurar o tempo de trabalho dedicado a serviços específicos permite uma análise mais precisa e eficiente, contribuindo para uma gestão mais eficaz e informada.

Portanto, a transformação digital não só otimiza processos operacionais, mas também oferece uma abordagem mais transparente e mensurável para as atividades diárias, proporcionando uma compreensão mais clara e detalhada do tempo e recursos empregados em diferentes áreas da organização.

Por outro lado, a sobrecarga de métricas pode ser um efeito negativo. O excesso de medição pode criar pressões desnecessárias sobre os funcionários, impactando a qualidade do trabalho e a satisfação profissional, conforme demonstrado no relato do entrevistado #22:

Por exemplo, a gente é responsável por fazer o DJO, temos meta de DJO, que é um depósito judicial que antigamente era centralizado em outras áreas do banco. Tem meta de esteira digital, de confirmação de documentos, tem metas de vendas, a necessidade diária do último período para cá, aumentou em cinquenta por cento, [...], tem o tempo de atendimento também que você tem que garantir. Então, para nossa realidade direta, esse aumento de tecnologia por parte do banco também aumentou a nossa intensidade de trabalho. Ao invés, [...], ao invés de, numa percepção imediata, de que vai haver menos trabalho, eu acho que é o contrário, aumentou o nível de responsabilidade, o nível de tarefas que você tem que desenvolver no cotidiano do banco. Até porque o número de funcionários vem só reduzindo. (#22)

O entrevistado demonstra que a introdução de tecnologias digitais no banco resultou em uma mudança significativa na dinâmica de trabalho. No entanto, apesar da expectativa inicial de simplificação, a realidade mostrou um aumento substancial

nas metas e responsabilidades. Por exemplo, as metas relacionadas ao depósito judicial (DJO) e à confirmação digital de documentos aumentaram em cinquenta por cento.

A nova realidade se traduziu em uma intensificação do trabalho diário, exacerbada pela redução do quadro de funcionários. Nesse sentido, além do aumento das metas, aumentaram as rotinas de acompanhamento dos resultados, de forma que o funcionário precisa acompanhar seu desempenho por meio de plataformas e relatórios diversos. O impacto negativo dessa transformação é evidente, na pressão adicional sobre os funcionários para atender a uma variedade de metas, demonstrando como a implementação de tecnologias não necessariamente alivia a carga de trabalho.

Para o entrevistado #16 “todo mundo vai no aprender fazendo, entendeu? E, até hoje, eu ainda tenho muita dificuldade, [...] de entender como que eu faço para acompanhar os números da minha equipe. Nunca, nunca condiz com a realidade”. Neste exemplo, o entrevistado relata como a multiplicidade de ferramentas de mensuração revelou-se desafiadora para os funcionários, apesar da promessa de facilitar a compreensão e gestão dos números da equipe.

Um exemplo concreto dessa complexidade é a dificuldade em acompanhar os indicadores de desempenho. Mesmo com diversas métricas disponíveis, a realidade é que a compreensão eficaz dos dados se tornou uma tarefa árdua. Desta forma a abundância de ferramentas digitais pode, na prática, criar uma sobrecarga de informações, impactando negativamente a capacidade dos funcionários de interpretar e utilizarem esses dados para aprimorar seu desempenho.

Adaptar-se a fluxos de trabalho renovados, incorporar tecnologias emergentes e abraçar novas responsabilidades não são apenas desafios individuais, mas sim

empreendimento coletivos que demandam estratégias hábeis. A agilidade organizacional para facilitar a transição suave entre o antigo e o novo não apenas minimiza o impacto disruptivo, mas também potencializa a eficiência operacional, conforme demonstrado pelo entrevistado #15:

Eu acho que essa cultura da digitalização é um caminho sem volta, indiscutivelmente. Mas ela deixa para a gente um recado: que o trabalho se transforma. Possivelmente, a função de Caixa tem os dias contados, mas o ao mesmo tempo, para aqueles que querem e tem interesse, o banco, direta ou indiretamente, dá oportunidade de aprender novas tarefas. Cabe também em cada um de nós ali refletir o que quer da vida e se adaptar ao padrão de trabalho que o banco nos apresenta. (#15)

O entrevistado reconhece a inevitabilidade da cultura de digitalização, destacando que é um caminho sem volta. Ao mencionar que a função tradicional de Caixa pode ter os dias contados, o entrevistado sinaliza para as mudanças nas demandas do trabalho.

Contudo, há uma perspectiva positiva ao ressaltar que o banco oferece oportunidades para aprender novas tarefas, indicando uma abertura para a adaptação dos funcionários às transformações. O chamado à reflexão sobre os objetivos pessoais e a necessidade de se adaptar ao padrão de trabalho proposto revela uma postura proativa na busca por oportunidades e crescimento profissional dentro do contexto de mudanças da empresa.

No entanto, abordagens desajustadas podem surgir, de maneira que certas estratégias de auto-organização podem ser ineficazes ou até prejudiciais, impactando negativamente o desempenho e o bem-estar dos funcionários. A implantação de novas formas e ferramentas de trabalho podem vir acompanhada de uma falta de padrão de execução, levando a criação de várias rotinas diferentes pelas equipes. Essa dinâmica é claramente demonstrada no relato do entrevistado #11:

Na minha função a gente não tem muito padrão. A gente tem uma coleção de coisas que precisa fazer e, na realidade, cada um faz do seu jeito. E quando a gente começa a absorver esteira de GSV, cumprir a Compe centralizada (conferência eletrônica de cheques), a gente tem que se organizar para conseguir fazer tudo. [...] quando comecei na função, eu achava que eu tinha pouco tempo para fazer o que eu fazia. E cada coisa que vem aparecendo me faz me organizar melhor para eu ter condição de fazer. (#11)

O entrevistado destaca a falta de padronização nas atividades desempenhadas pelos funcionários em determinada função, evidenciando que cada indivíduo executa suas tarefas de maneira própria. A expressão "na minha função a gente não tem, é muito padrão" sugere que a função em questão carece de procedimentos ou diretrizes padronizadas.

A introdução da "esteira de GSV" e a necessidade de cumprir a "Compe centralizada" indicam a implementação de novas ferramentas e processos centralizados, provavelmente como parte da transformação digital. No entanto, o entrevistado #11 destaca que, apesar dessas mudanças, a execução das tarefas continua a ser bastante personalizada.

A frase "quando comecei na função, eu achava que eu tinha pouco tempo para fazer o que eu fazia" sugere que, com a introdução dessas novas dinâmicas, a percepção inicial era de que haveria uma redução no tempo disponível para realizar as atividades. No entanto, a adaptação a essas mudanças exigiu uma reorganização para otimizar a eficiência nas responsabilidades diárias.

Neste contexto, o excesso de demanda pode ser um efeito a ser considerado. A introdução de novas tecnologias e processos, embora destinada a otimizar as operações, muitas vezes resulta em uma sobrecarga de responsabilidades para as equipes existentes. A necessidade de assimilar novas competências, lidar com interfaces complexas e manter a eficiência nas tarefas do cotidiano pode criar um

ambiente de trabalho marcado por altos níveis de estresse e cansaço. Nesse sentido, para o entrevistado #17 “a tecnologia não é libertadora, não é como pode parecer, que com a maior tecnologia significa que o trabalhador vai ter mais tempo para lazer, isso parece bem utópico [...], na verdade, é justamente o contrário”.

O entrevistado destaca a percepção de que a transformação digital, ao contrário do que se poderia esperar, não necessariamente resulta em mais tempo livre para os trabalhadores, pelo contrário, pode aumentar a carga de trabalho. O entrevistado expressa a ideia de que a tecnologia não é libertadora no sentido tradicional, indicando uma visão crítica em relação às expectativas de que avanços tecnológicos automaticamente conduziram a uma redução da carga de trabalho.

A frase "que com a maior tecnologia significa que o trabalhador vai ter mais tempo pra lazer, isso parece bem utópico" aponta para a percepção de que a promessa de mais tempo para lazer, com o avanço tecnológico, parece distante da realidade experimentada. O termo "utópico" sugere uma visão cética em relação a essa expectativa.

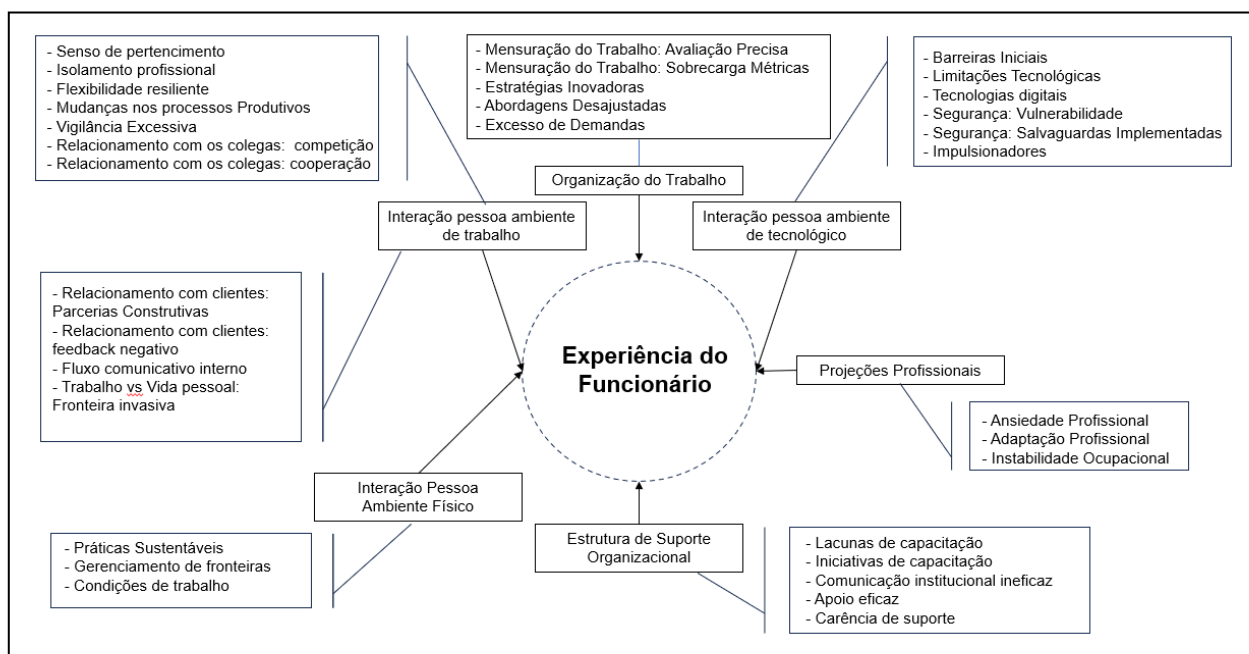
Essa visão é compartilhada pelo entrevistado #19, que diz que “é que isso acaba reduzindo de um lado e aumentando o trabalho de uma outra maneira. [...] a ideia é facilitar, mas isso acaba criando um outro tipo de demanda e a gente tem que se tem que acompanhar”.

O entrevistado #19 corrobora o entrevistado #17, destacando o paradoxo de que, embora a tecnologia tenha como objetivo facilitar tarefas, ela também cria demandas e aumenta a carga de trabalho. A expressão "isso acaba reduzindo de um lado e aumenta o trabalho de uma outra maneira" enfatiza a dualidade da transformação digital, evidenciando que, apesar da intenção de facilitação, surgem novas responsabilidades e desafios.

4.3.5 Modelo integrado dos impactos na experiência do funcionário

Para consolidar as análises apresentadas, a Figura 3 oferece uma visão integrada dos impactos identificados na experiência do funcionário, organizados em dimensões de interação com os ambientes de trabalho, físico e tecnológico, além das projeções profissionais, organização do trabalho e estrutura de suporte organizacional. Esse modelo visual sintetiza as relações e influências mapeadas ao longo do estudo, ilustrando as barreiras, impulsionadores e desafios que moldam a jornada do funcionário em um contexto de transformação organizacional, facilitando a compreensão das interconexões complexas que permeiam a experiência do funcionário, servindo como um guia visual que reforça as principais conclusões discutidas no capítulo.

Figura 3 - Visão integrada dos impactos identificados na experiência do funcionário



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO

Embora pesquisas prévias sobre a mudança cultural nas organizações tenham avançado na compreensão do fenômeno, transformação digital e mudança cultural nas organizações, esses estudos careciam de uma abordagem capaz de compreender como a cultura organizacional muda diante da transformação organizacional, especificamente a transformação digital (Smit, 2021). O evento da pandemia da Covid-19, evento social crítico de abrangência global, que causou alterações profundas na maneira das pessoas se relacionarem, aprenderem e trabalharem (Priyono et al., 2020), o que forneceu uma oportunidade única para estudar o fenômeno no decorrer de seu desenvolvimento.

Os resultados dos impulsionadores da transformação organizacional gerados pelo evento continuam em curso e sendo percebidos (Edelmann et al., 2021; Priyono et al., 2020). Ademais, ao desvelar os motivadores da transformação digital, como a necessidade de adaptação das organizações às demandas de eventos, ou seja, ocorrências ou acontecimentos que se opõe a características e condições normais do ambiente organizacional (Hoopes, 2019; Morgeson et al., 2015), como por exemplo o evento da pandemia da Covid-19, a pesquisa contribui para o entendimento amplo das razões que levam as organizações a buscarem inovações digitais.

A abordagem do estudo por meio da teoria fundamentada, conduziu à formulação de um modelo conceitual. A partir dele foi proporcionado um conjunto de conceitos e proposições destinados a explicar a nova construção da experiência do funcionário.

Essa nova forma de enxergar a experiência do funcionário é moldada pela urgência gerada pelos eventos impactantes do ambiente organizacional (Covid-19,

surgimento das *Fintechs*, novas dinâmicas de concorrência e perfil de clientes). Esses eventos não apenas impulsionaram a adoção de tecnologias, mas também moldaram a experiência dos funcionários, que se viram rapidamente imersos em novas dinâmicas de trabalho, ocasionando novas percepções ou seja, a impressão de relações, situações, sentimentos, lembranças e busca por significados, relativas ao ambiente laboral (Soñta, 2022), que por sua vez por sua vez, influenciam as atitudes e o comportamento dos indivíduos (Butt et al., 2021; Chacko & Conway, 2019; Fregnan et al., 2022).

A seguir, será demonstrado como os achados contribuem para a literatura de mudança cultural, transformação digital e experiência do funcionário.

Em primeiro lugar, esta pesquisa representa uma contribuição ao avanço do conhecimento acadêmico no campo da mudança cultural motivada pela transformação digital ao adotar uma perspectiva centrada na experiência do funcionário. A análise revelou nuances e dinâmicas anteriormente não exploradas, proporcionando uma compreensão mais aprofundada dos mecanismos subjacentes a essa transformação. Por exemplo, a configuração e desdobramento da mudança cultural a partir dos eventos disruptivos e novas formatações que propiciam estratégias de adaptação à nova realidade, como novas formas de organização do trabalho.

Ao colocar a experiência do funcionário como elemento central na análise da mudança cultural, este estudo contrapõe a tradicional ênfase em estruturas organizacionais e tecnologias, reconhecendo a importância das percepções e vivências individuais dos trabalhadores na compreensão da transformação digital. Isso leva ao entendimento sobre como a nova realidade afeta o bem-estar dos trabalhadores em termos cognitivos, físicos, emocionais, relacionais e econômicos

(Batat, 2022), contrapondo as estratégias de gestão de pessoas com a forma com que os trabalhadores percebem os processos que estão intimamente relacionados a anseios e inseguranças, que surgem quando eles são inseridos nos novos contextos (Laiho et al., 2022; Seeck, 2022).

A oportunidade de estudar a transformação digital praticamente em tempo real, aproveitando os impactos imediatos de eventos ainda em andamento, como a da pandemia da Covid-19 e outros impulsionadores, representa uma contribuição importante desta pesquisa. A literatura existente muitas vezes se baseia em estudos retrospectivos (Smit, 2021), enquanto essa investigação mergulhou nas complexidades contemporâneas, capturando as respostas as dinâmicas das organizações diante de desafios urgentes, demonstrando como a cultura pode ser moldada como resposta a eventos disruptivos.

A aplicação da teoria do sistema de eventos (Morgeson et al., 2015) para analisar os aceleradores da transformação digital representa uma inovação teórica ao fornecer uma compreensão dinâmica sobre como a cultura organizacional evolui em resposta a eventos disruptivos externos e internos, destacando o papel dos funcionários não apenas como receptores, mas também como agentes ativos na moldagem da cultura organizacional. Essa abordagem oferece uma interessante lente conceitual para compreender não apenas os eventos isolados, mas também como esses eventos desencadeiam mudanças organizacionais substanciais.

A TSE permitiu analisar não apenas os eventos em si, mas também como as percepções e reações a esses eventos entre funcionários e lideranças podem desencadear cadeias de mudanças influenciando a cultura, processos e as estruturas organizacionais. Esse enfoque ajuda a decompor e compreender o impacto profundo de eventos pontuais nas mudanças organizacionais, fornecendo uma estrutura para

entender como esses eventos podem desencadear uma sequência de reações psicológicas, comportais e estruturais, destacando a interconexão entre eventos, percepções individuais e respostas coletivas.

Em segundo lugar, observa-se a relevância de pesquisas anteriores que abordam as temáticas de mudança cultura e transformação organizacional (Batat, 2022; Presbitero & Teng-Calleja, 2023; Smit, 2021), no entanto, esta pesquisa se destaca ao abordar a importância da experiência do funcionário como um componente central na transformação organizacional para entender as mudanças culturais. Ao incorporar essa perspectiva, transcende-se as análises convencionais, proporcionando uma compreensão mais holística das mudanças culturais em curso.

Diferentemente de muitos estudos anteriores, esta pesquisa avança na compreensão da transformação digital, indo além de análises superficiais e unidimensionais (Nadkarni & Prügl 2021; Raimo et al., 2021; Sankar et al., 2021). A categorização refinada das dinâmicas culturais, permeada pela experiência do funcionário, proporciona uma visão multidimensional, incorporando não apenas fatores tecnológicos, mas também aspectos emocionais e psicológicos.

Neste contexto, experiência do funcionário emerge como um terreno fértil para explorar as nuances da adaptação durante a transformação digital. Além da implementação de tecnologias, os resultados revelam reações psicológicas complexas, como o medo de obsolescência, a insegurança relacionada à redestinação de funções e a perda de significado de trabalho, além da quebra de contrato psicológico, levando a alterações na relação psicológica entre os funcionários e a organização.

Em terceiro lugar, esta pesquisa corrobora estudos anteriores (Morgan 2017; Plaskoff, 2017; Sankar, 2021) ao reafirmar a importância da inter-relação de variáveis

nos ambientes de trabalho, físico e tecnológico na construção da experiência do funcionário. No entanto, a pesquisa avança no entendimento do conceito, no qual a experiência do funcionário é oriunda das dinâmicas existentes em três ambientes (trabalho, tecnológico e físico), se aprofundando em outras configurações relacionadas a sua construção, incorporando aspectos relacionados a estrutura de suporte organizacional, as projeções profissionais e a organização do trabalho.

5.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Ao buscar a compreensão sobre como o processo de mudança cultural se desdobra como resultado da transformação organizacional, afetando questões específicas da organização, como a experiência do funcionário, esta pesquisa oferece orientações importantes para gestores e profissionais envolvidos em processos de transformação digital. Ao reconhecer a experiência do funcionário como elemento central, as organizações podem implementar estratégias mais eficazes e centradas nas pessoas, promovendo um ambiente de trabalho saudável e adaptável às demandas da era digital.

Por exemplo fomentar a criação de redes de suporte internas, onde os funcionários possam buscar orientação, compartilhar experiências e encontrar mentoria, oferecer suporte técnico proativo e acessível, garantindo que os funcionários tenham fácil acesso a assistência quando enfrentam desafios tecnológicos. Além disso, manter canais de comunicação abertos, onde os funcionários possam compartilhar suas preocupações, ideias e feedbacks, contribui para uma cultura organizacional de transparência e confiança.

A compreensão da transformação digital como uma experiência intrinsecamente ligada à vivência do funcionário sugere a necessidade de estratégias de gestão mais sensíveis e humanizadas. Desta forma, as organizações podem adotar abordagens flexíveis, incorporando *feedback* contínuo dos colaboradores e adaptando suas estratégias de acordo com as mudanças na dinâmica organizacional.

Os resultados evidenciam a importância de reconhecer as reações psicológicas durante a transformação digital, incluindo o medo de substituição, inseguranças e possíveis impactos no bem-estar mental dos funcionários. Dessa forma, as organizações podem implementar programas de apoio psicológico, como programas de desenvolvimento de lideranças, *coaching* de carreiras e grupos de suporte entre colegas, proporcionando recursos e suporte emocional aos funcionários. Isso não apenas contribui para o cuidado individual, como também pode fortalecer a resiliência organizacional diante das mudanças (Malik et al., 2023; Morgan, 2017; Mulugeta, 2020; Smit, 2021).

A constatação de que a realocação de funções pode impactar significativamente a relevância e o significado no trabalho destacam a necessidade de políticas de redestinação mais cuidadosamente elaboradas. As organizações são instigadas a considerar não apenas as necessidades imediatas de reestruturação, mas também a relevância das funções para o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Além disso, estratégias de realocação devem ser comunicadas de maneira transparente, considerando o impacto na motivação e satisfação no trabalho.

A identificação da quebra do contrato psicológico destaca a importância de uma revisão contínua desses contratos durante períodos de transformação digital. As organizações devem cultivar uma cultura de comunicação aberta, permitindo que os funcionários expressem suas expectativas e preocupações. Desta forma, estratégias

de gestão de mudanças devem incluir mecanismos para avaliar e ajustar o contrato psicológico, promovendo a confiança e o comprometimento contínuo (Cullinane & Dundon, 2006; Farndale & Kelliher, 2013).

Por fim, a realocação de funcionários para novas funções, especificamente direcionados para a área de vendas, como observado nessa pesquisa, destaca a necessidade de investimentos em desenvolvimento profissional e requalificação. As organizações são instadas a criar programas de treinamento robustos, alinhados às novas demandas do ambiente digital, isso não apenas mitiga o impacto da transformação nas trajetórias profissionais, mas também promove um ambiente de aprendizado contínuo.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A pesquisa concentrou-se em uma organização específica, o que pode limitar a aplicabilidade dos resultados em contextos organizacionais distintos. Investigações futuras podem explorar a diversidade de abordagens à transformação digital em diferentes organizações. Um estudo comparativo entre empresas de setores diversos permitiria uma compreensão mais ampla das práticas eficazes e desafios comuns enfrentados durante o processo. Além disso, uma pesquisa longitudinal que estenda a análise ao longo do tempo permitiria uma compreensão mais aprofundada das mudanças culturais motivadas pela transformação digital, o que possibilitaria a identificação de padrões de evolução e adaptação ao longo do tempo.

A coleta de dados baseada em entrevistas em grupo focal pode apresentar vieses de percepção, dependendo da subjetividade e interpretação individual. A inclusão de métodos adicionais, como pesquisas quantitativas, poderia oferecer uma

visão mais abrangente das experiências dos funcionários. Pesquisas futuras também podem aprofundar a compreensão dos impactos individuais da transformação digital, considerando variáveis como personalidade, estilo de liderança e histórico profissional. Isso permitiria uma análise mais diversificada das experiências dos funcionários e suas respostas à transformação.

A pesquisa abordou a transformação digital em um contexto específico, e a generalização dos resultados para outras indústrias ou setores pode ser limitada. Futuras pesquisas podem explorar diferentes contextos organizacionais para ampliar a validade externa dos achados. Além da pandemia, podem explorar como outros eventos disruptivos, como mudanças regulatórias ou avanços tecnológicos específicos, influenciam a transformação digital. Compreender como diferentes contextos disruptivos moldam a cultura organizacional pode enriquecer a compreensão geral do fenômeno.

Por fim, investigações futuras também podem se concentrar na avaliação de estratégias específicas de gestão de mudanças durante a transformação digital. Explorar a eficácia de intervenções específicas, como programas de capacitação e suporte psicológico, pode fornecer orientações práticas para organizações enfrentando processos similares.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho, buscou-se preencher as lacunas presentes na literatura, ou seja, a compreensão de como a cultura organizacional muda diante da transformação organizacional, emergindo evidências sobre como a transformação digital e a mudança cultural e se relacionam. Ademais, sob a perspectiva dos

funcionários, verificou-se como são afetadas questões específicas da organização, como a experiência do funcionário, além de como o processo afeta seu bem-estar, em termos de saúde cognitiva, física, emocional, relacional e econômica.

Ao longo do processo de pesquisa, foi utilizada a abordagem da Teoria Fundamentada, permitindo a coleta e análise de dados empíricos sem pressuposições teóricas pré-existentes. A escolha do setor bancário como contexto de pesquisa foi baseada em sua presença nacional, quadro regulatório, sensibilidade a crises financeiras e necessidade de adaptação durante a pandemia de Covid-19.

Ademais, nesta pesquisa, a percepção dos funcionários foi o guia para o entendimento dos processos de mudança cultural, visto os trabalhadores enfrentarem diversas questões e desafios que afetam sua vida profissional e pessoal. A manifestação dessa cultura ao longo da cadeia de relacionamentos organizacionais encontra respaldo nos achados que delineiam os motivos que levam à implementação da transformação digital e nas formas como essa transformação se manifesta no ambiente laboral.

Além disso, ao mesmo tempo, justifica a preocupação do corpo funcional e necessidade de proposição de mecanismos institucionais que propiciem ambientes laborais seguros e que proporcionem o desenvolvimento e crescimento pessoal dos trabalhadores. Neste contexto, o resultado desta pesquisa, por meio da categoria central, emergência de vivências inéditas e aprofundamento das vivências usuais, oriundas de dinâmicas laborais engendradas pelos processos de transformação digital, foi o entendimento sobre os motivos, as formas e os impactos com os quais os trabalhadores vivenciam as novas dinâmicas.

Em termos de impulsionadores, foi observado por meio dos relatos a emergência de uma narrativa rica em nuances que ressaltam a acelerada evolução dos processos

no ambiente bancário contemporâneo. Analogias às dinâmicas de redes sociais destacaram a instantaneidade que caracterizam as interações sociais e os intrincados processos bancários. As narrativas revelaram uma dinâmica transformadora, onde a volatilidade das mudanças é percebida como inerente ao cotidiano, exigindo uma adaptação ágil às demandas em constante mutação.

Os funcionários perceberam gatilhos que foram importantes para a implementação/aceleração dos processos de transformação digital. Os dados proporcionaram entendimento sobre como ocorre a implementação das novas formas de atuação, sob as lentes perceptuais dos funcionários envolvidos no processo.

Neste contexto, a implementação de tecnologias digitais também pode gerar medo de substituição e insegurança no emprego, especialmente para funcionários que não possuem as habilidades necessárias para lidar com as novas tecnologias. A realocação dos funcionários para atividades de vendas, sem a presença de uma renovação significativa de pessoal, apresenta desafios adicionais. A adaptação desses trabalhadores aos novos contextos e habilidades exigidas pelas novas funções pode ser limitada, uma vez que a mudança não é acompanhada pela entrada de profissionais com experiências e habilidades distintas.

Os resultados revelaram ainda que a comunicação efetiva desempenha um papel importante na facilitação de iniciativas de transformação digital bem-sucedidas dentro das organizações. A falta de sincronização entre a velocidade das mudanças digitais e uma comunicação clara e oportuna pode levar ao desconforto, resistência e desinformação entre os funcionários.

Além disso, o estudo destacou a importância do treinamento e desenvolvimento dos funcionários para apoiar o sucesso organizacional durante a transformação digital. Oferecer oportunidades de aprimoramento de habilidades e incentivar uma cultura de

aprendizado foram identificados como fatores-chave para garantir a compreensão e aceitação das mudanças propostas pelos funcionários.

Os resultados demonstraram que a transformação digital pode levar a problemas de adoecimento, como estresse e ansiedade, devido à pressão para se adaptar às novas tecnologias e às mudanças culturais. A falta de incentivos para aposentadoria ou saída voluntária contribui para a persistência de um contingente de trabalhadores que podem se sentir deslocados nas novas demandas tecnológicas.

REFERÊNCIAS

- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021, January). Co-Governance in digital transformation Initiatives: The roles of digital culture and employee experience. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5801-5810. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.704>
- Abhari, K., Ly, J., Sanavi, A., & Wright, M. (2021, Agosto 9-13). 'Employees First': The Relationship between Employee Experience Management Systems and Customer Experience Management [Apresentação de Trabalho]. AMCIS 2021 Digital Innovation and Entrepreneurship Virtual Conference. https://aisel.aisnet.org/amcis2021/strategic_is/strategic_is/18/
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2021). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69-72. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>
- Al-Naqbi, M. R., Sisodia, G. S., Raut, U. R., & Ibanez, A. (2022). Collaborative Innovation and Organizational Transformation in the Education Sector during the Pandemic of COVID-19. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5) 5081-5094. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/7471>
- Alaparathi, M. V., & Thakare, V. R. (2020). Mitigation of job stress through transformation over COVID-19 crises. COVID-19: Crisis, Effects, Challenges and Innovations. *Nagpur: Annasaheb Gundewar College*, 213-221.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J. L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in psychology*, 7, 704. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Ashour, A. S. (1982). A framework of a cognitive—Behavioral theory of leader influence and effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(3), 407-430. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90228-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90228-8)

- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of workplace behavioral health*, 24(4), 383-398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Banco Central do Brasil. (2023). *Relatório de cidadania financeira*. BCB. https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/serie_cidadania/serie_cidadania_financeira_7_Global_Findex.pdf
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1801961. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 993-1013. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Beena, F., & Khosla, R. (2015). New age of customer service in today's banking: new challengers and challenges. *Advances in Economics and Business Management*, 2(8), 824-827. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.4.18>
- Briody, E., Pester, T. M., & Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational-culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67-87. <https://doi.org/10.1108/09534811211199600>
- Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. (2022). Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era. *Sustainability*, 14(19), 11855. <https://doi.org/10.3390/su141911855>
- Butt, A., Imran, F., Kantola, J., & Helo, P. (2021). Cultural Preparation for Digital Transformation of Industrial Organizations: A Multi-case Exploration of Socio-technical Systems. In *Advances in Physical, Social & Occupational Ergonomics: Proceedings of the AHFE 2021 Virtual Conferences on Physical Ergonomics and Human Factors, Social & Occupational Ergonomics, and Cross-Cultural Decision Making*, July 25-29, 2021, USA (pp. 457-463). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80713-9_58
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2020). Grounded Theory: Passo A Passo E Questões Metodológicas Na Prática. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 21. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200130>
- Chacko, S., & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 433-450. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>
- Charmaz, K. (2009). *A construção da teoria fundamentada: Guia prático para análise qualitativa*. Bookman Editora.
- Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.017>
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>

- Dhiman, P., & Arora, S. (2020). A conceptual framework for identifying key employee branding dimensions: A study of hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 200-209. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.003>
- Do, T. D., Pham, H. A. T., Thalassinou, E. I., & Le, H. A. (2022). The impact of digital transformation on performance: Evidence from Vietnamese commercial banks. *Journal of risk and financial management*, 15(1), 21. <https://doi.org/10.3390/jrfm15010021>
- Edelmann, N., Schossboeck, J., & Albrecht, V. (2021, June 9-11). *Remote work in public sector organisations: Employees' experiences in a pandemic context* [Apresentação de Trabalho]. 22nd Annual International Conference on Digital Government Research, Omaha, Nebraska, Estados Unidos. <https://doi.org/10.1145/3463677.3463725>
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897. <https://doi.org/10.1002/hrm.21575>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354. <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Felix, B., & Cavazotte, F. (2019). When a calling goes unanswered: exploring the role of workplace personalizations as calling enactments. *Frontiers in psychology*, 10, 1940. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01940>
- Federação dos Bancários no Estado do Paraná. (2023). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária*. Febraban. <https://www.feebpr.org.br/noticia/Xg4k-brasil-tem-o-menor-numero-de-agencias-bancarias-da-serie-historica>
- Fintech Report (2022). Distrito. <https://static.poder360.com.br/2023/01/Report-Fintech-2022.pdf>
- Fredberg, T., & Pregmark, J. E. (2022). Organizational transformation: Handling the double-edged sword of urgency. *Long Range Planning*, 55(2), 102091. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102091>
- Fregnan, E., Scaratti, G., Ciocca, L., & Ivaldi, S. (2022). New working capabilities for coping with COVID time challenges. *Frontiers in Psychology*, 13, 814348. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814348>
- Furr, N., Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. (2022). What is digital transformation? Core tensions facing established companies on the global stage. *Global Strategy Journal*, 12(4), 595-618. <https://doi.org/10.1002/gsj.1442>
- Ge, J., He, J., Liu, Y., Zhang, J., Pan, J., Zhang, X., & Liu, D. (2021). Effects of effort-reward imbalance, job satisfaction, and work engagement on self-rated health among healthcare workers. *BMC Public Health*, 21, 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10233-w>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>

- Grassi, L., Figini, N., & Fedeli, L. (2022). How does a data strategy enable customer value? The case of FinTechs and traditional banks under the open finance framework. *Financial Innovation*, 8(1), 1-34. <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00378-x>
- Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. L., Gut, S., Kälin, W., & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341-365. <https://doi.org/10.1080/13594320344000192>
- Halm, B. (2011). Employee engagement: a prescription for organizational transformation. *Organization development in healthcare: conversations on research and strategies*, 10, 77-96. [https://doi.org/10.1108/S1474-8231\(2011\)10](https://doi.org/10.1108/S1474-8231(2011)10)
- 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, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
- Höbe, L. (2015). The changing landscape of the financial services. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(2), 145. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015.V6.459>
- Hoopes, C. L. (2019, July). Fit Disrupted: Person-Environment Fit, Events, and the Zone Of Indifference. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 16396. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.16396abstract>
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(2), 39-49. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- Kaleta, D., Makowiec-Dabrowska, T., & Jegier, A. (2008). Employment status and self rated health. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 21(3), 227. <https://doi.org/10.2478/v10001-008-0023-y>
- Kanwal, N., & Isha, A. S. N. B. (2022). Identifying the Moderating Effect of Hyperconnectivity on the Relationship between Job Demand Control Imbalance, Work-to-Family Conflict, and Health and Well-Being of Office Employees Working in the Oil and Gas Industry, Malaysia. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/5260866>
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2019). Employee relations and engagement during COVID-19. *Employee Relations*, 2(3), 1-11.
- Klerk, J. J., Joubert, M., & Mosca, H. F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883>
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A

- survey of human resource managers in Thailand. *Journal of business research*, 63(1), 20-26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.006>
- Laiho, M., Saru, E., & Seeck, H. (2022). "It's the work climate that keeps me here": the interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel Review*, 51(2), 444-463. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0663>
- Långstedt, J., Spohr, J., & Hellström, M. (2023). Are our values becoming more fit for artificial intelligence society? A longitudinal study of occupational values and occupational susceptibility to technological substitution. *Technology in Society*, 72, 102205. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102205>
- Låstad, L., Tanimoto, A. S., & Lindfors, P. (2021). How do job insecurity profiles correspond to employee experiences of work-home interference, self-rated health, and psychological well-being? *Journal of Occupational Health*, 63(1), e12253. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12253>
- Lee, D. J., Yu, G. B., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2018). The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work-family life conflict. *Journal of Business Ethics*, 147, 855-874. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2984-7>
- Lefringhausen, K., Moftizadeh, N., Zagefka, H., Bilgen, E., & Barn, R. (2022). Testing the theory of cultural inertia: How majority members' perceptions of culture change relate to prejudice. *International Journal of Intercultural Relations*, 91, 229-241. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.10.009>
- Lei 13.979 de 06 de fevereiro de 2020. (2020). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Casa Civil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm
- Maden, C., Ozcelik, H., & Karacay, G. (2016). Exploring employees' responses to unmet job expectations: The moderating role of future job expectations and efficacy beliefs. *Personnel Review*, 45(1), 4-28. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0156>
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & NR, S. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97-115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
- Mansour, S., Mohanna, D., & Tremblay, D. G. (2022). The dark side of hyperconnectivity in the accounting profession. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(5), 685-703. <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2020-0211>
- Martin, J. (2002). Pieces of the puzzle: What is culture? What is not culture. Organizational culture: Mapping the terrain. In J. Martin, *Organizational Culture: Mapping the Terrain* (pp. 55-92). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483328478.n3>

- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3) 438-453. <https://doi.org/10.2307/2392251>
- Martinuzzi, A., & Krumay, B. (2013). The good, the bad, and the successful—how corporate social responsibility leads to competitive advantage and organizational transformation. *Journal of change management*, 13(4), 424-443. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.851953>
- Merrill, R. M., Aldana, S. G., Pope, J. E., Anderson, D. R., Coberley, C. R., Grossmeier, J. J., & Whitmer, R. W. (2013). Self-rated job performance and absenteeism according to employee engagement, health behaviors, and physical health. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(1), 10-18. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31827b73af>
- Michaelis. (2023). *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. UOL. <https://michaelis.uol.com.br>
- Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. *International Journal of Technology*, 13(5), 999. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i5.5830>
- Mousa, M., Puhakka, V., & Abdelgaffar, H. A. (2019). Climate change, responsible leadership and organizational commitment: An experience from Egypt. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(5), 945-962. <https://doi.org/10.1108/MEQ-11-2018-0198>
- Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. *John Wiley & Sons*.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Mulugeta, A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Employees Performance in Public Service Organization of Dire Dawa Administration. *Developing Country Studies*, 10(5), 16-25. <https://doi.org/10.7176/DCS/10-5-03>
- Ngamkroekjoti, C., Klongthong, W., & Thavorn, J. (2022). Motivational factors influencing telework during the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 6, 229-246. <https://doi.org/10.28991/esj-2022-SPER-016>
- Nam, T. (2019). Technology usage expected job sustainability, and perceived job insecurity. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 155-165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.017>
- Nanayakkara, K. T., Wilkinson, S. J., & Ghosh, S. (2021). Future office layouts for large organisations: workplace specialist and design firms' perspective. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(2), 69-86. <https://doi.org/10.1108/JCRE-02-2020-0012>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Neill, P., & Klerk, J. J. de. (2023). Developing the soul framework to enhance employee experience in teams as part of a team coaching approach. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 21(1). <https://doi.org/10.24384/fym0-z274>

- Nemțeanu, M. S., & Dabija, D. C. (2023). Negative Impact of Telework, Job Insecurity, and Work–Life Conflict on Employee Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4182. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054182>
- Oakman, J., Kinsman, N., Graham, M., Stuckey, R., & Weale, V. (2022). Strategies to manage working from home during the pandemic: the employee experience. *Industrial Health*, 60(4), 319-333. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0042>
- Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences*, 12(4), 139. <https://doi.org/10.3390/admsci12040139>
- Ophilia, A., & Hidayat, Z. (2021). Leadership communication during organizational change: internal communication strategy: a case study in multinational company operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), 24-24. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0035>
- Pacheco, T., Coulombe, S., Khalil, C., Meunier, S., Doucerain, M., Auger, E., & Cox, E. (2020). Job security and the promotion of workers' wellbeing in the midst of the COVID-19 pandemic: A study with Canadian workers one to two weeks after the initiation of social distancing measures. *International Journal of Wellbeing*, 10(3). <https://doi.org/10.5502/ijw.v10i3.1321>
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270-1289. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2020-0252>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Polyanska, A., Zapukhliak, I., & Diuk, O. (2019). Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: the case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia copernicana*, 10(3), 561-580. <https://doi.org/10.24136/oc.2019.027>
- Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2023). Job attitudes and career behaviors relating to employees' perceived incorporation of artificial intelligence in the workplace: a career self-management perspective. *Personnel Review*, 52(4), 1169-1187. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0103>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. *Strategic HR Review*, 16(2), 71-75. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0004>
- 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>

- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Reinwald, M., Zimmermann, S., & Kunze, F. (2021). Working in the eye of the pandemic: Local COVID-19 infections and daily employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 2544. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.654126>
- Roy, A. L., & Perrin, C. (2018). Managing conflicts in the nonprofit sector through organizational culture change. *Journal of organizational change management*, 34(1), 60-83. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0254>
- Sankar, J. P., Yoganandham, G., Kalaichelvi, R., John, J. A., & Kumar, B. U. (2021). Human Resource Digital Transformation of IT Sector in India. *Webology*, 18(1). <https://doi.org/10.14704/WEB/V18I1/WEB18085>
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2).
- Rosen, M. (1991). Coming to terms with the field: Understanding and doing organizational ethnography. *Journal of management studies*, 28(1), 1-24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00268.x>
- Singhapakdi, A., Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Vitell, S. J. (2010). The effects of ethics institutionalization on marketing managers: The mediating role of implicit institutionalization and the moderating role of socialization. *Journal of Macromarketing*, 30(1), 77-92. <https://doi.org/10.1177/0276146709352216>
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66-73. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.002>
- Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.
- Setyanto, E., Ikhwan, A., Amin, S., Shabir, U. M., & Suharto, S. (2019). Challenges of the change management for managing people and organizational culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 3822-3826. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1503.0982S1119>
- Smit, W. (2021). Insight in cultural change during organizational transformation: a case study. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1047-1062. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0255>
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23-42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>
- Sońta, M. (2022). Designing playful employee experience through serious play—reflections from pre-pandemic corporate learning events in Poland. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 126-144. <https://doi.org/10.1108/JWAM-01-2021-0011>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques* (2^a ed.). Sage Publications.

- Suarez, F. F., & Oliva, R. (2005). Environmental change and organizational transformation. *Industrial and corporate change*, 14(6), 1017-1041. <https://doi.org/10.1093/icc/dth078>
- Sugarman, B. (2007). A hybrid theory of organizational transformation. In W. A. Pasmore, & R. W. Woodman, *Research in organizational change and development* (Vol. 16, pp. 43-80). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(06\)16002-4](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(06)16002-4)
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359-393. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Vom Brocke, J., Schmid, A. M., Simons, A., & Safrudin, N. (2021). IT-enabled organizational transformation: a structured literature review. *Business Process Management Journal*, 27(1), 204-229. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0423>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Wilson, J. M., Lee, J., Fitzgerald, H. N., Oosterhoff, B., Sevi, B., & Shook, N. J. (2020). Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with worse mental health. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(9), 686-691. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001962>
- Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology*, 8(2), 155-177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

Capítulo 2

MEDINDO A MUDANÇA: conceituação, construção e validação de uma nova escala para a experiência do funcionário em um contexto digital

RESUMO

Este estudo investiga a experiência do funcionário no contexto da transformação digital, com ênfase nas mudanças organizacionais intensificadas por eventos disruptivos, como a pandemia da Covid-19. O objetivo central é conceituar, construir e validar uma escala multidimensional específica para mensurar a experiência do funcionário em organizações digitalizadas. O resultado foi um instrumento baseado em cinco dimensões identificadas ao final das análises: Gestão Digital de Relacionamento com Clientes, Inadequação das Condições Laborais, Agilidade das Equipes, Desempenho no Trabalho Remoto e Segurança e Governança da Informação. Por meio de um processo metodológico envolvendo etapas qualitativas e quantitativas, o estudo oferece uma ferramenta de mensuração robusta e precisa, adaptada às demandas do ambiente digital atual. Os resultados obtidos contribuem com *insights* valiosos sobre o impacto da digitalização nas percepções dos funcionários e revelam a necessidade de práticas gerenciais que integrem o suporte humano e a inovação tecnológica. Esta pesquisa oferece uma base teórica e prática para as organizações interessadas em aprimorar o engajamento, o bem-estar e a retenção de talentos, destacando a relevância de estratégias organizacionais que atendam às exigências de um ambiente de trabalho em constante evolução digital.

Palavras-chave: Experiência do Funcionário; Transformação Digital; Mensuração da Experiência; Ambiente Organizacional Digital.

ABSTRACT

This study investigates employee experience within the context of digital transformation, emphasizing organizational changes intensified by disruptive events such as the Covid-19 pandemic. The central objective is to conceptualize, develop, and validate a multidimensional scale specifically designed to measure employee

experience in digitalized organizations. The result is an instrument based on five dimensions identified through the analyses: Digital Customer Relationship Management, Inadequate Working Conditions, Team Agility, Remote Work Performance, and Information Security and Governance. Through a methodological process involving qualitative and quantitative stages, the study provides a robust and precise measurement tool tailored to the demands of today's digital environment. The findings contribute valuable insights into the impact of digitalization on employee perceptions and highlight the need for managerial practices that integrate human support with technological innovation. This research offers a theoretical and practical foundation for organizations seeking to enhance engagement, well-being, and talent retention, emphasizing the importance of organizational strategies that meet the demands of an ever-evolving digital workplace.

Keywords: Employee Experience; Digital Transformation; Experience Measurement; Digital Organizational Environment.

1 INTRODUÇÃO

A rápida evolução do ambiente organizacional exige que as empresas implementem mudanças substanciais em suas estruturas para se adaptarem às crescentes demandas e expectativas dos *stakeholders* (Smit, 2021). Neste contexto, a transformação organizacional é desencadeada por eventos, ou seja, pontos no espaço e no tempo, onde entidades ou ações de entidades se encontram ou se conectam (Morgeson et al., 2015), que podem mudar ou criar comportamentos, características e ações, inclusive gerando outros eventos em uma organização (Reinwald et al., 2021). Este cenário inclui exemplos como o avanço de concorrentes (Grassi et al., 2022), alterações no perfil dos clientes (Villi, 2022; Zaim et al., 2019) e eventos críticos como a pandemia da Covid-19 (Priyono et al., 2020).

Alguns eventos, especificamente como a pandemia de Covid-19, podem acelerar drasticamente a necessidade de as organizações investirem em projetos de transformação digital, redefinindo a percepção e abordagens dos processos organizacionais (Priyono et al., 2020). Eventos como esse evento podem ser catalisadores para mudanças repentinas, impactando as relações de trabalho, dinâmicas de concorrência, perfis de clientes e até mesmo impulsionando o surgimento de *startups* inovadoras (Edelmann et al., 2021; Priyono et al., 2020), atraindo a necessidade do entendimento mais amplo sobre a forma com a qual os funcionários percebem o tratamento dados a eles pelas organizações nesses contextos (Yadav & Vihari, 2023).

Nesse cenário, a experiência do funcionário surge como um importante fator a ser considerado pelas organizações (Batat, 2022; Gheidar & ShamiZanjani, 2020). O conceito é formado por aspectos cognitivos e subjetivos, visto englobar tudo o que é encontrado, observado ou sentindo ao longo da jornada do funcionário em uma organização, influenciando diretamente atitudes, comportamentos e formas de pensar (Malik et al., 2023; Morgan, 2017; Mulugeta, 2020; Plaskoff, 2017).

A transformação digital envolve a aplicação de tecnologias digitais para reestruturar processos de negócios e promover uma mudança significativa na forma como as organizações operam e se relacionam com seus clientes (Nadkarni & Prügl 2021; Raimo et al., 2021) e funcionários (Sankar et al., 2021), podendo causar grandes mudanças na cultura da organização. Dessa forma, a importância de medir a experiência do funcionário durante e após esses processos é evidente (Raia, 2017).

Ademais, a mudança cultural se manifesta em todos os aspectos da organização, de forma que em um contexto de mudanças e incertezas, é importante compreender como essas mudanças afetam o bem-estar do funcionário em termos

de saúde cognitiva, física, emocional, relacional e econômica (Batat, 2022). Quantificar aspectos subjetivos dessa experiência não apenas pode fornecer *insights* valiosos para a gestão de pessoas, como também contribui para uma compreensão mais profunda sobre como as mudanças culturais impactam a dinâmica organizacional, bem como para o sucesso da transformação digital (Smit, 2021; Presbitero & Teng-Calleja, 2023).

Essa abordagem permite uma análise abrangente tanto do ponto de vista organizacional quanto da perspectiva dos funcionários. Isso promove um debate enriquecedor sobre as estratégias de gestão de pessoas em um contexto de transformação digital (Laiho et al., 2022).

Nesse sentido, com o intuito de enfrentar os desafios em constante evolução, ajustes nos ambientes organizacionais revelam-se essenciais (Boufounou et al., 2022). Estes ajustes podem manifestar-se em alterações superficiais ou, em determinados casos, transformações profundas que permeiam toda a estrutura organizacional, resultando em inovações tecnológicas, modificações físicas e transformações culturais (Smit, 2021).

Neste contexto, o corpo funcional constitui uma importante variável na construção e manutenção de vantagem competitiva sustentável para organizações dos mais variados setores (Yadav & Vihari, 2023). Desta forma, analisar o ambiente por meio de *feedback* em cada marco importante da jornada dos funcionários dentro das organizações ajuda no entendimento sobre a forma como elas estão apoiando seus funcionários, identificando quais são as ações que levam ao sucesso e onde elas precisam fazer mais (Butt et al., 2021; Fregnan et al., 2022; Itam & Ghosh, 2020).

A experiência do funcionário é um fenômeno complexo por ser construído a partir de critérios multifatoriais e não estáticos (Mulugeta, 2020), abarcando aspectos

tanto intrapessoais quanto interpessoais, desdobrando-se no contexto sistêmico do funcionamento organizacional (Neill & Klerk, 2023). De maneira fundamental, a experiência dos funcionários baseia-se em percepções, representando a impressão formada sobre relações, situações, sentimentos, lembranças e na busca por significados, todos vinculados ao ambiente laboral (Soñta, 2022). Neste contexto, empresas que obtêm avaliações positivas no domínio da experiência do funcionário tendem a apresentar maior atratividade enquanto empregadores, assim como maior lucratividade e menores taxas de rotatividade (Yadav & Vihari, 2023).

A experiência do funcionário surge a partir de interações que ocorrem em três aspectos distintos, mas mutualmente conectados, no ambiente laboral, englobando fatores físicos, tecnológicos e culturais (Morgan, 2017). As resultantes das combinações de variáveis culminam na construção de significado fundamentada na compreensão das expectativas, as quais podem ser interpretadas à luz da teoria dos contratos psicológicos (Neill & Klerk, 2023). Esta teoria evidencia a relação entre as expectativas dos colaboradores em relação à organização e aquilo que a organização, efetivamente, tem a oferecer (Farndale & Kelliher, 2013; Neill & Klerk, 2023).

Dada a importância da experiência do funcionário para as organizações, é relevante que as empresas compreendam e mensurem essa dimensão de forma precisa e significativa, especialmente em um contexto de transformação digital acelerada por eventos disruptivos (Yadav & Vihari, 2023). Dessa forma, o objetivo central deste estudo é desenvolver uma escala que permita medir a experiência do funcionário em face dessas mudanças, por meio de dimensões distintas, mas interconectadas: as interações dos funcionários com os ambientes de trabalho, tecnológico e físico, além da estrutura de suporte organizacional, organização do

trabalho e projeções profissionais. Isso vai proporcionar às organizações uma ferramenta valiosa para avaliar e melhorar a experiência de sua força de trabalho.

Em síntese, a presente pesquisa busca preencher uma lacuna na literatura e na prática gerencial, visto que, além das poucas escalas desenvolvidas para mensuração da experiência do funcionário (Patil et al., 2023; Yadav & Vihari, 2023), nenhuma se propõe a medir a experiência especificamente em um ambiente impactado pela transformação digital. Desta forma, espera-se que esta pesquisa forneça uma estrutura rigorosa e confiável para a mensuração da experiência do funcionário nesse contexto. Ao fazê-lo, visa-se auxiliar as organizações na adaptação eficaz a esse novo paradigma, promovendo níveis mais elevados de engajamento, produtividade, satisfação e retenção de talentos em um ambiente de trabalho que continua a evoluir rapidamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO EM UM CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A experiência do funcionário, no contexto das organizações contemporâneas é um fenômeno complexo, tendo sua formação baseada em aspectos intrapessoais e interpessoais dentro do contexto sistêmico do funcionamento organizacional (Neill & Klerk 2023). Este conceito é formado por elementos cognitivos e subjetivos, pois engloba tudo o que é encontrado, observado ou sentido ao longo da jornada do funcionário em uma organização (Malik et al., 2023; Morgan 2017; Mulugeta 2020; Plaskoff 2017).

A experiência do funcionário é baseada em percepções, ou seja, a impressão de relações, situações, sentimentos, lembranças e busca por significados relativos ao ambiente laboral (Soñta 2022). Neste contexto, a experiência do funcionário se mostra como um fenômeno não estático, podendo sofrer variações dia a dia (Mulugeta 2020). Os resultados das combinações de variáveis levam a uma construção de sentido baseada nos entendimentos das expectativas que podem ser explicadas por meio das lentes da teoria dos contratos psicológicos (Neill & Klerk, 2023).

Esta teoria demonstra a relação entre o que funcionários esperam da organização e o que a organização efetivamente tem a oferecer (Farndale & Kelliher 2013; Neill & Klerk, 2023). Neste contexto, a experiência do funcionário pode ser classificada a partir de três perspectivas, dependendo do viés de observação.

O primeiro aspecto abrange as relações de troca entre a organização e o funcionário (Van Beurden et al., 2021). Essas perspectivas derivam da relação de troca entre a organização e o funcionário e focam na perspectiva de que as organizações oferecem incentivos para seus funcionários e com base em como eles os percebem, ocorre uma maior ou menor contribuição para a organização (Dhiman & Arora 2020; Malik et al., 2023; Van Beurden et al. 2019).

O segundo conjunto de perspectivas se concentra em como a organização se comunica com seus funcionários e como eles são identificados (Van Beurden et al., 2019). Esta abordagem destaca a hierarquia com foco na verticalização, ou seja, das organizações para com seus funcionários (Abhari et al., 2021; Dhiman & Arora 2020; Van Beurden et al., 2019). A terceira perspectiva está relacionada com o bem-estar do funcionário com base na literatura de psicologia (Dhiman & Arora 2020). Essa lente examina as estratégias da organização relacionadas à gestão de pessoas e como elas

impactam positiva ou negativamente o bem-estar do funcionário (Dhiman & Arora 2020; Låstad et al., 2021; Van Beurden et al., 2019).

Desta forma, pode-se inferir que um sistema de práticas bem estruturado pode influenciar os funcionários a adotarem os comportamentos desejados e, em última análise, contribuir para alavancar o desempenho organizacional (Malik et al., 2023; Morgan 2017; Plaskoff, 2017; Sankar, 2021). Estas são as construções perceptuais dos indivíduos acerca do que motiva sucessos e fracassos, afetando expectativas e comportamentos (Van Beurden et al., 2021).

Desta forma, pode-se deduzir que o ambiente onde funcionários atuam pode impactar suas atitudes (Van Beurden et al., 2021). Neste sentido, o ambiente cria variações em percepções individuais sobre as características do trabalho e essas experiências, por sua vez, influenciam as atitudes e o comportamento dos indivíduos (Butt et al., 2021; Chacko & Conway, 2019; Fregnan et al., 2022).

Neste contexto, a transformação digital, muitas vezes impulsionada por inovações tecnológicas e mudanças no mercado, pode afetar diretamente a experiência do funcionário (Sankar et al., 2021). Isso pode implicar em mudanças estruturais, culturais e tecnológicas, cada uma delas tendo um impacto distinto na maneira como os funcionários percebem seu ambiente de trabalho e sua própria função dentro da organização (Agostino et al., 2021).

Por exemplo, a implementação de novas tecnologias pode alterar significativamente as rotinas de trabalho dos funcionários, requerendo adaptação e aprendizado contínuo (YahiaMarzouk & Jin, 2023). Este aspecto da transformação digital não se limita a simples mudanças na infraestrutura tecnológica, mas abrange a integração desta tecnologia no cotidiano dos funcionários, afetando diretamente sua experiência de trabalho (Al-Naqbi et al., 2022; Savić, 2020).

Ademais, a mudança cultural provocada pelas novas dinâmicas laborais engendradas pelos processos de transformação digital é outro importante elemento para a construção da experiência do funcionário (Shenoy & Uchil, 2018). Culturas organizacionais fortes e positivas podem promover um sentimento de pertencimento e alinhamento entre os valores pessoais dos funcionários e os da organização (Felipe et al., 2017). No entanto, como mudanças culturais podem ser complexas e enfrentar resistência, afetando a maneira como os funcionários se adaptam a novos paradigmas organizacionais, as organizações devem gerir cuidadosamente essas mudanças culturais para garantir que elas se alinhem com as expectativas e percepções dos funcionários (Gochhayat et al., 2017).

Desta forma, os processos de transformação organizacional e mudança cultural são, portanto, intrinsecamente ligados à experiência do funcionário. A maneira como as organizações navegam nessas mudanças pode ter um impacto no engajamento (Malik et al., 2023), satisfação e produtividade dos funcionários (Låstad et al., 2021). Assim, entender e gerir eficazmente a experiência do funcionário é essencial para garantir uma transição suave e bem-sucedida em meio a essas transformações organizacionais (Shenoy & Uchil, 2018).

2.1.1 Interação pessoa ambiente de trabalho

A dimensão ambiente de trabalho, entendido não somente como um espaço físico, mas também como um contexto multifacetado que influencia as relações de trabalho, possui um importante papel na moldagem das percepções individuais e coletivas dos funcionários (Arnoux-Nicolas et al., 2016). A análise deste ambiente desvenda não só os impactos imediatos no bem-estar dos trabalhadores, mas

igualmente sua influência prolongada na cultura intrínseca da organização (Okwata et al., 2022).

O ambiente de trabalho representa o contexto em que a cultura pode ser verificada e analisada (Shenoy & Uchil, 2018), ou seja esta dimensão representa um cenário onde as interações entre as variáveis sistêmicas são examinadas, elucidando os desdobramentos vivenciados pelos funcionários (Låstad et al., 2021; Morgan, 2017; Sankar et al., 2021), fruto das dinâmicas promovidas pelas interações humanas no contexto organizacional (Moganadas & Goh, 2022). Ele abarca o aspecto subjetivo e a construção de significados derivados das impressões que o trabalhador absorve, tais como o clima emocional e o tom estabelecido pelo local de trabalho, incluindo o estilo de liderança e a estrutura organizacional (Moganadas & Goh, 2022; Morgan, 2017; Mousa et al., 2019; Sankar et al., 2021).

Neste contexto, as interações dos funcionários com o ambiente de trabalho podem afetar sua experiência por meio de onze fatores distintos, mas interconectados: senso de pertencimento, isolamento profissional, dificuldade de adaptação às mudanças, mudanças nos processos produtivos, vigilância excessiva, relacionamento com os colegas: competição, relacionamento com os colegas: cooperação, relacionamento com clientes: parcerias construtivas, relacionamento com clientes, feedback negativo, fluxo comunicativo interno e trabalho vs vida pessoal: fronteira invasiva.

O senso de pertencimento refere-se à sensação de um indivíduo se sentir parte integrante de sua organização. Ele é importante para a motivação e engajamento do funcionário, influenciando diretamente sua lealdade e produtividade. Funcionários que se sentem pertencentes à sua organização tendem a ter um maior comprometimento e satisfação com o seu trabalho (Schultz et al., 2022).

Contudo, o isolamento profissional contrasta com o senso de pertencimento, destacando a sensação de estar desconectado ou isolado dos colegas ou da organização. O isolamento pode levar a uma diminuição da colaboração, inovação reduzida e baixa satisfação no trabalho (Jiang & Zhen, 2022). É particularmente relevante em configurações de trabalho remoto ou em ambientes onde a interação pessoal é limitada (Klerk et al., 2021).

A dificuldade de adaptação às mudanças refere-se aos desafios enfrentados pelos funcionários ao se adaptarem a novas políticas, processos ou mudanças organizacionais. A resistência à mudança pode impactar negativamente o desempenho e a moral dos funcionários, afetando sua capacidade de trabalhar eficientemente em um ambiente em constante evolução (Chacko & Conway, 2019).

As mudanças nos processos produtivos abordam como as alterações nos métodos e procedimentos de trabalho afetam os funcionários. Mudanças nos processos produtivos exigem que os funcionários se adaptem e aprendam novas habilidades, o que pode ser uma fonte de estresse, mas também uma oportunidade para desenvolvimento pessoal e profissional (Priyono et al., 2020).

A vigilância excessiva refere-se a um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem constantemente monitorados e avaliados. Tal vigilância pode diminuir a confiança e a autonomia, prejudicando a criatividade e a inovação, além de criar um clima de desconfiança e ansiedade (Bhave, 2014).

Relacionamento com os Colegas: Competição e Cooperação são fatores que destacam as dinâmicas interpessoais no local de trabalho. Enquanto a competição excessiva pode criar um ambiente hostil, a cooperação fomenta um ambiente de trabalho mais solidário e produtivo. Ambos os aspectos têm impacto significativo na experiência do funcionário e na cultura organizacional (Strohmeier, 2014).

Relacionamento com Clientes: Parcerias Construtivas e *Feedback* Negativo refletem a interação dos funcionários com os clientes em um ambiente em transformação digital. Parcerias construtivas com clientes podem enriquecer a experiência de trabalho, enquanto lidar com *feedback* negativo pode ser desafiador, mas também uma fonte de aprendizado e desenvolvimento (Nadkarni & Prügl 2021; Raimo et al., 2021).

O fluxo comunicativo interno está relacionado a eficácia da comunicação dentro de uma organização com a implementação de soluções digitais, sendo um importante fator para a colaboração, compreensão mútua e eficiência. Falhas na comunicação podem levar a mal-entendidos e conflitos, impactando negativamente a experiência dos funcionários (Abhari et al., 2021; Dhiman & Arora, 2020; Van Beurden et al., 2019).

O trabalho vs vida pessoal: fronteira invasiva é um fator que aborda o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal em um ambiente em transformação digital. Ela se relacionando com aspectos como a hiper conectividade e problemas com transbordamento de experiências vivenciadas em um ambiente, trabalho ou família, sendo transferidas entre os domínios, tendo efeitos positivos ou negativos, dependendo das respostas psíquicas de internalização ou somatização do empregado (Zhang et al., 2020).

2.1.2 Interação pessoa ambiente físico

O conceito de ambiente físico em uma organização pode ser caracterizado como um espaço tangível, acessível aos funcionários através de suas percepções sensoriais, ou seja, a interação dos funcionários com essa dimensão ocorre por meio da visualização, toque, sabor e cheiro (Moganadas & Goh, 2022). Pesquisas

estabelecem uma conexão entre o ambiente físico organizacional e a experiência dos funcionários, influenciando diretamente seu bem-estar, satisfação e eficiência (Morgan, 2017; Sankar, 2021).

Neste contexto, em um cenário de transformação digital, pode ocorrer um aumento do número de trabalhadores direcionados do regime presencial para o remoto. Além disso, devido à hiper conectividade facilitada por plataformas de comunicação, cooperação e redes sociais, que tornam as fronteiras do trabalho mais fluidas, a definição de ambiente físico teve que ser ampliada para incluir também residências e espaços de *coworking* (Ngamkroeckjoti et al., 2022).

Neste contexto, a experiência do funcionário é afetada pela interação dos funcionários com essa dimensão por meio de três fatores: práticas sustentáveis, proximidade entre equipes e infraestrutura.

As práticas sustentáveis no ambiente de trabalho referem-se à implementação de políticas e práticas que promovem a sustentabilidade ambiental em um contexto digitalmente transformado. Isso inclui iniciativas como reciclagem, uso eficiente de energia e promoção de um espaço de trabalho 'verde'. Tais práticas não apenas contribuem para a preservação do meio ambiente, mas também melhoram a satisfação dos funcionários, que muitas vezes valorizam trabalhar em uma organização socialmente responsável. As práticas sustentáveis podem criar um senso de orgulho e propósito, aumentando o engajamento e a lealdade dos funcionários (Feroz & Chiravuri, 2021).

A proximidade entre equipes refere-se disposição física ou virtual que promove a interação e a colaboração entre equipes pode levar a uma maior troca de ideias, reforço da cultura organizacional e eficácia na comunicação. A proximidade física

pode facilitar relacionamentos mais fortes e colaborativos entre os membros da equipe, importante fator para a inovação e a eficiência no trabalho (Morgan, 2017).

Por fim, a infraestrutura de um local de trabalho desempenha um papel significativo na experiência do funcionário (Arnoux-Nicolas et al., 2016). Isso inclui a qualidade das instalações, o conforto do mobiliário, a adequação dos equipamentos e a disponibilidade de recursos. Uma infraestrutura bem planejada e mantida pode aumentar a produtividade e o bem-estar dos funcionários, enquanto uma infraestrutura inadequada pode levar a desconforto, distrações e até problemas de saúde (Arnoux-Nicolas et al., 2016; Grebner et al., 2003).

2.1.3 Interação Pessoa Ambiente tecnológico

A dimensão “ambiente tecnológico” refere-se ao conjunto de interfaces tecnológicas que os funcionários utilizam para desempenhar suas funções. Este contexto abrange as ferramentas providas pela empresa, incluindo dispositivos, aplicativos e softwares (Moganadas & Goh, 2022). Esta definição também engloba os treinamentos necessários para a utilização eficiente dessas ferramentas, a conectividade e o design organizacional (Klerk et al., 2021).

A importância do ambiente tecnológico nas organizações está relacionada ao fato de sua influência por toda a cadeia de relações internas, atuando como uma espécie de sistema nervoso dentro da estrutura organizacional (Klerk et al., 2021). A partir desta premissa, deduz-se a necessidade de um planejamento minucioso na implementação de recursos tecnológicos pelas organizações, assegurando que seu uso seja sustentável e escalável (Morgan, 2017).

A experiência do funcionário é afetada pela interação dos funcionários com seis fatores: barreiras iniciais, limitações tecnológicas, tecnologias digitais, segurança: vulnerabilidade, segurança: salvaguardas implementadas e impulsionadores.

O fator barreiras Iniciais destaca os desafios enfrentados nos processos de adaptação as novas tecnologias. Este contexto pode incluir resistência às mudanças, falta de familiaridade com sistemas ou a necessidade de treinamento adicional, aspectos relacionados a adaptação e a integração tecnológica efetiva (Priyono et al., 2020).

Em limitações tecnológicas, aborda-se as restrições dos sistemas usados, como funcionalidades limitadas ou incompatibilidade com outros sistemas. A compreensão e a mitigação dessas limitações são importantes para assegurar que a tecnologia sirva adequadamente às necessidades organizacionais (Moganadas & Goh, 2022).

O fator tecnologias digitais envolve a variedade de ferramentas tecnológicas usadas na organização, desde *softwares* de gerenciamento até plataformas de comunicação. A eficácia na integração e utilização dessas tecnologias impacta diretamente a eficiência do trabalho e a satisfação dos funcionários (Moganadas & Goh, 2022).

A segurança: vulnerabilidade, ressalta a importância de entender os riscos associados ao uso de tecnologias digitais, enfatizando a necessidade de estratégias de mitigação para proteger informações e sistemas. Por sua vez, segurança: salvaguardas implementadas, refere-se às medidas de proteção adotadas contra ameaças cibernéticas, incluindo protocolos de segurança e políticas de gestão de riscos. A implementação eficaz dessas salvaguardas é necessária para a segurança dos ativos digitais da empresa (He et al., 2020).

Por fim, os impulsionadores estão relacionados aos eventos, ou seja, ocorrências, acontecimentos que se opõe a características e condições normais do ambiente organizacional (Hoopes, 2019). Essas ocorrências impulsionam as organizações a investirem as transformações digitais como respostas aos eventos ambientais (Nadkarni & Prügl, 2021; Raimo et al., 2021).

2.1.4 Estrutura de suporte organizacional

A estrutura de suporte organizacional é um conceito abrangente que engloba os diversos mecanismos, sistemas e práticas implementados por uma organização para apoiar, facilitar e otimizar tanto o desempenho quanto o bem-estar de seus funcionários (Forsberg et al., 2023). Esta estrutura é fundamental na definição da experiência do funcionário, pois cria o alicerce sobre o qual se baseiam suas interações diárias, seu desenvolvimento profissional e sua percepção geral da organização (Morgan, 2017).

Essencialmente, a estrutura de suporte organizacional atua em múltiplos níveis. No nível individual, ela fornece aos funcionários as ferramentas, recursos e orientações necessárias para desempenhar suas funções com eficácia. Isso pode incluir desde treinamento técnico e profissional até suporte emocional e psicológico, assegurando que os funcionários estejam equipados para enfrentar os desafios do seu trabalho (Forsberg et al., 2023).

No nível organizacional, essa estrutura se manifesta através de políticas e procedimentos que promovem uma cultura de suporte e inclusão. Isso pode envolver a criação de canais de comunicação eficazes, sistemas de *feedback* construtivo e a implementação de práticas de gestão que reconheçam e valorizem as contribuições

de cada funcionário (Abhari et al., 2021; Dhiman & Arora, 2020; Van Beurden et al., 2019).

Além disso, a Estrutura de Suporte Organizacional tem um papel importante no gerenciamento de mudanças dentro da empresa. Ela oferece um *framework* para orientar os funcionários através de transições, seja na adoção de novas tecnologias, na reestruturação de equipes ou na mudança de processos internos. Uma estrutura de suporte bem concebida e implementada pode ajudar a minimizar resistências, promover uma adaptação mais suave e manter a moral e a produtividade em períodos de mudança (Smit, 2021).

Neste contexto, a experiência do funcionário é moldada por meio da interação dos trabalhadores com cinco fatores: lacunas de capacitação, iniciativas de capacitação, comunicação institucional ineficaz, apoio eficaz e carência de suporte.

As lacunas de capacitação envolvem a identificação de áreas onde os funcionários podem necessitar de desenvolvimento adicional e fornecer os recursos necessários para o seu crescimento profissional. Isso não apenas melhora a eficiência e a eficácia do trabalho, mas também contribui para a satisfação do funcionário ao sentir que a organização investe em seu desenvolvimento pessoal e profissional (Moganadas & Goh, 2022).

Paralelamente, as iniciativas de capacitação são ações concretas tomadas pela organização para aprimorar as habilidades e competências de seus funcionários. Elas podem incluir programas de treinamento, *workshops* e oportunidades de aprendizado contínuo. Essas iniciativas demonstram o compromisso da organização com o crescimento de seus funcionários, o que, por sua vez, pode aumentar seu engajamento lealdade (Laiho et al., 2022).

No entanto, um desafio significativo dentro da estrutura de suporte é a comunicação institucional ineficaz. Alterações organizacionais são inevitáveis, mas a forma como são comunicadas pode ter um impacto profundo na experiência do funcionário. Uma comunicação ineficaz pode levar a incerteza, ansiedade e uma percepção de desrespeito, enquanto uma comunicação eficaz pode facilitar a adaptação e aceitação das mudanças (Abhari et al., 2021; Dhiman & Arora, 2020; Van Beurden et al., 2019).

Por outro lado, o apoio efetivo é um aspecto que implica fornecer assistência adequada aos funcionários, seja por meio de mentoria, apoio emocional ou recursos práticos. Um ambiente de suporte eficaz pode melhorar significativamente a moral e a produtividade dos funcionários, bem como reduzir a rotatividade (Forsberg et al., 2023).

A carência de suporte destaca a importância de identificar e abordar as áreas onde o suporte organizacional é insuficiente. Isso pode incluir a falta de recursos, orientação inadequada ou uma cultura organizacional que não valoriza ou reconhece as contribuições dos funcionários. Abordar essas deficiências é importante para melhorar a experiência geral do funcionário e promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Felipe et al., 2017).

2.1.5 Projeções profissionais

A dimensão projeções profissionais em um contexto organizacional aborda as expectativas, aspirações e percepções dos funcionários em relação ao seu futuro profissional dentro da empresa (Låstad et al., 2021). Esta dimensão é importante para o entendimento da motivação, comprometimento e satisfação dos funcionários, pois

reflete como eles veem suas carreiras se desenvolvendo ao longo do tempo na organização (Låstad et al., 2021; Nam, 2019; Nemţeanu & Dabija, 2023; Sverke & Hellgren, 2002; Wilson et al., 2020).

No cerne das projeções profissionais está a noção de que as carreiras dos indivíduos não são estáticas, mas sim trajetórias em constante evolução, moldadas por experiências, oportunidades e desafios enfrentados no ambiente de trabalho (Nemţeanu & Dabija, 2023). Essas projeções são influenciadas por vários vetores e moldam a experiência do funcionário por meio das interações com três fatores: ansiedade profissional, adaptação profissional e instabilidade ocupacional (Witte, 1999).

A ansiedade profissional refere-se à inquietação ou preocupação que os funcionários podem sentir em relação ao seu futuro profissional. Isso pode ser desencadeado por incertezas sobre progressão na carreira, mudanças na indústria ou na própria organização, bem como preocupações com a obsolescência de habilidades (Nam, 2019; Wilson et al., 2020). A ansiedade profissional pode impactar negativamente a motivação e o engajamento dos funcionários, tornando-se um aspecto crítico a ser gerenciado pelas organizações (Låstad et al., 2021).

Em adaptação profissional, aborda-se percepção sobre as capacidades e as possibilidades dos funcionários de se ajustar a mudanças na carreira e no ambiente de trabalho. Isso inclui a habilidade de aprender novas habilidades, adaptar-se a novas funções ou mudanças organizacionais e manter a resiliência diante de desafios profissionais (Sverke & Hellgren, 2002). A adaptação profissional está relacionada a longevidade da carreira, especialmente em um mercado de trabalho que está em constante evolução (Nam, 2019).

Por fim, a instabilidade ocupacional destaca a percepção dos funcionários sobre a segurança e a estabilidade de suas posições na organização. Em um ambiente de trabalho caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e constantes reestruturações, a instabilidade ocupacional pode ser uma fonte significativa de estresse e incerteza para os funcionários (Wilson et al., 2020). Organizações que reconhecem e abordam essas preocupações estão mais bem posicionadas para manter a satisfação e o comprometimento dos funcionários (Låstad et al., 2021).

2.1.6 Organização do trabalho

A dimensão organização do trabalho, em um contexto organizacional, se refere à maneira como os funcionários gerenciam, estruturam e conduzem suas atividades e responsabilidades profissionais (Kardas, 2023). Esta dimensão é importante para o entendimento da autonomia dos funcionários, sua eficiência no trabalho e como eles percebem seu papel dentro da organização em um contexto de transformação digital (Morgan, 2017). A organização do trabalho reflete a capacidade dos indivíduos de estabelecer metas, priorizar tarefas e tomar decisões relevantes em suas funções, o que tem um impacto direto em sua experiência, motivação e satisfação no trabalho (Kardas, 2023).

Esta dimensão molda a experiência do funcionário por meio da interação de cinco fatores: mensuração do trabalho: avaliação precisa, mensuração do trabalho: sobrecarga de métricas, estratégias de adaptação, abordagens desajustadas e excesso de demandas.

A mensuração do trabalho: avaliação precisa é um aspecto da organização do trabalho, enfatizando a importância de avaliar o trabalho de maneira justa e objetiva.

Uma avaliação precisa, permite aos funcionários compreenderem claramente suas contribuições e eficácia, orientando suas decisões e ações no trabalho (Taticchi et al., 2010). Essa mensuração justa é importante para a motivação e o sentido de realização dos funcionários (Lee et al., 2018).

Em contrapartida, a mensuração do trabalho: sobrecarga de métricas aborda o desafio de lidar com um excesso de indicadores e métricas de desempenho. Embora as métricas sejam importantes para o acompanhamento do desempenho, uma sobrecarga pode levar à confusão, estresse e até mesmo à desmotivação, à medida que os funcionários se sentem reduzidos a números e estatísticas (Felipe et al., 2017).

As estratégias de adaptação referem-se às abordagens que os funcionários adotam para gerenciar suas cargas de trabalho e responsabilidades. Isso inclui a capacidade de ajustar processos, priorizar tarefas e encontrar soluções criativas para desafios no trabalho (Kardas, 2023). Essas estratégias servem de base para a eficiência e o bem-estar dos funcionários em um ambiente de trabalho dinâmico (Farndale & Kelliher, 2013).

Abordagens desajustadas destacam as situações em que as estratégias de trabalho dos funcionários não estão alinhadas com as expectativas ou objetivos organizacionais, seja por atitudes individuais dos funcionários ou devido à falta de uma padronização de rotinas por parte da organização. Isso pode ocorrer devido a comunicação ineficaz, falta de orientação ou metas pouco claras, impactando negativamente a produtividade e a satisfação do funcionário (Kardas, 2023).

Por fim, o excesso de demanda refere-se à carga de trabalho excessiva que pode sobrecarregar os funcionários, prejudicando sua capacidade de se auto-organizar efetivamente. Isso pode levar a estresse, esgotamento e uma diminuição na qualidade do trabalho (Zhang et al., 2020).

3 DESENVOLVIMENTO DA ESCALA

Os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da escala foram baseados nas diretrizes propostas por DeVellis e Thorpe (2022) e complementados pelas técnicas de análise multivariada de dados, descritas por Hair et al. (2019). A construção da escala iniciou-se pela definição do construto de experiência do funcionário em um contexto digital. A geração dos itens foi conduzida com base em entrevistas qualitativas, que permitiram identificar as principais dimensões desse construto.

Após essa fase, deve-se determinar o formato de resposta, como a escala *Likert* por exemplo, e submeter os itens à revisão de especialistas para garantir sua adequação e clareza. Em seguida ocorre a validação para assegurar que a escala está mensurando o construto corretamente, além de identificar e controlar possíveis vieses (DeVellis & Thorpe, 2022).

A aplicação da escala a uma amostra piloto permite testar o desempenho dos itens e verificar sua consistência interna por meio de análises estatísticas. Por fim, ocorre a otimização do número de itens, eliminando aqueles que não contribuem para a confiabilidade e validade da medida, resultando em uma escala eficiente e precisa (DeVellis & Thorpe, 2022).

3.1 ESTUDO 1: MAPEANDO AS DIMENSÕES DA EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS NO AMBIENTE DIGITAL

3.1.1 Geração dos itens

De maneira a investigar e delinear as dimensões do fenômeno, além de identificar os elementos constituintes da experiência do funcionário em um ambiente em processo de transformação digital, um primeiro estudo qualitativo foi realizado, conforme artigo 1 desta tese. A abordagem metodológica foi a Teoria Fundamentada em Dados (*Ground Theory*) (Cepellos & Tonelli, 2020; Charmaz, 2009), com a coleta de dados por meio de entrevistas em grupos focais (Vergara, 2012), sendo a amostra composta por funcionários de um dos cinco maiores bancos do Brasil, em número de ativos totais. No total, 33 trabalhadores e trabalhadoras foram entrevistados e convidados a expressar suas percepções sobre o fenômeno em questão.

Os resultados das análises revelaram 315 códigos iniciais emergentes da etapa da codificação focalizada. Em seguida, foram agrupados por temas em subcategorias, levando em consideração sua similaridade, revelando 33 subcategorias, que por sua vez, compuseram as seis categorias principais, as quais foram usadas para compor os itens da escala (Apêndice A). Dessa análise, foram extraídos 64 itens, base da construção da escala.

3.1.2 Avaliação por especialistas

Nesta etapa, a lista, com os 64 itens gerados e transformados em afirmativas, foi enviada para seis profissionais bancários, com o objetivo de verificar a adequação da redação (*wording*) e clareza quanto ao conteúdo (DeVellis & Thorpe, 2022), o que resultou em pequenas modificações em alguns itens. Por exemplo, a incorporação de

pronomes possessivos como "me", "minha(s)" e "meu(s)". Essa alteração visou personalizar as questões, facilitando a identificação dos respondentes com os itens e aumentando a precisão das respostas. Esse ajuste foi feito considerando que a inclusão desses pronomes poderia tornar as perguntas mais alinhadas à experiência individual dos participantes. No convite, também foi informado que a forma de mensuração seria por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente].

3.2 ESTUDO 2: AVALIAÇÃO PRELIMINAR DAS VARIÁVEIS

3.2.1 Amostra e procedimentos

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário preliminar no aplicativo *Google Forms* contendo 64 itens (Apêndice B). O questionário também continha perguntas sobre o perfil sociodemográfico do respondente, tais como: manifestação do gênero, estado civil, ano de nascimento, faixa de renda, cargo, região onde trabalha (interior ou capitais / região metropolitana), estado onde trabalha, área de atuação na instituição e se atua como gestor de equipe. Além disso, foi apresentado a todos os participantes o Termo de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com informações sobre a pesquisa, apresentação dos pesquisadores, riscos e condições de participação.

Posteriormente, foi realizado um pré-teste com 15 funcionários da instituição bancária. Neste momento buscou-se testar a aplicabilidade da escala em um grupo pequeno e representativo do público-alvo, permitindo verificar se as questões estão sendo interpretadas de forma correta pelos respondentes e se o tempo de aplicação é adequado. O pré-teste também permitiu identificar problemas como viés de

resposta, dificuldades de compreensão e uma possível falta de variabilidade nas respostas (DeVellis & Thorpe, 2022).

A amostra de conveniência foi composta por funcionários de um dos cinco maiores bancos do Brasil, classificados pelo saldo de ativos totais, abrangendo diversos segmentos e cargos, sendo os participantes selecionados aleatoriamente dentro da instituição. A coleta de dados ocorreu no mês de agosto/2024.

O instrumento foi aplicado a 327 indivíduos, dos quais dois foram excluídos da amostra, sendo um por não ter aceitado participar da pesquisa, na primeira pergunta de controle e outro por ter respondido não ser funcionário da instituição financeira alvo da pesquisa, na segunda pergunta de controle. Neste caso, o tamanho da amostra ($n = 325$), atende as recomendações propostas por DeVellis e Thorpe, (2022), de pelo menos, 300 respostas válidas e por Hair et al. (2009), que recomenda pelo menos respostas que sejam pelo menos cinco vezes a quantidade de afirmativas.

A escolha de funcionários de uma instituição bancária como alvo levou em consideração interesses teóricos, de forma a responder aos objetivos levantados pelo problema de pesquisa, associado à necessidade de transformação que essas organizações possuem para se adequar ao contexto de eventos específicos. Paralelamente, essas instituições são altamente reguladas e possuem uniformidade de produtos e serviços. Além disso, são vulneráveis a oscilações no mercado, como crises financeiras, e ainda precisam se adaptar constantemente às mudanças no perfil comportamental do mercado consumidor e ao desenvolvimento de novas tecnologias (Beena & Khosla, 2015; Boufounou et al., 2022; Hölbe, 2015; Grassi et al., 2022).

Quanto a caracterização da amostra, a maioria é masculina (50,77%), com mulheres representando 48,92% e uma pequena parcela de indivíduos intersexuais (0,31%). Quanto ao estado civil, a maioria é casada (61,23%), seguida de solteiros

(16,31%) e separados/divorciados (10,15%). Em termos de faixas etárias, a Geração X (nascidos entre 1965 e 1979) predomina com 60,62%, seguida pela Geração Y (34,77%).

No que diz respeito aos cargos ocupados, os mais comuns são agentes comerciais e escriturários (21,71%), enquanto 16,82% ocupam gerências de áreas meio. A faixa de renda mais representativa é de R\$ 5.000,00 a R\$ 9.999,99, abrangendo 37,23% dos respondentes. A maioria em capitais ou região metropolitana (63,7%) e de forma 100% presencial (76%).

Os estados com maior concentração de participantes são Espírito Santo (42,51%) e Distrito Federal (12,23%). Em relação à liderança, 36,9% já gerenciam equipes atualmente, enquanto 34,2% nunca gerenciaram. Os dados completos da estatística descritiva são demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização da amostra – AFE

Dimensão	Característica	N	%
Manifestação do gênero biológico	Feminino	159	48,92
	Masculino	165	50,77
	Intersexual	1	0,31
Estado civil	Solteira(o)	53	16,31
	Casada(o)	199	61,23
	Separada(o)/desquitada(o)/divorciada(o)	33	10,15
	Viúva(o)	3	0,92
	União estável	37	11,38
Idade	<i>Baby boomers</i> (até 1964)	14	4,31
	Geração X – entre 1965 e 1979	197	60,62
	Geração Y – Entre 1980 e 1994	113	34,77
	Geração Z – A partir de 1995	1	0,31
Cargo	Agente comercial / escriturária(o) / caixa	71	21,71
	Assistente	47	14,37
	Assessor(a)	36	11,01
	Gerente de Serviços	24	7,34
	Gerente de Relacionamento	52	15,9
	Outras Gerencias de área meio	55	16,82
	Gerente Geral	11	3,36
	Demais cargos	31	9,48
Faixa de renda	Até 4.999,99	43	13,23
	5.000,00 a 9.999,99	121	37,23
	10.000,00 a 14.999,99	90	27,69
	15.000,00 a 19.999,99	35	10,77

	Mais de 20.000,00	36	11,08
Região onde trabalha	Capital ou Região Metropolitana	118	63,7
	Interior	207	36,3
Estado onde trabalha	Distrito Federal	40	12,23
	Espírito Santo	139	42,51
	Minas Gerais	20	6,12
	Rio de Janeiro	43	13,15
	São Paulo	28	8,56
	Demais estados	57	17,43
Modalidade de trabalho	100% presencial	247	76
	100% home office	1	0,3
	Híbrido	77	23,7
Área de atuação na instituição financeira	Agência comum	137	42,15
	Agência especializada	58	17,85
	Superintendência	8	2,46
	Diretoria	29	8,92
	Outros prefixos de área meio	93	28,62
Liderança	Gerencio uma equipe pela primeira vez	14	4,3
	Já gerenciei equipes antes e também atualmente	120	36,9
	Já gerenciei equipes, mas não gerencio atualmente	80	24,6
	Nunca gerenciei equipes	111	34,2

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2.2 Análise fatorial exploratória

Para investigar a estrutura subjacente do conjunto de itens que compõem a escala em construção, optou-se pela aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Hair et al., 2009). Esta técnica foi utilizada para identificar os fatores subjacentes que explicam as correlações entre as variáveis observadas, visando à redução dimensional e ao refinamento da escala. Para realizar as análises as sessenta e quatro variáveis foram nomeadas, sendo atribuídos códigos que variaram de V1 a V64.

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

A análise preliminar das matrizes de correlação foi conduzida para verificar as inter-relações entre os itens da escala e garantir a adequação dos dados para a

análise fatorial exploratória (AFE). A aplicação da AFE requer que as variáveis tenham correlações significativas entre si (Hair et al., 2009). Os resultados obtidos a partir das matrizes são demonstradas no Apêndice C.

A análise preliminar das matrizes de correlação indicou que diversas variáveis apresentaram correlações abaixo de 0,30 com as demais variáveis do modelo. De acordo com os critérios estabelecidos para esta análise (Hair et al., 2009), variáveis com correlações menores que esse valor não são consideradas adequadas para a análise fatorial exploratória, pois indicam uma baixa contribuição para a estrutura geral dos fatores. Desta forma, foram excluídas 28 variáveis.

Para confirmar a adequação dos dados à análise fatorial, foi aplicado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que resultou em um valor de 0,928, indicando excelente adequação amostral (Hair et al., 2009). Valores de KMO acima de 0,90 indicam que as variáveis compartilham variação suficiente para justificar a análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett também foi significativo, ($\chi^2 = 6674,23$, $p < 0,001$), indicando que a matriz de correlação não é uma matriz de identidade, justificando a aplicação da análise fatorial. Esses resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Testes de adequação da amostra

Determinante da matriz de correlação (det)	0
Teste de Esfericidade de Bartlett	
Qui-quadrado	6674,226
Graus de liberdade	630
p-valor	0
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) - Medida de adequação da amostra	0,928
Fonte: Dados da pesquisa.	

3.2.2.2 Análise fatorial de componentes principais e interpretação da matriz fatorial não rotacionada e não rotacionada.

Na primeira análise fatorial não rotacionada, foram extraídos seis fatores principais, com *eigenvalues* superiores a 1, conforme recomendado por Hair et al. (2009), que sugere o uso do critério de Kaiser para retenção de fatores. O Fator 1 apresentou um *eigenvalue* de 12,47, explicando 34,63% da variância total. O Fator 2 teve um *eigenvalue* de 3,37, explicando 9,37% da variância. Os Fatores 3, 4 e 5 explicaram, respectivamente, 5,01%, 4,64% e 4,01% da variância. O Fator 6 apareceu nesta fase com um *eigenvalue* de 1,19, explicando 3,33% da variância total. No total, os seis fatores explicaram 61,00% da variância, atendendo o mínimo necessário (Hair et al., 2009). Todos os resultados são exibidos na Tabela 3.

Tabela 3 - Análise fatorial de componentes principais

Fatores não rotacionados - Primeira rodada									
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Factor1	12,4666	9,0923	0,3463	0,3463	Factor19	0,4552	0,0243	0,0126	0,8626
Factor2	3,3743	1,5697	0,0937	0,4400	Factor20	0,4309	0,0099	0,0120	0,8746
Factor3	1,8045	0,1358	0,0501	0,4901	Factor21	0,4210	0,0255	0,0117	0,8863
Factor4	1,6687	0,2237	0,0464	0,5365	Factor22	0,3956	0,0223	0,0110	0,8973
Factor5	1,4450	0,2453	0,0401	0,5766	Factor23	0,3733	0,0188	0,0104	0,9076
Factor6	1,1997	0,2604	0,0333	0,6100	Factor24	0,3545	0,0204	0,0098	0,9175
Factor7	0,9393	0,0227	0,0261	0,6361	Factor25	0,3342	0,0050	0,0093	0,9268
Factor8	0,9166	0,0190	0,0255	0,6615	Factor26	0,3292	0,0206	0,0091	0,9359
Factor9	0,8977	0,0287	0,0249	0,6865	Factor27	0,3086	0,0175	0,0086	0,9445
Factor10	0,8690	0,0911	0,0241	0,7106	Factor28	0,2911	0,0132	0,0081	0,9526
Factor11	0,7779	0,0580	0,0216	0,7322	Factor29	0,2779	0,0131	0,0077	0,9603
Factor12	0,7199	0,0220	0,0200	0,7522	Factor30	0,2648	0,0167	0,0074	0,9676
Factor13	0,6978	0,0419	0,0194	0,7716	Factor31	0,2482	0,0220	0,0069	0,9745
Factor14	0,6559	0,0682	0,0182	0,7898	Factor32	0,2262	0,0122	0,0063	0,9808
Factor15	0,5877	0,0304	0,0163	0,8061	Factor33	0,2140	0,0405	0,0059	0,9868
Factor16	0,5573	0,0379	0,0155	0,8216	Factor34	0,1735	0,0119	0,0048	0,9916
Factor17	0,5194	0,0184	0,0144	0,8360	Factor35	0,1616	0,0199	0,0045	0,9961
Factor18	0,5011	0,0459	0,0139	0,8500	Factor36	0,1417	-	0,0039	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Durante essa fase, as comunalidades e as cargas fatoriais das variáveis foram avaliadas para verificar sua contribuição para os fatores. Variáveis com comunalidades abaixo de 0,50 foram consideradas inadequadas, bem como aquelas com especificidade acima de 0,60 (Hair et al., 2009). Neste momento, as variáveis V11, V28, V51 e V63 foram excluídas, pois ambas apresentaram comunalidades

abaixo de 0,50, indicando uma contribuição marginal para a explicação da variância total. Todos os resultados estão demonstrados no Apêndice D.

Após as exclusões da fase anterior, foi realizada uma segunda análise não rotacionada, mantendo os seis fatores principais. O Fator 1 explicou 35,83% da variância, o Fator 2 explicou 10,38%, e o Fator 3 explicou 5,58% da variância. Os Fatores 4, 5 e 6 explicaram, respectivamente, 5,19%, 4,27%, e 3,46% da variância, totalizando 64,70% da variância explicada. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise fatorial de componentes principais

Fatores não rotacionados - Segunda Rodada

Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Factor1	11,4642	8,1433	0,3583	0,3583	Factor17	0,4411	0,0371	0,0138	0,8686
Factor2	3,3209	1,5368	0,1038	0,4620	Factor18	0,4040	0,0143	0,0126	0,8812
Factor3	1,7842	0,1234	0,0558	0,5178	Factor19	0,3897	0,0203	0,0122	0,8934
Factor4	1,6607	0,2931	0,0519	0,5697	Factor20	0,3694	0,0226	0,0115	0,9050
Factor5	1,3676	0,2609	0,0427	0,6124	Factor21	0,3468	0,0085	0,0108	0,9158
Factor6	1,1067	0,2053	0,0346	0,6470	Factor22	0,3383	0,0269	0,0106	0,9264
Factor7	0,9014	0,0204	0,0282	0,6752	Factor23	0,3114	0,0121	0,0097	0,9361
Factor8	0,8811	0,0963	0,0275	0,7027	Factor24	0,2993	0,0146	0,0094	0,9455
Factor9	0,7848	0,0318	0,0245	0,7272	Factor25	0,2847	0,0139	0,0089	0,9543
Factor10	0,7530	0,0581	0,0235	0,7508	Factor26	0,2708	0,0223	0,0085	0,9628
Factor11	0,6949	0,1037	0,0217	0,7725	Factor27	0,2485	0,0184	0,0078	0,9706
Factor12	0,5912	0,0364	0,0185	0,7910	Factor28	0,2301	0,0062	0,0072	0,9778
Factor13	0,5548	0,0413	0,0173	0,8083	Factor29	0,2238	0,0490	0,0070	0,9848
Factor14	0,5134	0,0131	0,0160	0,8243	Factor30	0,1748	0,0098	0,0055	0,9902
Factor15	0,5003	0,0251	0,0156	0,8400	Factor31	0,1650	0,0173	0,0052	0,9954
Factor16	0,4752	0,0341	0,0149	0,8548	Factor32	0,1478	,	0,0046	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável V1 foi excluída por apresentar comunalidade inferior a 0,50, sugerindo baixa contribuição para a variância total. Os resultados são demonstrados no Apêndice E.

A terceira análise não rotacionada manteve os seis fatores principais, com *eigenvalues* superiores a 1. O Fator 1 explicou 35,84% da variância, o Fator 2 explicou 10,69%, e o Fator 3 explicou 5,75%. Os Fatores 4, 5 e 6 explicaram, respectivamente,

5,13%, 4,41%, e 3,57%, totalizando 65,39% da variância, conforme Tabela 5. Os resultados estão demonstrados no Apêndice F.

Tabela 5 - Análise fatorial de componentes principais

Fatores não rotacionados - Terceira rodada									
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Factor1	11,1107	7,7961	0,3584	0,3584	Factor17	0,4272	0,0358	0,0138	0,8763
Factor2	3,3145	1,5331	0,1069	0,4653	Factor18	0,3914	0,0214	0,0126	0,8889
Factor3	1,7815	0,1898	0,0575	0,5228	Factor19	0,3700	0,0024	0,0119	0,9008
Factor4	1,5917	0,2259	0,0513	0,5741	Factor20	0,3676	0,0285	0,0119	0,9127
Factor5	1,3658	0,2593	0,0441	0,6182	Factor21	0,3392	0,0277	0,0109	0,9236
Factor6	1,1066	0,2213	0,0357	0,6539	Factor22	0,3114	0,0120	0,0100	0,9337
Factor7	0,8852	0,0216	0,0286	0,6825	Factor23	0,2994	0,0091	0,0097	0,9433
Factor8	0,8636	0,1005	0,0279	0,7103	Factor24	0,2904	0,0196	0,0094	0,9527
Factor9	0,7631	0,0516	0,0246	0,7349	Factor25	0,2708	0,0177	0,0087	0,9614
Factor10	0,7115	0,0482	0,0230	0,7579	Factor26	0,2531	0,0227	0,0082	0,9696
Factor11	0,6633	0,0818	0,0214	0,7793	Factor27	0,2304	0,0065	0,0074	0,9770
Factor12	0,5816	0,0272	0,0188	0,7980	Factor28	0,2239	0,0486	0,0072	0,9842
Factor13	0,5544	0,0418	0,0179	0,8159	Factor29	0,1753	0,0101	0,0057	0,9899
Factor14	0,5126	0,0358	0,0165	0,8325	Factor30	0,1652	0,0169	0,0053	0,9952
Factor15	0,4768	0,0231	0,0154	0,8478	Factor31	0,1483	,	0,0048	1,0000
Factor16	0,4537	0,0265	0,0146	0,8625					

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a terceira análise não rotacionada, foi aplicada a primeira rotação Varimax para redistribuir a variância entre os fatores e facilitar a interpretação teórica do modelo, cujos resultados são demonstrados na Tabela 6. A rotação Varimax maximiza a variância explicada pelos fatores, aumentando a clareza da estrutura fatorial (Hair et al., 2009). Dessa forma, foram retidos seis fatores. O Fator 1 explicou 17,56% da variância após a rotação, o Fator 2 explicou 14,51%, o Fator 3 explicou 14,37%, e os Fatores 4, 5 e 6 explicaram, respectivamente, 8,18%, 5,97%, e 4,80% da variância, totalizando 65,39% da variância explicada. Os resultados estão demonstrados no Apêndice G.

Tabela 6 - Análise fatorial de componentes principais/correlação - fatores rotacionados

Fatores rotacionados - Primeira rodada				
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Factor1	5,4440	0,9472	0,1756	0,1756
Factor2	4,4968	0,0435	0,1451	0,3207
Factor3	4,4534	1,9171	0,1437	0,4643
Factor4	2,5363	0,6841	0,0818	0,5461
Factor5	1,8522	0,3640	0,0597	0,6059
Factor6	1,4882	-	0,0480	0,6539

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, foi calculado o Alfa de Cronbach para avaliar a confiabilidade interna dos fatores, conforme a Tabela 7. Como o fator 6 apresentou um valor abaixo de 0,70, conforme recomendação de Hair et al. (2009), foi excluído da análise.

Tabela 7 – Alfa de Cronbach

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Alfa de Cronbach	0,9188	0,8847	0,9038	0,8315	0,7546	0,6421
Qte de variáveis	9	8	7	3	2	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos ajustes, após a exclusão do sexto fator, foi realizada uma nova análise não rotacionada, cujos resultados estão demonstrados na Tabela 8, de forma a verificar a consistência da estrutura com cinco fatores. O Fator 1 explicou 36,99% da variância, o Fator 2 explicou 11,39%, e os Fatores 3, 4 e 5 explicaram, respectivamente, 5,96%, 5,34% e 4,64% da variância, resultando em um total de 64,32% da variância explicada. Além disso, com os resultados nenhum ajuste de variáveis foi necessário, conforme demonstrado no Apêndice H.

Tabela 8 - Análise fatorial de componentes principais

Fatores não rotacionados - Quarta rodada

Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo	Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Factor1	10,7266	7,4233	0,3699	0,3699	Factor16	0,4178	0,02009	0,0144	0,8782
Factor2	3,3032	1,5748	0,1139	0,4838	Factor17	0,39771	0,02946	0,0137	0,8919
Factor3	1,7284	0,1803	0,0596	0,5434	Factor18	0,36826	0,01202	0,0127	0,9046
Factor4	1,5481	0,2012	0,0534	0,5968	Factor19	0,35624	0,02965	0,0123	0,9169
Factor5	1,3469	0,4422	0,0464	0,6432	Factor20	0,32659	0,02158	0,0113	0,9281
Factor6	0,90471	0,04152	0,0312	0,6744	Factor21	0,305	0,01317	0,0105	0,9387
Factor7	0,86319	0,09795	0,0298	0,7042	Factor22	0,29183	0,01693	0,0101	0,9487
Factor8	0,76524	0,08223	0,0264	0,7306	Factor23	0,27489	0,01362	0,0095	0,9582
Factor9	0,68301	0,0296	0,0236	0,7541	Factor24	0,26127	0,02892	0,009	0,9672
Factor10	0,6534	0,07595	0,0225	0,7766	Factor25	0,23236	0,00773	0,008	0,9752
Factor11	0,57745	0,03389	0,0199	0,7966	Factor26	0,22463	0,04619	0,0077	0,983
Factor12	0,54356	0,04326	0,0187	0,8153	Factor27	0,17844	0,0131	0,0062	0,9891
Factor13	0,50031	0,02331	0,0173	0,8326	Factor28	0,16534	0,01534	0,0057	0,9948
Factor14	0,477	0,04848	0,0164	0,849	Factor29	0,15	,	0,0052	10.000
Factor15	0,42852	0,01072	0,0148	0,8638					

Fonte: Dados da pesquisa.

A próxima fase do processo envolveu a aplicação de uma nova rotação Varimax. A Tabela 9 demonstra os dados onde a variância foi redistribuída de forma mais eficaz, visando facilitar a interpretação teórica dos fatores (Hair et al., 2009).

Tabela 9 - Análise fatorial de componentes principais / correlação - fatores rotacionados

Fatores rotacionados - Segunda rodada

Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Factor1	5,4066	0,9257	0,1864	0,1864
Factor2	4,4810	0,0683	0,1545	0,3410
Factor3	4,4127	1,9006	0,1522	0,4931
Factor4	2,5121	0,6712	0,0866	0,5797
Factor5	1,8409	-	0,0635	0,6432

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste momento, o Fator 1 explicou 18,64% da variância, o Fator 2 explicou 15,45% e os Fatores 3, 4 e 5 explicaram, respectivamente, 15,22%, 8,66% e 6,35% da variância. No total, os cinco fatores explicaram 64,32% da variância acumulada, um resultado considerado adequado para estudos exploratórios, nos quais a explicação da variância acumulada deve ser superior a 50% (Hair et al., 2009).

Essa fase final consolidou o modelo fatorial, permitindo uma distribuição mais eficiente da variância e confirmando a robustez dos cinco fatores principais. Além disso, neste momento foi possível demonstrar, por meio da análise fatorial exploratória final, cujos resultados são apresentados na Tabela 10, que todos os critérios de especificidade e comunalidade foram atendidos.

Tabela 10 - Análise fatorial final

Fatores rotacionados - Segunda rodada							
Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Uniqueness	Comunalidades
V10	0,7369	-0,1038	0,2525	0,1908	0,1145	0,3330	0,6670
V9	0,7322	-0,1319	0,2782	0,0857	0,0725	0,3565	0,6435
V3	0,7252	-0,1125	0,1812	0,2553	0,1915	0,3267	0,6733
V5	0,7228	-0,0942	0,2687	0,1305	0,0873	0,3718	0,6282
V7	0,7120	-0,1840	0,3191	0,1616	0,0674	0,3267	0,6733
V6	0,7006	-0,1718	0,3121	0,1756	0,0459	0,3493	0,6507
V4	0,6963	-0,0567	0,1936	-0,0095	0,1807	0,4418	0,5582
V8	0,6831	-0,0916	0,3887	0,0051	0,0783	0,3678	0,6322
V2	0,6238	-0,1413	0,2011	0,2337	0,0369	0,4945	0,5055
V57	-0,1051	0,7333	-0,1231	-0,0096	-0,1756	0,4052	0,5948
V36	-0,1821	0,7299	0,0009	-0,1935	0,1016	0,3863	0,6137
V55	-0,0805	0,7285	-0,2368	-0,0150	-0,2681	0,3346	0,6654
V58	-0,0308	0,7206	-0,1892	-0,0374	-0,1786	0,4107	0,5893
V56	-0,1469	0,7137	-0,0992	-0,0653	-0,0432	0,4530	0,5470
V54	-0,0449	0,7134	-0,2239	-0,0232	-0,2342	0,3836	0,6164
V47	-0,2251	0,6957	0,0664	-0,1649	0,0137	0,4336	0,5664
V34	-0,1353	0,6936	-0,0953	-0,1390	0,0107	0,4721	0,5279
V16	0,2605	-0,0630	0,7800	0,1532	0,0123	0,2962	0,7038
V14	0,2424	-0,1256	0,7725	0,1791	0,1699	0,2677	0,7323
V17	0,3989	-0,1044	0,7445	0,1611	-0,0230	0,2492	0,7508
V15	0,2789	-0,1378	0,6710	0,2195	0,1830	0,3714	0,6286
V18	0,3543	-0,1072	0,6631	0,0842	-0,0252	0,4156	0,5844
V13	0,2595	-0,2191	0,6600	0,0592	0,3080	0,3508	0,6492
V12	0,3292	-0,1741	0,6006	0,1435	0,0830	0,4731	0,5269
V32	0,1368	-0,0716	0,1550	0,8427	0,0940	0,2331	0,7669
V30	0,1748	-0,0697	0,1432	0,8267	0,0814	0,2541	0,7459
V31	0,1702	-0,1505	0,1998	0,7786	0,0488	0,2998	0,7002
V52	0,1258	-0,1109	0,0831	0,0868	0,8746	0,1926	0,8074
V53	0,1942	-0,2191	0,1440	0,1256	0,7625	0,2964	0,7036

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2.2.3 Nomeação e confiabilidade de coerência interna dos fatores

Para garantir a consistência interna de cada fator, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach. O Fator 1 obteve um Alfa de 0,9188, o que indica excelente

consistência interna (DeVellis & Thorpe, 2022). O Fator 2 apresentou um Alfa de 0,8847, enquanto o Fator 3 teve um Alfa de 0,9038, o que reflete alta confiabilidade. O Fator 4 teve um Alfa de 0,8315, e o Fator 5, que incluiu poucas variáveis, teve um Alfa de 0,7546.

Após a análise das cargas fatoriais e das comunalidades, procedeu-se à nomeação dos cinco fatores principais, de acordo com suas características teóricas. A nomeação dos fatores deve refletir o conteúdo dos itens que apresentam as maiores cargas fatoriais (DeVellis & Thorpe, 2022). Além disso, todos os coeficientes de Alpha de Cronbach atendem à regra prática de no mínimo 0,70 (Hair et al., 2009).

O Fator 1 contém dez variáveis (Alpha de Cronbach = 0,9188), que abrangem o uso de tecnologias digitais para gerenciar e melhorar as relações com clientes, aumentar a eficiência e a proximidade no atendimento, bem como o impacto positivo nas transações e processos de negócios com os clientes. Assim, esse fator foi nomeado Gestão Digital de Relacionamento com Clientes.

O Fator 2 é composto por oito variáveis (Alpha de Cronbach = 0,8847), relacionadas à percepção de falta de recursos, treinamentos inadequados, precarização do ambiente de trabalho e mudanças nas tecnologias digitais que impactam negativamente a eficiência e o desempenho. Esse fator foi nomeado Inadequação das Condições Laborais.

O Fator 3 contém sete variáveis (Alpha de Cronbach = 0,9038), que abrangem a melhoria do fluxo de comunicação interna, facilitada pelas tecnologias digitais, promovendo maior interação, agilidade nos processos e produtividade. Por essa razão, foi nomeado Agilidade das Equipes.

O Fator 4 contém três variáveis (Alpha de Cronbach = 0,8315), que abordam a eficiência e a aceitação do trabalho remoto, bem como a capacidade de colaboração em ambientes distintos por meio das tecnologias digitais. Esse fator foi nomeado Desempenho no Trabalho Remoto.

Por fim, o Fator 5 é composto por duas variáveis (Alpha de Cronbach = 0,7546), que tratam da segurança da informação e das práticas de governança adotadas pela organização para proteger os dados em um ambiente digital. Esse fator foi nomeado Segurança e Governança da Informação. Todos os resultados são demonstrados na Tabela 11.

Tabela 11 - Nomeação e confiabilidade dos fatores

Fatores e variáveis			Alfa de Cronbach
Gestão Digital de Relacionamento com Clientes	V2	As tecnologias digitais me permitem gerenciar as relações com clientes de qualquer lugar.	0,9188
	V3	As tecnologias digitais aumentam a minha eficiência da gestão das relações com os clientes.	
	V4	As tecnologias digitais me permitem maior proximidade com os clientes.	
	V5	As tecnologias digitais me permitem desenvolver habilidades para lidar eficazmente com os clientes fora do ambiente físico tradicional.	
	V6	A qualidade do meu atendimento ao cliente melhorou com as novas tecnologias digitais disponíveis.	
	V7	As tecnologias digitais me permitem oferecer um atendimento de alta qualidade aos clientes.	
	V8	As tecnologias digitais têm contribuído para um aumento nos meus negócios com os clientes.	
	V9	Os meus processos de atendimento ao cliente tornaram-se mais céleres com o uso das tecnologias digitais.	
	V10	As tecnologias digitais me permitem atender clientes de forma virtual eficazmente, que antes eram atendidos de forma presencial.	
Inadequação das condições laborais	V34	Apesar das tecnologias digitais, sinto que há uma precarização das minhas condições de trabalho.	0,8847
	V36	Apesar das tecnologias digitais, faltam equipamentos essenciais para realizar o meu trabalho de forma eficaz.	
	V47	Os computadores são antiquados e não atendem às necessidades do dia a dia.	
	V54	Faltam investimentos em treinamento (cursos on-line e presenciais) e desenvolvimento dos funcionários em novas tecnologias digitais.	
	V55	Há falta de treinamentos estruturados para novas tecnologias digitais.	
	V56	O ambiente não é propício para uma aprendizagem eficaz e confortável em tecnologias digitais.	
	V57	As mudanças referentes às tecnologias digitais são impostas sem consulta ou preparação adequada dos funcionários.	
	V58	As mudanças referentes às tecnologias digitais são comunicadas sem aviso prévio adequado.	
Agilidade das equipes	V12	A resolução de assuntos com o meu gestor direto é mais rápida em função das tecnologias digitais.	0,9038
	V13	Em função das tecnologias digitais, sinto que a organização promove ativamente a interação entre os funcionários para melhorar o fluxo de trabalho.	
	V14	Em função das tecnologias digitais, a rapidez na comunicação interna tem melhorado o desempenho da minha equipe.	
	V15	Em função das tecnologias digitais, as ações são executadas imediatamente após a comunicação, aumentando a produtividade da minha equipe.	
	V16	As tecnologias digitais têm encurtado as distâncias entre as equipes da organização.	
	V17	As tecnologias digitais têm facilitado a colaboração entre as equipes da organização.	
	V18	Com as tecnologias digitais, posso comunicar-me instantaneamente com colegas de diferentes áreas, o que agiliza os processos da organização.	
Desempenho no trabalho remoto	V30	Em função das tecnologias digitais, o trabalho remoto é uma opção bem integrada e eficaz para os funcionários.	0,8315
	V31	Em função das tecnologias digitais, a minha equipe trabalha com eficiência, mesmo estando em ambientes distintos.	
	V32	Em função das tecnologias digitais, o trabalho remoto é bem aceito e aumenta a produtividade.	
Segurança e Governança da Informação	V52	Sou treinado para falar e comunicar de forma segura de forma a evitar vazamentos de informações.	0,7546
	V53	A governança de dados é levada a sério, com políticas claras para proteger as informações.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 12 - Resumo da análise fatorial exploratória

Fatores extraídos	Variância	%	Cumulativo	Alfa de Cronbach	Intensidade da associação
Gestão Digital de Relacionamento com Clientes	5,4066	0,1864	0,1864	0,9188	Excelente
Inadequação das Condições Laborais	4,4810	0,1545	0,3410	0,8847	Muito boa
Agilidade das Equipes	4,4127	0,1522	0,4931	0,9038	Excelente
Desempenho no Trabalho Remoto	2,5121	0,0866	0,5797	0,8315	Muito boa
Segurança e Governança da Informação	1,8409	0,0635	0,6432	0,7546	Boa

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

3.2.2.4 Discussão dos resultados

Os resultados obtidos pela análise fatorial exploratória evidenciaram a identificação de cinco fatores principais que estruturam a experiência do funcionário no contexto de transformação digital: Gestão Digital de Relacionamento com Clientes, Inadequação das Condições Laborais, Agilidade das Equipes, Desempenho no Trabalho Remoto e Segurança e Governança da Informação. Cada um desses fatores reflete dimensões críticas do ambiente organizacional, destacando interações específicas entre os funcionários e os elementos físicos, tecnológicos e culturais da organização. Essa estrutura multidimensional corrobora a visão de que a experiência do funcionário é formada por aspectos cognitivos e subjetivos que abrangem todas as interações ao longo de sua jornada (Morgan, 2017; Malik et al., 2023).

O primeiro fator, denominado "Gestão Digital de Relacionamento com Clientes", apresentou um Alfa de Cronbach de 0,9188, indicando alta consistência interna. Este fator reflete práticas organizacionais que promovem a interação digital

eficaz e a construção de relacionamentos de confiança com os clientes. Uma estrutura digital bem implementada melhora a percepção de eficiência e alinhamento com as demandas dos stakeholders (Yadav & Vihari, 2023). Contudo, quando essas práticas não são estrategicamente conduzidas, podem emergir resistências e desconexões, o que reforça a necessidade de alinhamento organizacional durante a implementação (Shenoy & Uchil, 2018).

O segundo fator, intitulado "Inadequação das Condições Laborais", destacou-se ao capturar variáveis relacionadas ao estresse e à sobrecarga de trabalho, com um Alfa de Cronbach de 0,8847. Esse resultado ressalta desafios no equilíbrio entre as demandas organizacionais e a capacidade dos funcionários de lidar com as mudanças estruturais trazidas pela transformação digital. Ambientes de trabalho sobrecarregados podem impactar negativamente o bem-estar emocional e a produtividade, conforme apontado na literatura (Plaskoff, 2017). Por outro lado, práticas organizacionais eficazes, como suporte emocional e treinamento contínuo, são identificadas como estratégias essenciais para mitigar os impactos negativos dessas condições (Forsberg et al., 2023).

O terceiro fator, denominado "Agilidade das Equipes", revelou um Alfa de Cronbach de 0,8315, indicando que a capacidade de resposta rápida e a adaptabilidade das equipes são essenciais em ambientes digitais. Práticas ágeis promovem uma cultura de colaboração e inovação (Butt et al., 2021). No entanto, a ausência de clareza na comunicação e a resistência cultural a mudanças podem comprometer os resultados pretendidos, evidenciando a necessidade de estratégias organizacionais que equilibrem inovação e eficiência (Dhiman & Arora, 2020).

O quarto fator, "Desempenho no Trabalho Remoto", apresentou um Alfa de Cronbach de 0,7546. Esse fator está relacionado à experiência dos funcionários em

ambientes de trabalho híbridos ou remotos, destacando a importância de infraestrutura tecnológica adequada e práticas que incentivem a conectividade e a produtividade. A interação do ambiente físico e tecnológico desempenha papel importante na construção de uma experiência positiva para os funcionários (Mulugeta, 2020). Ainda assim, desafios relacionados ao isolamento profissional e à desconexão com as equipes reforçam a necessidade de maior atenção ao desenvolvimento de estratégias de inclusão (Ngamkroeckjoti et al., 2022).

Por fim, o quinto fator, "Segurança e Governança da Informação", com um Alfa de Cronbach de 0,8315, evidenciou a relevância de políticas robustas para proteção de dados e sistemas organizacionais. A proteção dos ativos digitais não apenas fortalece a confiança organizacional, mas também assegura a sustentabilidade das práticas tecnológicas implementadas (He et al., 2020). No entanto, a falta de treinamento adequado para o uso das tecnologias pode comprometer a eficácia dessas salvaguardas e a percepção de segurança entre os funcionários (Priyono et al., 2020).

Os cinco fatores identificados demonstram a interconexão entre práticas organizacionais, tecnologia e cultura no contexto de transformação digital. Esses resultados fornecem *insights* valiosos para a gestão estratégica da experiência do funcionário, ressaltando a necessidade de equilibrar inovação, suporte organizacional e bem-estar. Além disso, práticas bem estruturadas podem promover maior engajamento, produtividade e retenção de talentos (Neill & Klerk, 2023; Yadav & Vihari, 2023). No entanto, desafios como sobrecarga de trabalho, inadequação tecnológica e desconexão cultural exigem atenção contínua para garantir que as iniciativas de transformação digital sejam bem-sucedidas.

3.3 ESTUDO 3: REFINAMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA

Para atender aos objetivos desta pesquisa, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC). A AFC é amplamente utilizada em pesquisas quantitativas por sua capacidade de testar modelos teóricos, verificando se os dados empíricos refletem as relações esperadas entre variáveis observáveis e fatores latentes (Hair et al., 2009). Para tanto, foi conduzida uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), usando PLS-SEM Consistente (via PLSc-SEM) dos 29 itens usando o software SmartPLS 4.1.0.8 (Ringle et al., 2024).

3.3.1 Amostra e procedimentos

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário elaborado no aplicativo Google Forms. Nesta fase, a amostra foi expandida e os dados foram obtidos junto a funcionários de instituições financeiras no Brasil, como bancos comerciais, cooperativas de crédito, *Fintechs*, escritórios de investimentos, correspondentes bancários e demais organizações ligadas ao sistema financeiro, excluindo aqueles pertencentes a instituição financeira utilizados no estudo 2.

As afirmativas foram mensuradas por uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente]. O questionário também continha perguntas sobre o perfil sociodemográfico dos respondentes, tais como: manifestação do gênero, estado civil, ano de nascimento, faixa de renda, cargo, região onde trabalha (interior ou capitais / região metropolitana), estado onde trabalha e se atua como gestor de equipe. Além disso, foi apresentado a todos os participantes o Termo de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com

informações sobre a pesquisa, apresentação dos pesquisadores, riscos e condições de participação.

Para a pesquisa, optou-se por uma amostra não probabilística, acessada por conveniência. Embora tal método apresente limitações quanto à representatividade, ele se mostrou adequado dentro das condições de tempo e recursos disponíveis, proporcionando uma análise consistente e ajustada aos objetivos do estudo (Hair et al., 2009). A coleta de dados ocorreu no mês de setembro/2024 a outubro/2024.

Ao todo, foram obtidas 274 respostas, das quais 33 (12,4%) foram excluídas, sendo 17 (6,20%) por não atenderem ao critério de inclusão ao responderem "não" à pergunta de controle sobre sua atuação em instituições financeiras e 16 (5,84%) por serem funcionários da instituição financeira utilizada no estudo 2. Dessa forma, a amostra final foi composta por 241 respostas válidas, assegurando que os dados coletados estivessem alinhados ao perfil dos respondentes alvo da pesquisa.

O tamanho da amostra obtida nesta pesquisa, ($n = 241$), é considerado adequado para a realização da análise fatorial confirmatória (AFC), o qual recomenda-se uma proporção de pelo menos 5 a 10 respondentes por variável observada em análises fatoriais, com um mínimo absoluto de 100 a 150 respondentes (Hair et al., 2009). Como o questionário utilizado nesta pesquisa continha 29 itens, isso indicaria a necessidade de uma amostra mínima entre 145 e 290 respondentes. Com uma amostra de 241 respostas válidas, essa pesquisa se encontra dentro dos parâmetros recomendados, proporcionando robustez estatística suficiente para a AFC.

Em relação ao perfil sociodemográfico da amostra, 54,36% dos respondentes são do sexo masculino, 44,81% do sexo feminino, e 0,83% (2 pessoas) preferiram não se identificar. A maioria dos participantes, 48,55%, pertence à Geração Y (nascidos entre 1980 e 1994). Em termos de instituições financeiras, 18,67% dos respondentes

atuam em bancos regionais, como o Banestes, enquanto 32,37% estão alocados em outras instituições do sistema financeiro. Quanto ao estado civil, 58,51% dos participantes são casados, e 25,31% são solteiros. Os dados completos estão demonstrados na Tabela 13.

Tabela 13 - Caracterização da amostra

Dimensão	Característica	n	%
Instituição financeira onde atua	Banestes e outros bancos regionais	45	18,67
	Bradesco	12	4,98
	Caixa Econômica Federal	30	12,45
	Cooperativas de Crédito	28	11,62
	Fintechs	17	7,05
	Itaú Unibanco	16	6,64
	Outras instituições do sistema financeiro	78	32,37
	Santander	15	6,22
Manifestação do gênero biológico	Feminino	108	44,81
	Masculino	131	54,36
	Prefiro não dizer	2	0,83
Estado civil	Solteira(o)	61	25,31
	Casada(o)	141	58,51
	Separada(o)/desquitada(o)/divorciada(o)	12	4,98
	Viúva(o)	2	0,83
	União estável	25	10,37
Idade	<i>Baby boomers</i> (até 1964)	7	2,9
	Geração X – entre 1965 e 1979	86	35,68
	Geração Y – Entre 1980 e 1994	117	48,55
	Geração Z – A partir de 1995	31	12,87
Cargo	Agente comercial / escriturária(o) / caixa	37	15,35
	Assistente	36	14,94
	Assessor(a)	14	5,81
	Gerente	59	24,48
	Supervisor(a)/Coordenador(a)	19	7,88
	Analista	44	18,26
	Consultor de investimentos	11	4,56
	Agente de crédito	7	2,9
	Demais cargos	14	5,82
Faixa de renda	Até 4.999,99	66	27,39
	5.000,00 a 9.999,99	99	41,08
	10.000,00 a 14.999,99	46	19,09
	15.000,00 a 19.999,99	14	5,81
	Mais de 20.000,00	16	6,63
Região onde trabalha	Capital ou Região Metropolitana	159	65,98
	Interior	82	34,02

Estado onde trabalha	Distrito Federal	3	1,24
	Espírito Santo	190	78,84
	Minas Gerais	13	5,39
	Rio de Janeiro	11	4,56
	São Paulo	8	3,32
	Demais estados	16	6,65
Modalidade de trabalho	100% presencial	145	60,17
	100% home office	26	10,79
	Híbrido	70	29,04
Liderança	Gerencio uma equipe pela primeira vez	21	8,71
	Já gerenciei equipes antes e também atualmente	58	24,07
	Já gerenciei equipes, mas não gerencio atualmente	68	28,22
	Nunca gerenciei equipes	94	39

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram analisados por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), usando PLS-SEM Consistente (via PLSc-SEM) dos 29 itens, no software SmartPLS 4.1.0.8 (Ringle et al., 2024), com a versão 4.0.9.6 do *software* SmartPLS. Foram seguidos os procedimentos recomendados por Ringle et al. (2023) para modelos estruturais reflexivos.

Inicialmente as variáveis foram nomeadas a partir dos seus constructos, definidos a partir dos resultados do Estudo 2 (Tabela 11). As sete variáveis do constructo “Agilidade das equipes” foram codificadas AGI1 a AGI7. As três variáveis do constructo “Desempenho no Trabalho Remoto” foram nomeados DES1 a DES3. As nove variáveis do constructo “Gestão Digital do Relacionamento com Clientes” foram nomeadas DIG1 a DIG9. As duas variáveis do constructo “Segurança e Governança da Informação” foram nomeadas GOV1 e GOV2. Por fim, as oito variáveis do constructo “Inadequação das Condições das Condições Laborais” foram nomeadas INA1 a INA8.

A avaliação do modelo de mensuração proposto baseou-se em cinco critérios principais: (i) as cargas externas das variáveis observadas, que deveriam ser

superiores a 0,708 para garantir a confiabilidade dos indicadores de cada construto; (ii) os coeficientes de confiabilidade (ρ -A) e (ρ -C), além do Alfa de Cronbach, que deveriam situar-se entre 0,70 e 0,95 para assegurar a consistência interna dos construtos; (iii) a Variância Média Extraída (AVE), que deveria ser maior que 0,50 para confirmar a validade convergente; (iv) o Índice Heterotrait-Monotrait (HTMT), que nesta pesquisa deveria ser inferior ou igual a 0,85, como forma de garantir a validade discriminante, uma vez que os construtos não apresentavam correlações elevadas; e (v) o critério de Fornell & Larcker, que propõe que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que as correlações entre os constructos, para assegurar a validade discriminante (Ringle et al., 2023).

3.3.2 Modelo de mensuração

Com base nos critérios pré-determinados, oito etapas foram realizadas para validar o modelo de mensuração. Inicialmente, foi realizada a verificação das cargas fatoriais das variáveis dos constructos, considerando que os valores devem ser superiores a 0,708 (Ringle et al., 2023), com base nos resultados obtidos, algumas variáveis foram removidas: AGI1 (0,582), DIG1 (0,653) e INA1 (0,687), pois não atingiram o valor mínimo necessário. Por outro lado, a variável DIG8 (0,707) foi mantida, mesmo com uma carga ligeiramente inferior ao valor recomendado. Essa decisão foi tomada tendo em vista o atendimento aos demais critérios de confiabilidade e validade (Ringle et al., 2023). Após as adequações, uma nova rodada foi realizada, todos os resultados são demonstrados na Tabela 14.

Na análise dos valores de VIF (*Variance Inflation Factor*), os resultados apresentados para as variáveis do modelo variaram entre 1,479 e 3,662, todos abaixo

do limite crítico de 5, conforme sugerido por Hair et al. (2009) e Ringle et al. (2023), o que indica a ausência de problemas significativos de multicolinearidade. Os valores mais baixos de VIF foram observados nas variáveis GOV1 e GOV2 (1,479), pertencentes ao constructo "Segurança e Governança da Informação", sugerindo uma menor colinearidade entre essas variáveis. Em contrapartida, os valores mais elevados de VIF, como o observado para INA4 (3,662), que faz parte do constructo "Inadequação das Condições Laborais", apesar de estarem mais próximos do limite de alerta, ainda permanecem dentro dos padrões aceitáveis para análise, pois até 5, indica possíveis problemas de colinearidade.

Esses resultados indicam que as variáveis no modelo não estão altamente correlacionadas entre si, o que assegura a adequação do modelo para análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Além disso, todos os resultados dos valores de VIF estão dentro de uma faixa considerada normal para pesquisas com escalas psicométricas, garantindo que os dados possam ser interpretados de forma confiável sem a necessidade de ajustes adicionais no modelo (Ringle et al., 2023).

Na avaliação das cargas externas, que representam a correlação entre uma variável observada (item) e o constructo latente ao qual está associada, os resultados demonstram o quanto cada item contribui para o seu constructo e, portanto, são essenciais para avaliar a validade convergente do modelo. Cargas externas acima de 0,70 são recomendadas, pois indicam uma correlação forte entre o item e o constructo, o que garante que os itens estão medindo bem o conceito subjacente. Valores inferiores a 0,70 podem sugerir que o item não está capturando de forma eficiente o constructo, podendo enfraquecer a consistência do modelo (Hair et al., 2009).

Neste quesito, os resultados demonstraram que todos os itens apresentam valores superiores a 0,70, indicando uma boa validade convergente no modelo. Por

exemplo, itens como DES1 (0,895) e DES2 (0,908), que medem "Desempenho no Trabalho Remoto", exibem altas cargas externas, reforçando que esses itens estão fortemente correlacionados com o constructo teórico subjacente. Esse resultado assegura que as variáveis estão medindo o conceito pretendido de forma precisa (Hair et al., 2009).

Além disso, o desvio padrão das variáveis no modelo indica uma variabilidade moderada nas respostas, com valores variando entre 0,772 e 1,436. Esses resultados sugerem uma boa consistência entre os respondentes (Hair et al., 2009).

Tabela 14 - VIF, cargas externas, média e desvio padrão das variáveis

Constructos e variáveis			VIF	Cargas externas	Média	Desvio padrão
AGILIDADE DAS EQUIPES	AGI2	Em função das tecnologias digitais, sinto que a organização promove ativamente a interação entre os funcionários para melhorar o fluxo de trabalho.	1,820	0,749	3,673	1,113
	AGI3	Em função das tecnologias digitais, a rapidez na comunicação interna tem melhorado o desempenho da minha equipe.	3,256	0,884	3,942	1,025
	AGI4	Em função das tecnologias digitais, as ações são executadas imediatamente após a comunicação, aumentando a produtividade da minha equipe.	2,507	0,822	3,770	1,054
	AGI5	As tecnologias digitais têm encurtado as distâncias entre as equipes da organização.	2,112	0,769	4,101	1,046
	AGI6	As tecnologias digitais têm facilitado a colaboração entre as equipes da organização.	2,620	0,835	4,113	1,009
	AGI7	Com as tecnologias digitais, posso comunicar-me instantaneamente com colegas de diferentes áreas, o que agiliza os processos da organização.	1,725	0,744	4,346	0,842
DESEMPENHO NO TRABALHO REMOTO	DES1	Em função das tecnologias digitais, o trabalho remoto é uma opção bem integrada e eficaz para os funcionários.	2,359	0,895	4,082	1,061
	DES2	Em função das tecnologias digitais, a minha equipe trabalha com eficiência, mesmo estando em ambientes distintos.	2,176	0,908	4,058	1,014
	DES3	Em função das tecnologias digitais, o trabalho remoto é bem aceito e aumenta a produtividade.	1,863	0,823	3,848	1,205
GESTÃO DIGITAL DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES	DIG2	As tecnologias digitais aumentam a minha eficiência da gestão das relações com os clientes.	1,936	0,777	4,412	0,775
	DIG3	As tecnologias digitais me permitem maior proximidade com os clientes.	1,843	0,731	4,066	1,047
	DIG4	As tecnologias digitais me permitem desenvolver habilidades para lidar eficazmente com os clientes fora do ambiente físico tradicional.	1,764	0,740	4,284	0,878
	DIG5	A qualidade do meu atendimento ao cliente melhorou com as novas tecnologias digitais disponíveis.	3,206	0,843	4,152	0,906
	DIG6	As tecnologias digitais me permitem oferecer um atendimento de alta qualidade aos clientes.	3,004	0,834	4,179	0,864
	DIG7	As tecnologias digitais têm contribuído para um aumento nos meus negócios com os clientes.	2,013	0,772	4,284	0,883
	DIG8	Os meus processos de atendimento ao cliente tornaram-se mais céleres com o uso das tecnologias digitais.	1,696	0,707	4,432	0,772
	DIG9	As tecnologias digitais me permitem atender clientes de forma virtual eficazmente, que antes eram atendidos de forma presencial.	2,071	0,797	4,272	0,884

SEGURANÇA E GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO	GOV1	Sou treinado para falar e comunicar de forma segura de forma a evitar vazamentos de informações.	1,479	0,901	4,019	1,057
	GOV2	A governança de dados é levada a sério, com políticas claras para proteger as informações.	1,479	0,870	4,296	0,916
INADEQUAÇÃO DAS CONDIÇÕES LABORAIS	INA2	Apesar das tecnologias digitais, faltam equipamentos essenciais para realizar o meu trabalho de forma eficaz.	2,176	0,747	3,257	1,354
	INA3	Os computadores são antiquados e não atendem às necessidades do dia a dia.	2,531	0,772	2,875	1,436
	INA4	Faltam investimentos em treinamento (cursos on-line e presenciais) e desenvolvimento dos funcionários em novas tecnologias digitais.	3,662	0,842	3,479	1,353
	INA5	Há falta de treinamentos estruturados para novas tecnologias digitais.	3,509	0,854	3,626	1,300
	INA6	O ambiente não é propício para uma aprendizagem eficaz e confortável em tecnologias digitais.	2,850	0,844	3,187	1,396
	INA7	As mudanças referentes às tecnologias digitais são impostas sem consulta ou preparação adequada dos funcionários.	2,934	0,819	3,599	1,317
	INA8	As mudanças referentes às tecnologias digitais são comunicadas sem aviso prévio adequado.	2,374	0,750	3,370	1,397

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 15 demonstra os resultados da confiabilidade interna, validade convergente e discriminante. A avaliação da confiabilidade interna e da validade convergente dos constructos foi realizada por meio dos coeficientes Alfa de Cronbach, Rho_A e Rho_C, (Ringle et al., 2023). Esses coeficientes são fundamentais para garantir que os itens que compõem cada constructo apresentam consistência interna adequada e que os constructos mensuram com precisão os fenômenos aos quais se referem.

A confiabilidade interna dos constructos foi medida inicialmente pelo Alfa de Cronbach, que indica o grau de consistência entre os itens de um constructo. Valores superiores a 0,70 são geralmente considerados indicativos de boa consistência interna (Hair et al., 2009). Os resultados indicaram que todos os constructos alcançaram esse critério, sugerindo que os itens estão bem correlacionados entre si dentro de cada constructo. O Alfa de Cronbach para "Inadequação das Condições Laborais (INA)" foi o mais alto (0,910), indicando excelente consistência interna, seguido por "Gestão Digital do Relacionamento com Clientes (DIG)" com 0,905 e "Agilidade das Equipes (AGI)" com 0,888. O valor mais baixo foi registrado para "Segurança e Governança da Informação (GOV)" (0,725), o que ainda indica uma confiabilidade moderada, porém aceitável.

Além do Alfa de Cronbach, a Confiabilidade Composta foi avaliada por meio dos coeficientes rho_a e rho_c, consideradas medidas mais adequadas em modelos de equações estruturais, pois são menos influenciadas pelo número de itens de um constructo, valores de Rho_c superiores a 0,7 indicam boa confiabilidade composta (Ringle et al., 2023).

Tabela 15 - Confiabilidade interna, validade convergente e discriminante (HTMT e Formell & Larcher dos constructos)

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (rho_a)	Confiabilidade Composta (rho_c)	Variância Média Extraída (AVE)	HTMT					FORNELL & LARCHER				
					AGI	DES	DIG	GOV	INA	AGI	DES	DIG	GOV	INA
AGI	0,888	0,892	0,915	0,644						0,802				
DES	0,850	0,886	0,908	0,767	0,699					0,624	0,876			
DIG	0,905	0,910	0,924	0,603	0,765	0,598				0,691	0,542	0,776		
GOV	0,725	0,733	0,879	0,784	0,534	0,427	0,429			0,430	0,344	0,350	0,885	
INA	0,910	0,924	0,928	0,648	0,313	0,172	0,222	0,179		-0,292	-0,165	-0,207	-0,151	0,805

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados demonstraram que todos os constructos apresentaram valores de ρ_a e ρ_c superiores a 0,7, reforçando a confiabilidade do modelo. "Inadequação das Condições Laborais (INA)" apresentou novamente os valores mais elevados, com $\rho_a = 0,924$ e $\rho_c = 0,928$, sugerindo uma alta correlação entre os itens desse constructo. O valor mais baixo foi observado em "Segurança e Governança da Informação (GOV)" ($\rho_a = 0,733$ e $\rho_c = 0,879$), confirmando uma consistência interna moderada, mas ainda aceitável (Ringle et al., 2023).

A validade convergente, avaliada pela Variância Média Extraída (AVE), mede a proporção da variância explicada pelos itens em relação ao total de variância. Para assegurar uma boa validade convergente, a AVE deve ser superior a 0,5, garantindo que o constructo explica mais de 50% da variância dos seus itens (Hair et al., 2009).

Os resultados apresentados demonstram que todos os constructos superaram esse critério, confirmando a boa validade convergente. O constructo "Desempenho no Trabalho Remoto (DES)", com uma AVE de 0,767, foi o mais destacado, sugerindo que seus itens capturam muito bem o constructo teórico. De forma semelhante, "Segurança e Governança da Informação (GOV)" apresentou uma AVE elevada (0,784), enquanto os demais constructos, como "Agilidade das Equipes (AGI)" (AVE = 0,644) e "Gestão Digital do Relacionamento com Clientes (DIG)" (AVE = 0,603), também atenderam aos critérios estabelecidos.

A validade discriminante foi avaliada pelos critérios de HTMT e Fornell & Larcker. O critério HTMT é atendido quando os valores de correlação entre os constructos são inferiores a 0,85, indicando que os constructos são suficientemente distintos entre si (Ringle et al., 2023). Todos os valores de HTMT na tabela estão abaixo desse limite, reforçando a validade discriminante do modelo. O valor mais baixo foi entre "Inadequação das Condições Laborais (INA)" e "Desempenho no

Trabalho Remoto (DES)" (0,172), sugerindo que esses dois constructos são claramente diferenciados.

Pelo critério de Fornell & Larcker, a raiz quadrada da AVE de cada constructo (mostrada na diagonal da tabela) deve ser maior do que as correlações entre os constructos. Os resultados demonstram que, por exemplo, a raiz quadrada da AVE para "Agilidade das Equipes (AGI)" (0,802) é maior do que suas correlações com outros constructos, como "Desempenho no Trabalho Remoto (DES)" (0,624) e "Gestão Digital do Relacionamento com Clientes (DIG)" (0,691). Esse padrão se repete em todos os constructos, confirmando a validade discriminante conforme o critério de Fornell-Larcker.

Na sequência, a avaliação da validade discriminante com base nas cargas cruzadas foi importante para garantir que os itens de um modelo de análise fatorial estão medindo exclusivamente o constructo teórico ao qual pertencem, sem influência indevida de outros constructos. A validade discriminante é confirmada quando as cargas de um item em seu próprio constructo são significativamente maiores do que as suas cargas cruzadas com outros constructos. Essa separação é fundamental para assegurar que o modelo possui uma estrutura clara, onde cada item se associa principalmente ao seu fator latente (Chin, 1998).

Ao observar os dados da Tabela 16, verifica-se que as cargas de cada item em seu respectivo constructo são, de maneira consistente, superiores às cargas cruzadas com outros constructos. Esse padrão confirma a validade discriminante do modelo. Por exemplo, itens como AGI2 (0,749) e DES2 (0,908) apresentam cargas elevadas em seus respectivos fatores, enquanto suas cargas cruzadas com outros constructos são consideravelmente menores, como AGI2 com "Gestão Digital do Relacionamento com Clientes" (0,520) ou DES2 com "Gestão Digital do Relacionamento com Clientes"

(0,557). Essa diferença reforça que os itens estão bem alinhados com seus fatores teóricos, sem interferência significativa de outros constructos.

Além disso, a análise geral dos resultados revela uma forte validade discriminante em todo o modelo, com as diferenças entre as cargas principais e cruzadas sendo amplamente significativas. Isso demonstra que os itens possuem alta correlação com seus respectivos fatores latentes, e baixas correlações com outros constructos, garantindo a integridade da estrutura fatorial.

Tabela 16 - Validade discriminante - Critério cargas cruzadas (Chin, 1998)

CARGAS CRUZADAS					
	AGI	DES	DIG	GOV	INA
AGI2	0,749	0,436	0,520	0,436	-0,286
AGI3	0,884	0,555	0,564	0,357	-0,282
AGI4	0,822	0,526	0,587	0,341	-0,189
AGI5	0,769	0,445	0,527	0,258	-0,207
AGI6	0,835	0,532	0,616	0,328	-0,276
AGI7	0,744	0,499	0,503	0,344	-0,153
DES1	0,535	0,895	0,452	0,288	-0,136
DES2	0,649	0,908	0,557	0,349	-0,206
DES3	0,417	0,823	0,387	0,251	-0,063
DIG2	0,628	0,470	0,777	0,213	-0,211
DIG3	0,482	0,310	0,731	0,173	-0,070
DIG4	0,532	0,445	0,740	0,308	-0,189
DIG5	0,586	0,446	0,843	0,281	-0,165
DIG6	0,515	0,449	0,834	0,280	-0,103
DIG7	0,497	0,385	0,772	0,257	-0,172
DIG8	0,457	0,328	0,707	0,311	-0,184
DIG9	0,563	0,487	0,797	0,335	-0,173
GOV2	0,404	0,335	0,313	0,901	-0,147
INA1	0,355	0,271	0,305	0,870	-0,119
INA2	-0,172	-0,093	-0,151	-0,088	0,747
INA3	-0,166	-0,086	-0,154	-0,093	0,772
INA4	-0,272	-0,105	-0,170	-0,156	0,842
INA5	-0,283	-0,185	-0,194	-0,166	0,854
INA6	-0,207	-0,114	-0,196	-0,120	0,844
INA7	-0,281	-0,172	-0,183	-0,106	0,819
INA8	-0,216	-0,142	-0,105	-0,096	0,750

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3.3 Discussão dos resultados

O objetivo deste estudo se concentrou no refinamento e validação da escala desenvolvida a partir dos resultados do Estudo 2, com a aplicação de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para testar a adequação dessa estrutura em um novo contexto. Uma das diferenças metodológica em relação ao estudo 2 está na composição das amostras.

Enquanto o Estudo 2 utilizou uma amostra composta por funcionários de uma única instituição financeira, o Estudo 3 expandiu a análise para uma amostra mais diversificada, composta por 241 respondentes de várias instituições financeiras no Brasil. Isso permitiu uma avaliação mais abrangente do modelo proposto, aumentando a generalização dos resultados e sua validade externa, dada a importância da diversidade amostral na validação de modelos (Hair et al., 2009).

Ao realizar a AFC, os cinco fatores originais – Gestão Digital de Relacionamento com Clientes, Inadequação das Condições Laborais, Agilidade das Equipes, Desempenho no Trabalho Remoto e Segurança e Governança da Informação – foram confirmados como dimensões fundamentais da experiência digital no ambiente de trabalho. A AFC utilizou métodos robustos de estimação, com base no método dos mínimos quadrados parciais (PLS), e todos os fatores atenderam aos critérios estabelecidos (Ringle et al., 2023).

A aplicação da AFC permitiu ajustes importantes na escala, resultando na exclusão de itens que não contribuíram significativamente para a consistência dos fatores. Essa etapa de refinamento foi importante para garantir que a escala final fosse otimizada tanto em termos de concisão quanto de precisão (DeVellis & Thorpe, 2022). A retirada de itens redundantes ou que apresentavam baixa correlação com seus

fatores melhorou a clareza dos construtos e aumentou a parcimônia do modelo, assegurando que os fatores representassem de maneira mais fiel as dimensões da experiência digital.

Desta forma, os resultados do Estudo 3 não apenas validaram os resultados do Estudo 2, como também aprimoraram a estrutura de cinco fatores, garantindo que ela fosse adequada para diferentes instituições financeiras. O processo de validação confirmou a robustez do modelo e a relevância de cada fator para a compreensão da experiência digital nas organizações. Esse estudo oferece uma base sólida para o uso da escala em futuras pesquisas e intervenções práticas, contribuindo para um entendimento mais profundo de como a transformação digital impacta a experiência dos funcionários no setor financeiro brasileiro.

4 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

4.1 DISCUSSÃO TEÓRICA

Este estudo teve como objetivo desenvolver uma escala para mensurar a experiência do funcionário em um contexto de transformação digital, oferecendo às organizações uma ferramenta prática para avaliar e aprimorar a vivência em ambientes intensamente digitalizados. A principal contribuição desta pesquisa é o desenvolvimento de uma escala de medida válida para mensurar a experiência do funcionário em face de mudanças ocasionados pela transformação digital. O instrumento captura as percepções dos trabalhadores e os impactos ocasionados pelas alterações no ambiente organizacional, incluindo mudanças culturais e implementação de novas formas de trabalho e de relacionamentos.

Baseada em cinco dimensões, Gestão Digital de Relacionamento com Clientes, Inadequação das Condições Laborais, Agilidade das Equipes, Desempenho no Trabalho Remoto e Segurança e Governança da Informação, construídas com base na metodologia sugerida por DeVellis e Thorpe (2022). Um processo composto por oito etapas ao longo de três estudos empíricos, foi seguido para criar a escala e para depurar e testar sua confiabilidade e validade através de uma abordagem confirmatória.

A versão final do instrumento compreende vinte e seis itens, sendo seis para a dimensão AGI, três para DES, oito DIG, duas para GOV e sete para a dimensão INA. Essas dimensões não apenas refletem aspectos técnicos e organizacionais, mas também destacam a influência cultural sobre a experiência digital dos funcionários, evidenciando que essa vivência vai além da adaptação puramente técnica e incorpora um alinhamento com valores e normas culturais organizacionais.

Ademais, os resultados do estudo apresentam duas conclusões teóricas principais. Primeiro, os fatores dependentes são reflexivos da experiência digital do funcionário e têm validade discriminante de acordo com os critérios utilizados. Isso confirma que a experiência do funcionário em um contexto digital é um construto multidimensional, em vez de um fator unidimensional que poderia ser proposto por abordagens mais restritas. Os resultados indicam que as percepções dos funcionários sobre sua vivência digital são complexas e refletem a discriminação entre as cinco dimensões identificadas.

Em segundo lugar, este trabalho apoia a abordagem teórica da experiência do funcionário em um ambiente em transformação digital como um constructo que integra múltiplas dimensões do ambiente de trabalho digital, correspondendo às percepções dos funcionários mesmo em diferentes contextos culturais. Este achado ajuda a

superar dúvidas sobre até que ponto essas dimensões refletem adequadamente as vivências dos funcionários em um ambiente digital e altamente transformador.

A definição de experiência do funcionário utilizada neste estudo parece capturar as percepções complexas dos trabalhadores. Isso ocorre, já que abordagem acontece não apenas aspectos operacionais e tecnológicos, mas também o suporte organizacional, a segurança e a qualidade das interações digitais, que constituem o cerne de uma experiência do funcionário integrada e sustentável.

Neste contexto, a Gestão Digital de Relacionamento com Clientes evidencia como a qualidade das interações digitais com os clientes está fortemente relacionada à experiência do funcionário, especialmente em culturas organizacionais que priorizam a satisfação do cliente. A digitalização exige que as organizações ofereçam ferramentas tecnológicas que sustentem a qualidade no atendimento, promovendo o engajamento e o comprometimento dos funcionários (Morgan, 2017; Sankar et al., 2021).

Em organizações onde o relacionamento com o cliente é central para a cultura, o suporte oferecido para essas interações digitais eleva o senso de pertencimento dos funcionários e fortalece o alinhamento com a missão da empresa (Felipe et al., 2017). Além disso, a percepção do funcionário sobre o valor de seu trabalho aumenta quando ele percebe apoio para lidar com as demandas digitais de atendimento, o que é essencial para uma experiência de trabalho satisfatória e alinhada aos objetivos organizacionais (Mulugeta, 2020).

A Inadequação das Condições Laborais revela que, embora a digitalização traga flexibilidade e inovação, ela também pode intensificar as demandas caso as condições laborais não acompanhem as exigências do novo contexto. A adequação das condições de trabalho impacta diretamente a motivação e o bem-estar dos

funcionários, especialmente em culturas organizacionais que demandam alta produtividade e adaptação contínua (Farndale & Kelliher, 2013).

Em culturas que promovem a colaboração e a inovação, as condições laborais devem estar alinhadas a essas expectativas para evitar desgaste emocional (Klerk et al., 2021; Farndale & Kelliher, 2013). Esse fator reforça que, para uma experiência digital positiva, é essencial que a organização ofereça infraestrutura e suporte adequados, assegurando que as novas demandas tecnológicas não resultem em insatisfação e exaustão (Neill & Klerk, 2023).

A Agilidade das Equipes reflete o impacto das normas culturais e da capacidade de adaptação dos funcionários no ambiente digital. Em organizações que valorizam a adaptabilidade e a inovação, a agilidade é vista como um reflexo dos valores culturais e não apenas uma competência técnica (Morgan, 2017). Uma cultura organizacional que promove a flexibilidade oferece uma experiência de trabalho mais motivadora, na qual os funcionários se sentem apoiados a contribuir e a inovar (Neill & Klerk, 2023).

Em contextos que incentivam a colaboração e o aprendizado contínuo, a agilidade das equipes fortalece a conexão dos funcionários com os objetivos organizacionais, promovendo uma experiência de trabalho mais engajante e alinhada com os valores institucionais (Mulugeta, 2020). Assim, a agilidade das equipes reflete a eficácia e a capacidade de adaptação organizacional, que são aspectos centrais na experiência digital (Sankar et al., 2021).

O Desempenho no Trabalho Remoto reflete a importância do apoio cultural e organizacional para manter a produtividade e o engajamento dos funcionários fora do ambiente físico. A experiência de trabalho remoto é mais positiva em culturas que valorizam autonomia e confiança, permitindo que os funcionários sintam sua produtividade respaldada por políticas adequadas (Dhiman & Arora, 2020).

O sucesso do trabalho remoto depende de políticas que promovam a integração, evitando que os funcionários se sintam desconectados da cultura organizacional. Esse fator evidencia que o desempenho no trabalho remoto se torna satisfatório quando as políticas institucionais equilibram a autonomia com o suporte necessário, promovendo uma vivência integrada e consistente com os valores organizacionais (Butt et al., 2021).

Por fim, a Segurança e Governança da Informação destaca a importância de um ambiente seguro para a experiência digital dos funcionários, especialmente em contextos culturais onde a confiança e a ética são valores centrais. A segurança cria um ambiente confiável e alinhado com os valores éticos da organização, onde os funcionários sentem que suas atividades estão protegidas e que podem confiar nos sistemas organizacionais (He et al., 2020). Além disso, ao oferecer práticas sólidas de segurança e conformidade, a organização reforça o engajamento dos funcionários, promovendo uma experiência digital que transmite segurança e comprometimento ético (Raimo et al., 2021).

A análise desses cinco fatores revela que a experiência digital do funcionário é uma construção multifacetada que envolve tanto o suporte técnico e organizacional quanto os valores culturais da instituição. A escala desenvolvida captura essas nuances, proporcionando uma compreensão abrangente da experiência digital como uma combinação de condições de trabalho, segurança, adaptabilidade e qualidade nas interações, todas influenciadas pelas normas e valores da cultura organizacional. Dessa forma, a escala proposta torna-se uma ferramenta robusta e relevante para organizações que buscam promover práticas alinhadas à transformação digital e ao bem-estar dos funcionários, criando uma experiência de trabalho culturalmente integrada e digitalmente sustentável.

4.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A principal implicação gerencial deste estudo é que ele oferece aos profissionais uma ferramenta confiável e válida para medir a experiência dos funcionários em um contexto de transformação digital. Com esta escala, é possível identificar e avaliar com precisão as percepções dos funcionários em relação a diferentes dimensões da experiência digital — incluindo a gestão digital de relacionamento com clientes, condições laborais, agilidade das equipes, desempenho no trabalho remoto e segurança e governança da informação.

Este instrumento pode se tornar um recurso importante para monitorar a eficácia das práticas de gestão organizacional em ambientes digitais, tanto de maneira geral quanto detalhada por cada dimensão específica. Este procedimento permite uma combinação mais eficaz da experiência do funcionário com outras variáveis tradicionais de gestão, como engajamento, produtividade e retenção, alcançando medidas mais consistentes com os resultados organizacionais esperados em um ambiente digital.

Assim, ao monitorar a experiência digital dos funcionários, as organizações podem implementar práticas mais estratégicas e direcionadas, potencializando a retenção de talentos e a satisfação dos trabalhadores. Além disso, a escala desenvolvida pode ser usada por outras entidades (como órgãos reguladores, associações profissionais e consultorias de recursos humanos) para avaliar de forma mais precisa a qualidade da experiência digital proporcionada aos funcionários no setor financeiro e em outras indústrias digitalizadas.

4.3 LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

Primeiramente, embora esta pesquisa tenha validado a escala em um contexto específico, não se esgotam as possibilidades de generalização dos resultados. A aplicação do instrumento em outros setores além do financeiro ou em diferentes contextos organizacionais e culturais seria necessária para confirmar a validade preditiva da escala de experiência do funcionário em um contexto digital. Estudos futuros poderiam explorar a relação entre a experiência digital medida pela escala desenvolvida e variáveis estabelecidas na literatura, como engajamento organizacional, produtividade, intenção de permanência e qualidade de vida no trabalho, que podem influenciar diretamente o desempenho e o bem-estar dos funcionários em ambientes digitalizados.

Em segundo lugar, o conteúdo dos itens da escala presume que os funcionários tenham um certo nível de familiaridade com as práticas digitais e com o suporte oferecido pela organização. Esse pressuposto pode limitar a precisão das respostas em contextos em que os funcionários têm menor exposição às práticas e ferramentas digitais, o que poderia introduzir vieses na avaliação.

Esse fenômeno é conhecido na criação de escalas e pode ser mitigado com o uso de abordagens que garantam a familiaridade dos respondentes com o ambiente digital de trabalho antes da aplicação da escala, especialmente em indústrias onde a adoção digital é recente ou menos abrangente. A assimetria de informações ou o baixo conhecimento dos respondentes sobre o contexto digital organizacional pode resultar em respostas influenciadas por heurísticas ou efeitos de halo, onde uma impressão inicial (por exemplo, sobre a segurança digital) afeta a avaliação de outras dimensões (como desempenho no trabalho remoto ou agilidade da equipe).

Para superar essa limitação, recomenda-se que os gestores considerem fornecer informações adicionais aos funcionários sobre as práticas e ferramentas digitais da organização antes de aplicar a escala. Essa prática permitiria uma avaliação mais precisa, à medida que os funcionários têm uma visão mais clara das iniciativas digitais da empresa. Alternativamente, pesquisadores podem verificar o grau de familiaridade dos respondentes com o ambiente digital, utilizando-o como uma variável classificatória para identificar perfis ou clusters dentro da amostra.

Outro ponto a ser considerado é o tamanho da amostra, especialmente no que diz respeito à análise fatorial confirmatória. Uma amostra mais robusta e variada poderia fornecer maior precisão e confiabilidade aos resultados, aumentando a capacidade de generalização dos achados. Amostras maiores permitem testar a estabilidade dos fatores em subgrupos diversos, capturando melhor a heterogeneidade nas percepções de diferentes segmentos de funcionários. Além disso, uma amostra mais ampla contribuiria para validar a escala em contextos diversos e fortalecer a análise confirmatória, consolidando a escala como um instrumento aplicável em diferentes realidades organizacionais.

Adicionalmente, a escala desenvolvida pode ser mais aplicável em setores e funções onde o contato digital é frequente, ou em organizações que adotaram amplamente práticas digitais, do que em contextos com menor exposição a tecnologias. Ela também pode ser mais apropriada para funcionários com maior tempo de permanência na empresa, que tendem a ter maior familiaridade com as ferramentas e práticas digitais, em comparação com novos trabalhadores. Recomenda-se que a escala seja aplicada em indústrias variadas, com diferentes níveis de digitalização, para avaliar sua adaptabilidade e sua capacidade de capturar com precisão a experiência digital do funcionário como um constructo

multidimensional, aplicável além do setor financeiro e de forma abrangente em diversos contextos organizacionais.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribui de forma substancial para o avanço na compreensão da experiência do funcionário em ambientes organizacionais impactados pela transformação digital. A escala desenvolvida permite uma análise precisa das interações dos funcionários com o ambiente organizacional transformado, a partir de dimensões multifatoriais estruturadas, Gestão Digital de Relacionamento com Clientes, Inadequação das Condições Laborais, Agilidade das Equipes, Desempenho no Trabalho Remoto e Segurança e Governança da Informação. Os resultados obtidos revelam que essas dimensões não operam isoladamente; pelo contrário, elas interagem de forma complexa para moldar a percepção dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho, refletindo tanto os desafios quanto as oportunidades presentes nas novas configurações digitais organizacionais.

A análise das interações entre essas dimensões confirma que a experiência do funcionário em ambientes digitalizados exige práticas gerenciais que integrem tecnologia e desenvolvimento humano. A transformação digital, para ser eficaz, demanda que as organizações estabeleçam estratégias que vão além da simples adaptação tecnológica, englobando o suporte à resiliência e ao engajamento dos trabalhadores. Ao considerar as especificidades de cada dimensão, este estudo oferece uma compreensão aprofundada dos fatores que contribuem para um ambiente de trabalho digital mais inclusivo e produtivo, mitigando os riscos de alienação e sobrecarga frequentemente associados à transformação digital.

Além das contribuições teóricas, a escala desenvolvida apresenta-se como uma ferramenta prática para a gestão organizacional. Ao fornecer um instrumento de mensuração robusto e adaptado ao contexto digital, esta pesquisa permite que gestores e profissionais de recursos humanos identifiquem pontos críticos e aprimorem as práticas organizacionais voltadas ao engajamento e ao bem-estar dos funcionários. O uso contínuo dessa escala pode apoiar a formulação de políticas que promovam uma experiência mais equilibrada e alinhada às necessidades dos trabalhadores, o que, por sua vez, reforça a capacidade da organização de reter talentos e melhorar o desempenho no longo prazo.

Por fim, esta pesquisa abre espaço para futuras investigações que possam explorar a influência de variáveis contextuais e individuais sobre as dimensões identificadas. A aplicação da escala em diferentes setores e níveis hierárquicos pode fornecer insights valiosos para a adaptação de práticas organizacionais em múltiplos contextos. Ao destacar a centralidade do funcionário em meio às mudanças organizacionais, este estudo contribui para uma perspectiva mais humanizada da transformação digital, promovendo práticas que valorizem o equilíbrio entre inovação tecnológica e cuidado com o capital humano.

REFERÊNCIAS

- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021, January). *Co-Governance in digital transformation Initiatives: The roles of digital culture and employee experience* [Apresentação de Trabalho]. Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.704>
- Abhari, K., Ly, J., Sanavi, A., & Wright, M. (2021, Agosto 9-13). *'Employees First': The Relationship between Employee Experience Management Systems and Customer Experience Management* [Apresentação de Trabalho]. AMCIS 2021 Digital Innovation and Entrepreneurship Virtual Conference. https://aisel.aisnet.org/amcis2021/strategic_is/strategic_is/18/

- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2021). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69-72. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>
- Al-Naqbi, M. R., Sisodia, G. S., Raut, U. R., & Ibanez, A. (2022). Collaborative Innovation and Organizational Transformation in the Education Sector during the Pandemic of COVID-19. *Journal of Positive School Psychology*, 5081-5094.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J. L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in psychology*, 7, 704. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 993-1013. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Beena, F., & Khosla, R. (2015). New age of customer service in today's banking: new challengers and challenges. *Advances in Economics and Business Management*, 2(8), 824-827. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.4.18>
- Bhave, D. P. (2014). The invisible eye? Electronic performance monitoring and employee job performance. *Personnel psychology*, 67(3), 605-635. <https://doi.org/10.1111/peps.12046>
- Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. (2022). Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era. *Sustainability*, 14(19), 11855. <https://doi.org/10.3390/su141911855>
- Butt, A., Imran, F., Kantola, J., & Helo, P. (2021). Cultural Preparation for Digital Transformation of Industrial Organizations: A Multi-case Exploration of Socio-technical Systems. In *Advances in Physical, Social & Occupational Ergonomics: Proceedings of the AHFE 2021 Virtual Conferences on Physical Ergonomics and Human Factors, Social & Occupational Ergonomics, and Cross-Cultural Decision Making*, July 25-29, 2021, USA (pp. 457-463). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80713-9_58
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2020). Grounded Theory: Passo A Passo E Questões Metodológicas Na Prática. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 21. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200130>
- Chacko, S., & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 433-450. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>
- Charmaz, K. (2009). A construção da teoria fundamentada: Guia prático para análise qualitativa. Bookman Editora.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides, *Modern methods for business research*. Psychology Press.
- Dhiman, P., & Arora, S. (2020). A conceptual framework for identifying key employee branding dimensions: A study of hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 200-209. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.003>

- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2022). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications.
- Edelmann, N., Schossboeck, J., & Albrecht, V. (2021, June). Remote work in public sector organisations: Employees' experiences in a pandemic context. In *DG. O2021: The 22nd Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 408-415). <https://doi.org/10.1145/3463677.3463725>
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897. <https://doi.org/10.1002/hrm.21575>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354. <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Feroz, A. K., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. *Sustainability*, 13(3), 1530. <https://doi.org/10.3390/su13031530>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Forsberg, C., Hammar Chiriac, E., & Thornberg, R. (2023). A qualitative study of Swedish pupils' perspectives on supportive school climates and help-seeking. *Pastoral Care in Education*, 43(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/02643944.2023.2265388>
- Fregnan, E., Scaratti, G., Ciocca, L., & Ivaldi, S. (2022). New working capabilities for coping with COVID time challenges. *Frontiers in Psychology*, 13, 814348. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814348>
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), 131-135. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0004>
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- Grassi, L., Figini, N., & Fedeli, L. (2022). How does a data strategy enable customer value? The case of FinTechs and traditional banks under the open finance framework. *Financial Innovation*, 8(1), 1-34. <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00378-x>
- Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. L., Gut, S., Kälin, W., & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341-365. <https://doi.org/10.1080/13594320344000192>
- Hair, J. F. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hensley, R. L. (1999). A review of operations management studies using scale development techniques. *Journal of Operations Management*, 17(3), 343-358. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00051-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00051-5)

- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
- Höbe, L. (2015). The changing landscape of the financial services. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(2), 145. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015.V6.459>
- Hoopes, C. L. (2019, July). Fit Disrupted: Person-Environment Fit, Events, and the Zone Of Indifference. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), e16396. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.16396abstract>
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(2), 39-49. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- Jiang, Y., & Zhen, F. (2022). The role of community service satisfaction in the influence of community social capital on the sense of community belonging: a case study of Nanjing, China. *Journal of Housing and the Built Environment*, 37(2), 705-721. <https://doi.org/10.1007/s10901-021-09862-9>
- Kardas, J. S. (2023). Job Crafting Competences and the Levels of Self-Organization, Job Satisfaction and Job Redesign in a Mature Organization. *Sustainability*, 15(3), 2253. <https://doi.org/10.3390/su15032253>
- Klerk, J. J., Joubert, M., & Mosca, H. F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883>
- Laiho, M., Saru, E., & Seeck, H. (2022). "It's the work climate that keeps me here": the interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel review*, 51(2), 444-463. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0663>
- Låstad, L., Tanimoto, A. S., & Lindfors, P. (2021). How do job insecurity profiles correspond to employee experiences of work-home interference, self-rated health, and psychological well-being? *Journal of Occupational Health*, 63(1), e12253. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12253>
- Lee, D. J., Yu, G. B., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2018). The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work-family life conflict. *Journal of Business Ethics*, 147, 855-874. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2984-7>
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & NR, S. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97-115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
- Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. *International Journal of Technology*, 13(5), 999. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i5.5830>

- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Mousa, M., Puhakka, V., & Abdelgaffar, H. A. (2019). Climate change, responsible leadership and organizational commitment: An experience from Egypt. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(5), 945-962. <https://doi.org/10.1108/MEQ-11-2018-0198>
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Mulugeta, A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Employees Performance in Public Service Organization of Dire Dawa Administration. *Developing Country Studies*, 10(5), 16-25. <https://doi.org/10.7176/DCS/10-5-03>
- Nadkarni, S., & Prögl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Ngamkroekjoti, C., Klongthong, W., & Thavorn, J. (2022). Motivational factors influencing telework during the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 6, 229-246. <https://doi.org/10.28991/esj-2022-SPER-016>
- Nam, T. (2019). Technology usage expected job sustainability, and perceived job insecurity. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 155-165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.017>
- Neill, P., & Klerk, J. J. de, (2023). Developing the soul framework to enhance employee experience in teams as part of a team coaching approach. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 21(1). <https://doi.org/10.24384/fym0-z274>
- Nemțeanu, M. S., & Dabija, D. C. (2023). Negative Impact of Telework, Job Insecurity, and Work–Life Conflict on Employee Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4182. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054182>
- Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences*, 12(4), 139. <https://doi.org/10.3390/admsci12040139>
- Pasquali, L. (2009). Psychometrics. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 43, 992-999. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342009000500002>
- Patil, R., Pandita, P., & Waghmare, G. (2023). Design Thinking: A Creative Approach to Develop an Employee Experience Scale. Prabandhan: *Indian Journal of Management*, 16(2), 40-59. <https://doi.org/10.17010/pijom/2023/v16i2/172730>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2023). Job attitudes and career behaviors relating to employees' perceived incorporation of artificial intelligence in the workplace: a career self-management perspective. *Personnel Review*, 52(4), 1169-1187. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0103>

- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. *Strategic HR Review*, 16(2), 71-75. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0004>
- 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>
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2024. "SmartPLS 4." Bönningstedt: SmartPLS. <https://www.smartpls.com>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Reinwald, M., Zimmermann, S., & Kunze, F. (2021). Working in the eye of the pandemic: Local COVID-19 infections and daily employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 2544. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.654126>
- Sankar, J. P., Yoganandham, G., Kalaichelvi, R., John, J. A., & Kumar, B. U. (2021). Human Resource Digital Transformation of IT Sector in India. *Webology*, 18(1). <https://doi.org/10.14704/WEB/V18I1/WEB18085>
- Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.
- Schultz, A. E., Newman, K. P., & Wright, S. A. (2022). The negative effect of low belonging on consumer responses to sustainable products. *Journal of Business Ethics*, 187, 473–492. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05257-0>
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2).
- Smit, W. (2021). Insight in cultural change during organizational transformation: a case study. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1047-1062. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0255>
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23-42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>
- Sońta, M. (2022). Designing playful employee experience through serious play—reflections from pre-pandemic corporate learning events in Poland. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 126-144. <https://doi.org/10.1108/JWAM-01-2021-0011>
- Strohmeier, D. E. P. A. P. S. (2014). HRM in the digital age—digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4). <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>

- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring business excellence*, 14(1), 4-18. <https://doi.org/10.1108/13683041011027418>
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359-393. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Villi, B. (2022). Changing Consumer Behaviour During the Pandemic Period: The Rise of Digital Transformation. *Managing Risk and Decision Making in Times of Economic Distress, Part B*, 173-185. <https://doi.org/10.1108/S1569-37592022000108B040>
- Wilson, J. M., Lee, J., Fitzgerald, H. N., Oosterhoff, B., Sevi, B., & Shook, N. J. (2020). Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with worse mental health. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(9), 686-691. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001962>
- Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology*, 8(2), 155-177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Yadav, M., & Vihari, N. S. (2023). Employee experience: construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *FII Business Review*, 12(3), 328-342. <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>
- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2023). Renew or die amidst COVID-19: investigating the effect of organizational learning culture on strategic renewal through strategic reconfiguration and digital transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 36(5), 777-811. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0041>
- Zaim, H., Haddi, A., & Ramdani, M. (2019). A novel approach to dynamic profiling of e-customers considering click stream data and online reviews. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, 9(1), 602-612. <https://doi.org/10.11591/ijece.v9i1.pp.602-612>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

Capítulo 4

COMO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL IMPACTA A CULTURA ORGANIZACIONAL E A EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO? impactos e desafios no setor bancário no Brasil

RESUMO

Este estudo examina as implicações da transformação digital no setor bancário brasileiro, com ênfase na cultura organizacional e na experiência do funcionário. A proposta decorre de um estudo científico abrangente que envolveu entrevistas com funcionários de um grande banco brasileiro. O artigo analisa como a digitalização modifica a cultura organizacional, reconfigura as dinâmicas laborais e impacta a experiência dos funcionários. A pesquisa revelou que a transformação digital está conduzindo mudanças significativas na cultura organizacional, incluindo alterações nos processos de trabalho, comunicação interna e estrutura de suporte organizacional. A digitalização aumenta a vigilância e invade as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, afetando a autonomia e privacidade dos funcionários. A necessidade de treinamento em novas tecnologias é evidente e a falta de capacitação adequada pode resultar em comunicação ineficaz das mudanças, resistência ou desengajamento dos funcionários. Embora os funcionários reconheçam a necessidade de adaptação digital para manter a competitividade, há uma preocupação crescente com a falta de atenção às necessidades humanas. O estudo conclui com 14 recomendações práticas para alinhar as ambições tecnológicas dos bancos com as exigências humanas e organizacionais, abordando estratégias de transição, capacitação profissional contínua, promoção de uma cultura de inovação e colaboração, e apoio à saúde mental e bem-estar dos funcionários.

Palavras-chave: Transformação digital; cultura organizacional; experiência do funcionário; setor bancário.

ABSTRACT

This study examines the implications of digital transformation in the Brazilian banking sector, focusing on organizational culture and employee experience. The research is

based on a comprehensive scientific study involving interviews with employees of a major Brazilian bank. The article analyzes how digitalization reshapes organizational culture, reconfigures work dynamics, and impacts employee experience. The findings reveal that digital transformation is driving significant changes in organizational culture, including shifts in work processes, internal communication, and organizational support structures. Digitalization increases surveillance and blurs the boundaries between work and personal life, affecting employee autonomy and privacy. The need for training in new technologies is evident, as inadequate preparation can lead to ineffective communication of changes, resistance, or employee disengagement. While employees acknowledge the necessity of digital adaptation to remain competitive, there is growing concern over insufficient attention to human needs. The study concludes with 14 practical recommendations to align the technological ambitions of banks with human and organizational demands. These include strategies for transition, continuous professional training, fostering a culture of innovation and collaboration, and supporting employees' mental health and well-being.

Keywords: Digital transformation; organizational culture; employee experience; banking sector.

1 O CONTEXTO DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

O setor bancário no Brasil é um segmento de mercado presente em todo território nacional, com cerca de 84% da população adulta se declarando correntista de alguma das 155 instituições financeiras ou *Fintechs*, em atividade no país (Banco Central do Brasil [BACEN], 2023). O Brasil, historicamente sempre apresentou um mercado concentrado, atualmente dominado por cinco grandes bancos: Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander, caracterizando um cenário de pouca competição e alta centralização de serviços e influência.

Essas instituições são altamente reguladas, apresentando uma uniformidade de produtos e serviços, além de precisarem se adaptar constantemente às mudanças

no comportamento do mercado consumidor e ao desenvolvimento de novas tecnologias (Beena & Khosla, 2015; Boufounou et al., 2022; Hölbe, 2015; Grassi et al., 2022). Além disso, são sensíveis a eventos, ou seja, acontecimentos que se opõem às características e condições normais do ambiente organizacional (Hoopes, 2019; Morgeson et al., 2015), como a pandemia da Covid-19 e o surgimento das Tecnologias Financeiras (*Fintechs*).

Especificamente, em relação à pandemia da Covid-19, as instituições financeiras enfrentaram desafios únicos durante o período, o que contribuiu para a aceleração dos processos de transformação digital. Neste contexto, os bancos, que foram considerados serviços essenciais durante a crise (Lei 13.979, 2020), tiveram que manter suas operações mesmo em meio às restrições e desafios impostos pelo evento global.

Ademais, em particular, as *Fintechs* introduziram mais competitividade, inovação e acessibilidade, oferecendo serviços financeiros mais diversificados e personalizados que desafiam o domínio tradicional dos grandes bancos, promovendo uma transformação no setor bancário brasileiro. Dados de 2022 mostram que o Brasil fechou aquele ano com um total de 1.268 *Fintechs* em operação, nos mais diversos segmentos (Fintech Report, 2022).

Historicamente, desde seu surgimento, as *Startups* autorizadas a operar com crédito sempre foram maioria, no entanto, as categorias *backoffice* e meios de pagamento tiveram um salto em comparação com anos anteriores. Somente em 2020, ano da pandemia da Covid-19, o setor cresceu mais de 40%, contra uma média de crescimento em torno de 19% em períodos anteriores (Fintech Report, 2022).

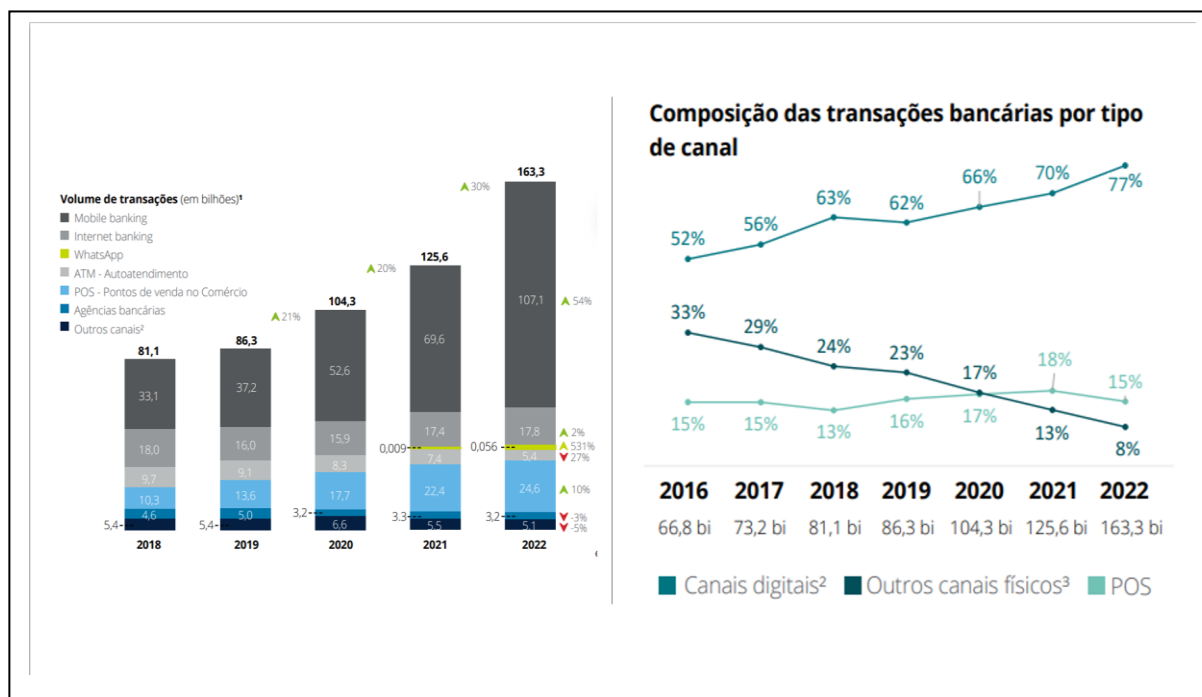
Um dos impactos dessas transformações no setor bancário foi a redução de 14% ou 2.563 estabelecimentos bancários que, antecedendo a eclosão da pandemia

da Covid-19, em fevereiro de 2020, totalizavam 17.920 no país. Contudo, observou-se uma diminuição acentuada no quantitativo dessas agências no período subsequente à pandemia, culminando em um número total de 15.357 agências em dezembro de 2022 (Federação dos Bancários no Estado do Paraná [FEEBPR], 2023).

A retração dos pontos de atendimento físico está intimamente relacionada ao emprego de soluções tecnológicas para a melhoria de processos internos e atendimento aos clientes, de forma que o setor bancário se mostra cada vez mais dependente das tecnologias digitais. Conforme mostrado na Figura 1, as transações bancárias tiveram um crescimento de 30% frente a 2021, totalizando 163,3 bilhões de movimentações. Em relação aos canais, o levantamento apontou que 8 em cada 10 transações são realizadas por canais digitais (*App*, *internet banking* e *WhatsApp*) (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2023).

O aumento substancial no volume de operações realizadas por meio dos canais digitais evidencia para as instituições bancárias uma clara inclinação do consumidor por tais meios. Paralelamente, observa-se uma tendência de declínio contínuo nas transações conduzidas por meio de canais físicos, ano após ano (FEBRABAN, 2023).

Figura 1 - Volume e Composição das Transações Bancárias por Canal

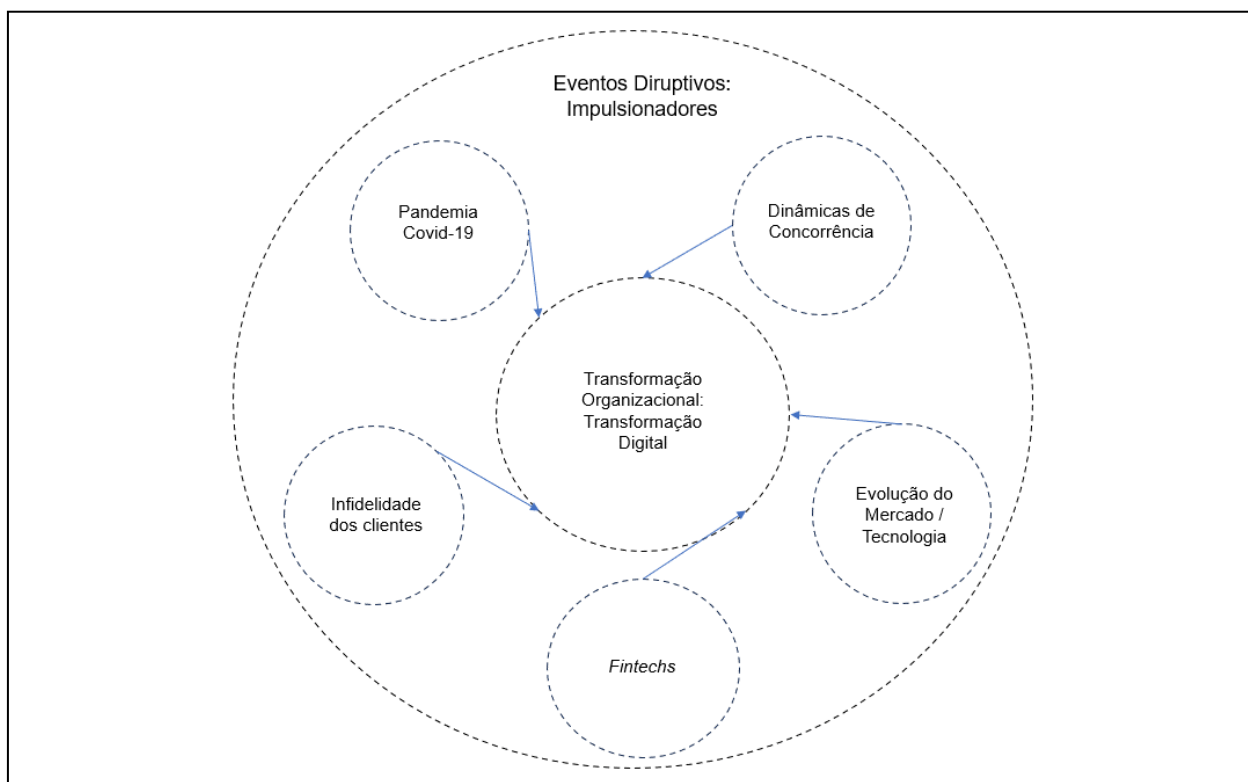


Fonte: FEBRABAN (2023).

Além desses eventos recentes, gatilhos tradicionais, incluindo a “velha” concorrência, a evolução do mercado/tecnologia e a infidelidade dos clientes têm sido uma constante no setor bancário. A concorrência intensa, mesmo em um mercado concentrado, exemplificada pelo desenvolvimento de aplicativos inovadores pelos grandes bancos, sublinha a necessidade de inovação contínua para manter a liderança tecnológica. A evolução do mercado/tecnologia, destacada pela transição para sistemas baseados na internet, ressalta a importância da adaptação tecnológica contínua. A infidelidade dos clientes, exacerbada pela oferta de serviços convenientes por novos participantes como as *Fintechs*, força os bancos a aprimorar suas ofertas digitais para reter clientes.

A Figura 2 demonstra os principais gatilhos identificados, tradicionais e emergentes, que levaram os bancos a investirem na transformação digital.

Figura 2 - Impulsionadores da transformação digital nas instituições financeiras



Fonte: Dados da pesquisa.

Essas mudanças refletem não apenas uma reestruturação tecnológica, mas também uma transformação cultural profunda, alterando as dinâmicas relacionais e a maneira pela qual a organização interage com seus funcionários e clientes. Esses eventos também têm alterado a percepção e interação entre funcionários, clientes e a organização. Isso se manifesta na transição de um estágio de equilíbrio cultural existente para um novo, intermediado por uma fase transacional, na qual a experiência do funcionário é impactada.

A experiência do funcionário refere-se ao conjunto de percepções e vivências que um indivíduo acumula ao longo de sua jornada em uma organização (Malik et al., 2023; Morgan, 2017; Mulugeta, 2020; Plaskoff, 2017). Em um contexto de transformação digital, essa experiência pode ser profundamente influenciada pela interação do funcionário com tecnologias emergentes, processos de trabalho digitalizados e a cultura organizacional em constante evolução. No ambiente de

trabalho tecnológico, os funcionários interagem com uma variedade de ferramentas digitais e plataformas que moldam suas tarefas diárias e eficiência operacional, de forma que a qualidade dessa interação pode aumentar ou diminuir a satisfação do funcionário, afetando sua produtividade e bem-estar.

Neste contexto, o objetivo central deste artigo é explorar a transformação digital no setor bancário brasileiro, analisando seu impacto nas dinâmicas laborais, na cultura organizacional e na experiência do funcionário. Especificamente, objetiva entender como a transformação digital impacta a cultura organizacional e a experiência do funcionário. O foco é iluminar os caminhos para uma abordagem mais humana e consciente à transformação digital no setor bancário, de maneira a aprimorar a experiência do funcionário. Assim, também são apresentadas 14 recomendações para alinhar as ambições tecnológicas dos bancos com as exigências humanas e organizacionais intrínsecas.

2 O DESAFIO: APRIMORAR A EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS EM UM CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A implementação de novas tecnologias no setor bancário é um caminho sem volta, que afeta toda a cadeia de relacionamentos, trazendo consigo uma série de desafios tanto para os bancos, quanto para os funcionários e clientes. A adoção de tecnologias emergentes, embora ofereça promessas de eficiência e inovação, implica em uma série de obstáculos para os atores envolvidos no processo (Boufounou et al., 2022; Grassi et al., 2022).

Um aspecto da transformação digital nesse setor é a mudança nas demandas de trabalho. Ou seja, com o avanço da tecnologia, funções tradicionais estão sendo redefinidas ou até mesmo se tornando obsoletas. Um exemplo é a função do Caixa,

que tem enfrentado uma diminuição significativa de sua relevância à medida que soluções digitais substituem as transações físicas. Neste contexto, a digitalização, com a introdução de caixas eletrônicos avançados e plataformas online, reduz a necessidade de interações humanas para tarefas rotineiras, redefinindo o papel dos funcionários nessa área.

As mudanças que os novos processos trazem ao setor não apenas muda a maneira como as operações são conduzidas, mas também impõe o desafio de capacitar os funcionários de maneira eficaz em um ambiente em constante evolução. Este desafio de capacitação é multifacetado e inclui aspectos como a adaptação a novas tecnologias, preenchimento de lacunas de competências e desenvolvimento de habilidades para novas funções.

Neste contexto, a adaptação a novas tecnologias exige uma abordagem colaborativa, onde por meio de redes de cooperação, os funcionários mais familiarizados com as ferramentas ajudam aqueles que enfrentam desafios na adaptação. Essa dinâmica não só pode facilitar a execução de tarefas, como também fortalece a cultura colaborativa e de apoio mútuo dentro da organização. Nesse sentido, as tecnologias digitais, além de serem ferramentas para a execução de tarefas, podem atuar como vetores de influência na construção de parcerias construtivas tanto internamente quanto na interação com os clientes.

Além disso, a transformação digital pode criar lacunas entre as habilidades existentes e as novas exigências do mercado de trabalho. Essas lacunas podem impactar negativamente a confiança e o desempenho dos funcionários, tornando imperativo para as organizações desenvolver estratégias para abordar eficazmente essa carência de competências.

A mudança para treinamentos individuais, principalmente online, demonstra uma adaptação à nova realidade imposta pela digitalização. Contudo, essa abordagem enfrenta críticas, principalmente pela falta de interação presencial, que pode ser um desafio na absorção efetiva do conhecimento. Essa situação destaca a necessidade de equilibrar os treinamentos digitais com a riqueza proporcionada pela aprendizagem coletiva e as interações interpessoais.

Neste contexto, a introdução de novas tecnologias e processos, embora destinada a otimizar as operações, muitas vezes pode resultar em uma sobrecarga de responsabilidades para as equipes existentes. A necessidade de assimilar novas competências, lidar com interfaces complexas e manter a eficiência nas tarefas do cotidiano pode criar um ambiente de trabalho marcado por altos níveis de estresse e cansaço. Além disso, a tecnologia, ao contrário do que se poderia esperar, não necessariamente resulta em mais tempo livre para os trabalhadores, podendo aumentar a carga de trabalho.

Ademais, à medida que o setor bancário avança na transformação digital, uma consequência inevitável é a substituição de funções tradicionais por soluções tecnológicas. A automação e as tecnologias digitais estão redefinindo o cenário do trabalho bancário, tornando algumas funções obsoletas e introduzindo novas exigências de competências. Essa realidade gera um sentimento de incerteza entre os funcionários quanto à segurança de seus empregos e à relevância de suas habilidades no futuro. O medo de ser substituído por tecnologias digitais pode ter um impacto na saúde mental dos funcionários, podendo desencadear ansiedade devido às preocupações sobre a estabilidade e progressão de suas carreiras.

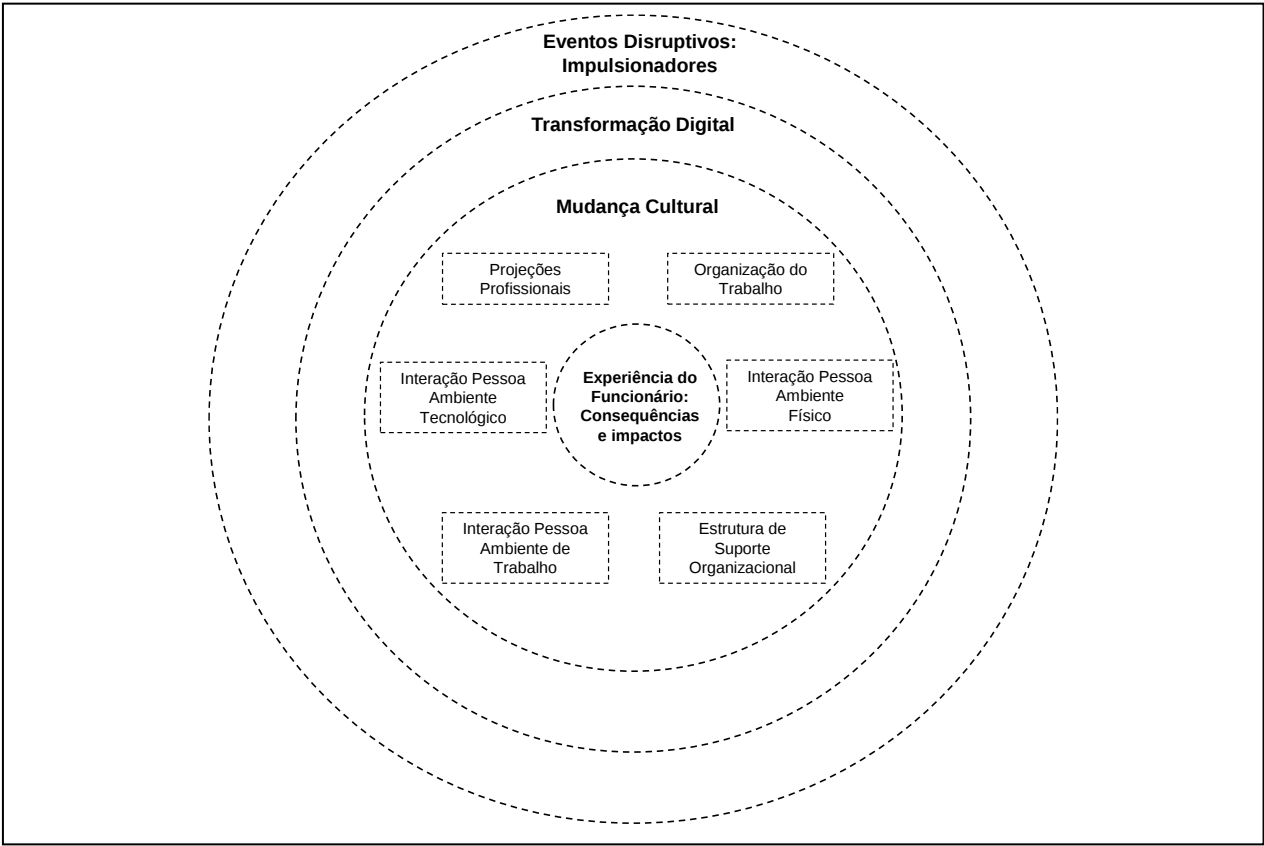
O impacto psicológico dessa transformação no ambiente de trabalho é multifacetado. Além da ansiedade e da incerteza sobre o futuro, os funcionários

podem enfrentar estresse devido à necessidade de aprender novas habilidades rapidamente para se manterem relevantes. Essa pressão para se adaptar a um ambiente em rápida evolução pode resultar em exaustão emocional, diminuição da motivação e até mesmo em problemas de saúde mental mais graves.

Além disso, a relação dos funcionários com a organização pode ser afetada, pois eles podem sentir que seu valor e contribuições estão sendo questionados. Esses sentimentos, se não forem abordados adequadamente, podem levar a um declínio no engajamento e da produtividade, afetando negativamente a dinâmica da equipe e a cultura organizacional.

Dessa forma, a transformação organizacional emerge como uma resposta a estímulos ambientais ocasionados por eventos, internos ou externos, muitas vezes críticos e disruptivos. Essas novas dinâmicas podem fazer com que seja necessária uma mudança estrutural e comportamental, que pode se dar em pequena ou grande escala, podendo afetar toda a cadeia de relacionamentos da organização (Vom Brocke et al., 2021). A Figura 3 demonstra o encadeamento de fatores da transformação digital, onde um evento disruptivo faz com que haja a necessidade de uma transformação organizacional, que por sua vez vai promover uma mudança na cultura da organização e, por fim, impactar a experiência do funcionário.

Figura 3 - Mudança cultural motivada por transformação digital



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Especificamente no setor bancário, a transformação digital, uma faceta da transformação organizacional, tem sido impulsionada por uma série de gatilhos, tradicionais e emergentes. Este cenário, não apenas está redefinindo a maneira como os serviços são oferecidos e operações são conduzidas, mas também está moldando as dinâmicas laborais, modificando a cultura da organização e impactando na experiência dos funcionários.

O comportamento do consumidor também mudou significativamente durante a pandemia, com uma preferência crescente por serviços bancários digitais. Bancos, que antes viam a digitalização como uma complementaridade aos serviços presenciais, foram compelidos a tornar as soluções digitais como foco principal de

suas operações. Isso levou a uma "transformação forçada", onde iniciativas digitais em andamento ganharam uma nova urgência e escopo.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A proposta apresentada decorre de um estudo científico abrangente que envolveu entrevistas com um grupo diversificado de funcionários. Entre os entrevistados, predominaram profissionais com formação acadêmica avançada, incluindo pós-graduação e mestrado, distribuídos em diferentes equipes e cargos, tanto em ambientes presenciais quanto remotos. Esses dados foram essenciais para a construção das teorias e conclusões apresentadas no estudo.

As coletas de dados foram realizadas utilizando entrevistas de foco interativas com trinta e três funcionários que atuam na linha de frente da instituição financeira, empregando a técnica de grupos focais. Esta técnica permitiu uma coleta de dados rica e detalhada, fornecendo *insights* valiosos sobre as perspectivas dos funcionários acerca do fenômeno. As entrevistas focaram em explorar as experiências, percepções e sentimentos dos participantes em relação às mudanças ocorridas no setor, especialmente aquelas relacionadas à digitalização e às novas dinâmicas de trabalho

4 RESULTADOS

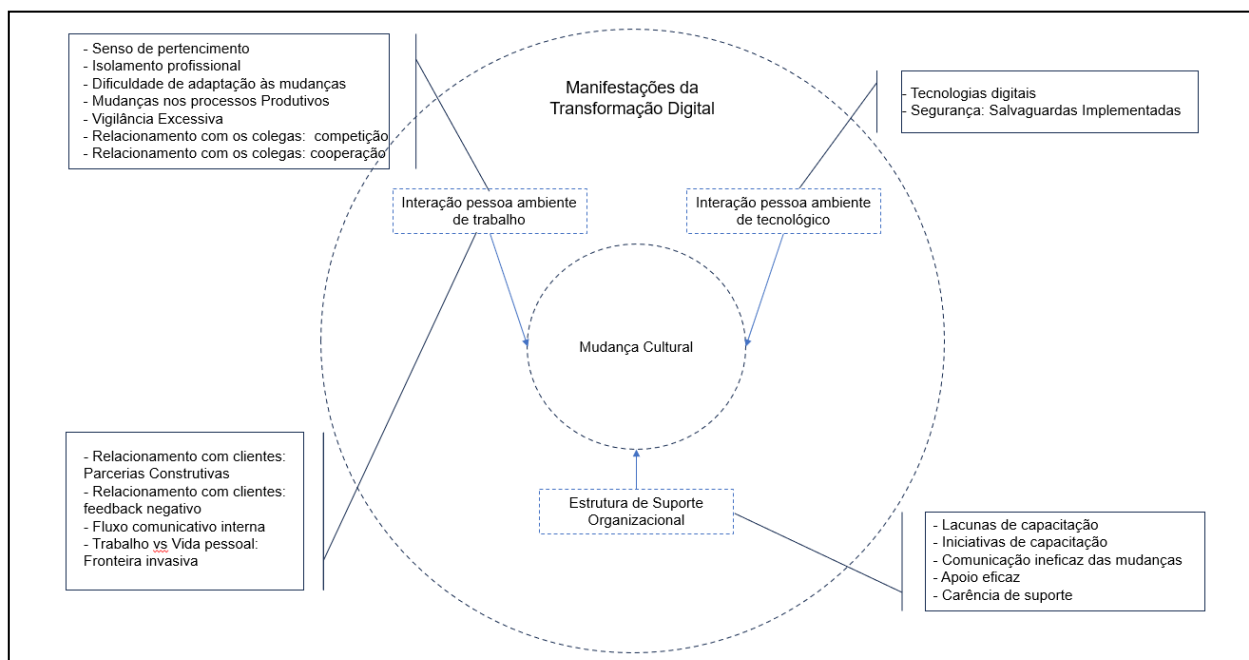
4.1 COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL MUDA DIANTE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?

A Figura 4 fornece uma visão sobre como a transformação digital impacta a cultura organizacional dos bancos, enfocando em componentes presentes em três dimensões-chave, interação com o ambiente de trabalho, interação com a tecnologia

e interação com o ambiente físico. Este modelo demonstra como a cultura muda a partir de determinados aspectos das dinâmicas laborais durante a implementação de processos digitais.

Inicialmente, as interações no ambiente de trabalho mudam significativamente com a introdução de tecnologias digitais. Isso inclui alterações nos processos produtivos e a maneira como os funcionários percebem e se adaptam a essas mudanças. Por exemplo, algumas tecnologias podem levar a um aumento da vigilância, afetando o senso de autonomia e privacidade dos funcionários.

Figura 4 - Manifestações da mudança cultural



Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, a comunicação interna se torna mais digitalizada, contudo, isso pode levar a uma invasão das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, causando estresse e desequilíbrio. Um exemplo é a implementação de plataformas como o *Microsoft Teams* para comunicação remota que se destacou como um elemento importante durante a pandemia.

Enquanto essas plataformas de comunicação permitiram a continuidade das operações em um momento de isolamento social, elas também provocaram uma mudança na dinâmica de trabalho, promovendo a colaboração virtual em detrimento das interações face a face. Essa nova forma de comunicação não apenas manteve os times conectados, mas também desencadeou um reajuste nas relações interpessoais e na forma como o trabalho é realizado.

Paralelamente, a estrutura de suporte organizacional é desafiada pela necessidade de segurança digital e lacunas de capacitação. A implementação de salvaguardas para proteger dados e sistemas é essencial, mas também pode ser percebida como um obstáculo à eficiência. A necessidade de treinamento em novas tecnologias é evidente, e a falta de capacitação adequada pode levar a uma comunicação ineficaz das mudanças, resultando em resistência ou desengajamento dos funcionários.

Neste contexto, os funcionários experimentam sentimentos mistos em relação a essas mudanças. Por um lado, há reconhecimento da necessidade de adaptação digital para manter a competitividade e perpetuação das atividades bancárias. Por outro lado, existe uma preocupação com a falta de atenção às necessidades humanas dos funcionários, destacando a importância de encontrar um equilíbrio entre a eficiência tecnológica e o bem-estar dos trabalhadores.

Outro aspecto relevante é o impacto nas relações interpessoais. A transformação digital pode alterar as dinâmicas entre colegas, oscilando entre competição e cooperação, e entre os funcionários e os clientes, afetando a formação de parcerias construtivas, bem como gerando insatisfação, ocasionando *feedbacks* negativos. Dessa forma, a tecnologia, ao mesmo tempo que facilita algumas

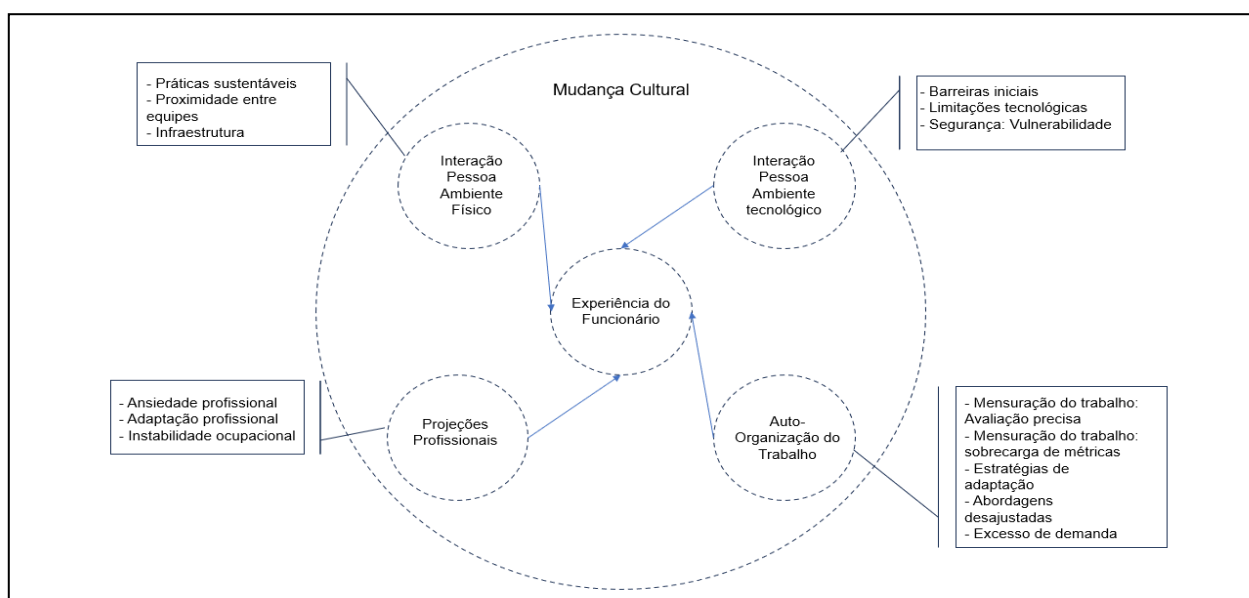
interações, pode criar isolamento profissional e desafiar o senso de pertencimento dos funcionários à organização.

Além disso, a transformação digital também criou uma dicotomia entre diferentes setores do banco, com algumas áreas focadas em demandas que não envolvem contato direto com clientes e outras lidando diretamente com o público. Essa situação evidencia diferentes dinâmicas de trabalho, com desafios específicos para cada área, e ressalta a importância de uma abordagem coletiva para minimizar conflitos e promover a unidade dentro da organização.

4.2 COMO A EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO É IMPACTADA?

No contexto da transformação digital no setor bancário, diversos aspectos da cultura organizacional são transformados, criando novas dinâmicas no ambiente laboral. O resultado gera um impacto na experiência do funcionário em múltiplos níveis, conforme Figura 5.

Figura 5 - Impactos da mudança cultural na experiência do funcionário



Fonte: Dados da pesquisa.

Especificamente, a transformação digital no setor bancário desencadeou uma mudança cultural significativa, impactando diretamente a experiência do funcionário quatro dimensões distintas, mas que se interconectam. Essa mudança pode ser compreendida por meio de um modelo que destaca os componentes desses quatro aspectos principais: a interação pessoa ambiente físico, a interação pessoa ambiente tecnológico, as projeções profissionais e a organização do trabalho.

Na dimensão da interação pessoa-ambiente físico, a transformação digital nos bancos resultou em um ambiente de trabalho mais flexível e integrado. Por exemplo, a implementação de sistemas de trabalho remoto e a digitalização de documentos diminuíram a necessidade de espaços físicos amplos e o uso de papel, promovendo práticas sustentáveis. Além disso, a comunicação virtual facilitou a colaboração entre equipes geograficamente dispersas, fortalecendo a integração e a eficiência do trabalho em equipe.

Contudo, enquanto ferramentas digitais como videoconferências melhoraram a comunicação entre equipes dispersas geograficamente, elas também podem levar a um maior isolamento dos funcionários e à perda da interação pessoal presencial. Ademais, problemas de infraestrutura relacionados a equipamentos não tecnológicos, como mobiliário inadequado, ou mesmo falta de equipamentos básicos para execução de tarefas, contrapõe a vanguarda tecnológica das tecnologias digitais.

Quanto à interação pessoa-ambiente tecnológico, os funcionários enfrentam barreiras iniciais, relacionadas aos impactos iniciais quando da implantação de novas tecnologias digitais, além das limitações tecnológicas propriamente ditas, como equipamentos inadequados para rodar determinadas ferramentas. Além disso, a necessidade de adaptação às novas ferramentas e processos digitais, combinada

com a preocupação crescente com a segurança e a vulnerabilidade cibernética, representa um desafio significativo.

Adicionalmente, os funcionários percebem o enfrentamento de desafios de adaptação a novas tecnologias. Um exemplo claro é a necessidade de aprender a usar sistemas bancários digitalizados e ferramentas de análise de dados. Essa transição não foi apenas sobre dominar novas ferramentas, mas também sobre lidar com questões de segurança cibernética, exigindo dos funcionários uma constante atualização em práticas de segurança digital.

No que diz respeito às projeções profissionais, a transformação digital gerou ansiedade profissional, necessidade de construção de estratégias de adaptação profissional, além de instabilidade ocupacional. A incerteza sobre o futuro profissional e a necessidade de competir com soluções automatizadas impõem aos funcionários a constante reavaliação de suas habilidades e carreiras.

Este contexto é marcado por uma ansiedade quanto ao futuro, refletindo um duplo aspecto. Por um lado, a transformação digital abre novas oportunidades de carreira e aquisição de habilidades, mas, por outro, gera preocupações sobre a obsolescência do papel humano frente à automação. A instabilidade ocupacional é outro aspecto relevante, onde a eficiência no atendimento ao cliente digital pode ser vista como uma ameaça à relevância do papel tradicional do funcionário, mediante a um possível “melhor” atendimento por ferramentas baseadas em inteligência artificial.

Por fim, na dimensão da organização do trabalho, observam-se desafios como a mensuração do trabalho, que inclui tanto a avaliação precisa quanto a sobrecarga de métricas, estratégias de adaptação, abordagens desajustadas e excesso de demanda. Neste contexto, a digitalização alterou significativamente como o trabalho

é organizado, avaliado e executado, exigindo dos funcionários uma maior flexibilidade e capacidade de autogerenciamento.

Portanto, a experiência do funcionário nos bancos na era digital é moldada por um conjunto complexo de fatores, que vão desde a adaptação tecnológica e sustentabilidade ambiental até desafios profissionais e de auto-organização. Esses impactos refletem a profundidade e a amplitude da mudança cultural impulsionada pela transformação digital no setor bancário.

5 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

No contexto da transformação digital que permeia o setor bancário, identifica-se uma gama de desafios complexos que vão além da mera incorporação de novas tecnologias. Essa realidade evidencia a necessidade de elaborar estratégias eficazes e práticas inovadoras para assegurar uma transição harmoniosa e efetiva. Desta forma, objetivando apoiar as organizações em processos de transformação digital, apresentam-se 14 recomendações para alinhar as ambições tecnológicas dos bancos com as exigências humanas e organizacionais intrínsecas.

a) Estratégias de transição gradual e integrada

Incorporação de novas tecnologias passo a passo: implementar as mudanças tecnológicas de maneira gradual, levando em consideração não somente a visão do gestor/empresa, mas também a perspectiva dos trabalhadores, permitindo que os funcionários se adaptem sem se sentirem sobrecarregados. Por exemplo, implementar novos sistemas, metodologias, equipamentos e outros, em uma ou mais agências piloto, proporcionando treinamentos intensivos e suporte contínuo aos

funcionários dessa unidade antes de expandir para outras, garantindo que todos se sintam confortáveis com a nova tecnologia.

Integração de soluções tecnológicas e humanas: manter um equilíbrio entre automação e interação humana, valorizando as habilidades únicas dos funcionários. Por exemplo, introduzir *chatbots* para lidar com consultas básicas dos clientes, liberando os funcionários para focar em tarefas mais complexas e interações personalizadas, o que aumenta a satisfação no trabalho e o valor percebido pelos clientes.

b) Capacitação e Desenvolvimento Profissional Contínuo

Programas de treinamento personalizados: desenvolver programas de treinamento que atendam às necessidades individuais dos funcionários, abordando lacunas de habilidades específicas. Por exemplo, criar módulos de *e-learning* adaptados às necessidades específicas de cada função, como treinamento avançado em cibersegurança para a equipe de TI e cursos de atendimento digital ao cliente para o pessoal de frente, garantindo que todos se sintam preparados e competentes.

Apoio à requalificação e aprendizado contínuo: encorajar e facilitar o aprendizado contínuo para permitir que os funcionários se adaptem às novas demandas do mercado. Por exemplo, oferecer subsídios para certificações em novas tecnologias e competências digitais, como análise de dados ou inteligência artificial, incentivando os funcionários a manterem-se atualizados e motivados para crescer dentro da empresa.

c) Cultura de Inovação e Colaboração

Promover uma cultura de inovação: estimular a experimentação e a adoção de novas ideias, criando um ambiente onde a inovação é valorizada e recompensada.

Por exemplo, estabelecer um programa de inovação interna onde os funcionários podem apresentar propostas de melhorias e inovações, com recompensas para as melhores ideias implementadas, incentivando a criatividade e o engajamento.

Incentivar a colaboração: fomentar um ambiente de trabalho colaborativo, onde o compartilhamento de conhecimento e experiências é incentivado. Por exemplo, criar equipes multifuncionais para desenvolver projetos de transformação digital, promovendo a colaboração entre diferentes departamentos e valorizando a diversidade de perspectivas e habilidades.

d) Saúde Mental e Bem-Estar dos Funcionários

Apoio psicológico e programas de bem-estar: implementar programas que ofereçam suporte à saúde mental, ajudando os funcionários a lidar com o estresse e a ansiedade. Por exemplo, implementar um programa de assistência aos empregados (EAP) que oferece aconselhamento psicológico, *workshops* de gerenciamento de estresse e atividades de bem-estar como ioga e *mindfulness*, ajudando os funcionários a manterem um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

Comunicação transparente e suporte gerencial: assegurar uma comunicação aberta sobre mudanças e desafios, oferecendo suporte gerencial para orientar e tranquilizar os funcionários. Por exemplo, realizar sessões regulares de perguntas e respostas com a alta administração para discutir o progresso da transformação digital, garantindo que os funcionários estejam informados e se sintam apoiados durante o processo.

e) Adaptação e Flexibilidade Organizacional

Estruturas flexíveis e adaptáveis: desenvolver estruturas organizacionais que sejam capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Por exemplo,

implementar horários de trabalho flexíveis e opções de trabalho remoto, permitindo que os funcionários ajustem seus horários de acordo com suas necessidades pessoais e profissionais, melhorando a produtividade e a satisfação no trabalho.

Feedback e melhoria contínua: estabelecer mecanismos para *feedback* regular dos funcionários, permitindo ajustes contínuos nas estratégias de implementação tecnológica. Por exemplo, utilizar plataformas digitais para coletar *feedback* dos funcionários sobre novas tecnologias e processos, com uma equipe dedicada a analisar e implementar melhorias baseadas nesses *insights*.

f) Enfrentamento da Obsolescência de Funções

Planejamento de carreira e transição de funções: Auxiliar os funcionários na transição para novas funções ou carreiras, caso suas posições atuais se tornem obsoletas. Por exemplo, oferecer *coaching* de carreira e *workshops* sobre planejamento de carreira para ajudar os funcionários a identificar e se preparar para novas oportunidades dentro ou fora do banco, proporcionando segurança e apoio durante a transformação.

Incentivar a versatilidade e polivalência: encorajar os funcionários a desenvolverem uma gama diversificada de habilidades, aumentando sua empregabilidade e adaptabilidade. Por exemplo, promover rotatividade entre departamentos, permitindo que os funcionários adquiram uma ampla gama de habilidades e conhecimentos, aumentando sua versatilidade e adaptabilidade às mudanças tecnológicas.

g) Balanceamento entre Inovação e Eficiência Operacional

Análise de impacto da tecnologia: avaliar continuamente o impacto das novas tecnologias na eficiência operacional e na satisfação dos clientes e funcionários. Por

exemplo, realizar análises periódicas de custo-benefício para avaliar o impacto das novas tecnologias na eficiência operacional e na satisfação dos clientes e funcionários, ajustando estratégias conforme necessário para maximizar os benefícios.

Ajustes baseados em dados e feedback: utilizar dados e *feedbacks* para fazer ajustes nas estratégias de implementação tecnológica, assegurando que as inovações atendam às necessidades reais do negócio. Por exemplo, implementar ferramentas de análise de dados para monitorar a performance das novas tecnologias e processos, ajustando continuamente com base em métricas de desempenho e feedback dos funcionários e clientes.

REFERÊNCIAS

- Banco Central do Brasil. (2023). *Relatório de cidadania financeira*. BCB. https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/serie_cidadania/serie_cidadania_financeira_7_Global_Findex.pdf
- Beena, F., & Khosla, R. (2015). New age of customer service in today's banking: new challengers and challenges. *Advances in Economics and Business Management*, 2(8), 824-827. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.4.18>
- Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. (2022). Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era. *Sustainability*, 14(19), 11855. <https://doi.org/10.3390/su141911855>
- Federação Brasileira de Bancos. (2023). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária*. FEBRABAN. <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202023%20-%20Volume%202.pdf>
- Federação dos Bancários no Estado do Paraná. (2023). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária*. FEBRABANPR. <https://www.febpr.org.br/noticia/Xg4k-brasil-tem-o-menor-numero-de-agencias-bancarias-da-serie-historica>
- Fintech Report. (2022). Distrito. <https://static.poder360.com.br/2023/01/Report-Fintech-2022.pdf>
- Grassi, L., Figini, N., & Fedeli, L. (2022). How does a data strategy enable customer value? The case of FinTechs and traditional banks under the open finance

- framework. *Financial Innovation*, 8(1), 1-34. <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00378-x>
- Höbe, L. (2015). The changing landscape of the financial services. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(2), 145. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015.V6.459>
- Hoopes, C. L. (2019, July). Fit Disrupted: Person-Environment Fit, Events, and the Zone Of Indifference. *Academy of Management Proceedings*. 2019(1), 16396. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.16396abstract>
- Lei 13.979 de 06 de fevereiro de 2020. (2020). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Casa Civil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & NR, S. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97-115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
- Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. John Wiley & Sons.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Mulugeta, A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Employees Performance in Public Service Organization of Dire Dawa Administration. *Developing Country Studies*, 10(5), 16-25. <https://doi.org/10.7176/DCS/10-5-03>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Vom Brocke, J., Schmid, A. M., Simons, A., & Safrudin, N. (2021). IT-enabled organizational transformation: a structured literature review. *Business Process Management Journal*, 27(1), 204-229. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0423>

Capítulo 5

CONCLUSÃO GERAL

Este estudo discutiu, em três perspectivas complementares, os impactos da transformação digital na cultura organizacional e na experiência do funcionário. Os resultados indicaram que a transformação digital exerce uma influência profunda sobre as percepções dos funcionários, afetando elementos sistêmicos dentro do contexto organizacional, desde aspectos cognitivos e subjetivos até artefatos físicos, estruturas organizacionais e práticas laborais. Essa influência demanda das organizações uma adaptação cultural que vá além da simples adoção de tecnologias, exigindo uma integração mais ampla e consciente das mudanças em todos os níveis.

Embora ainda existam desafios significativos e uma necessidade de mudanças culturais que acompanhem a transformação digital, as evidências ressaltam a importância de estratégias de gestão que vão além da tecnologia em si. Integrar a inovação tecnológica com a experiência humana é fundamental para criar ambientes organizacionais mais inclusivos e adaptáveis.

Em especial, a criação e validação de uma escala específica para avaliar a experiência do funcionário em contextos digitais, proposta como resultado dos estudos, representa uma contribuição significativa, oferecendo um modelo prático e confiável para mensurar variáveis essenciais para o bem-estar organizacional. A adoção desse instrumento de medida pode auxiliar gestores a adaptar suas estratégias com base em dados concretos, promovendo políticas que alinhem as mudanças tecnológicas às necessidades dos funcionários.

A aplicação das recomendações práticas propostas no terceiro artigo reforça a importância de uma transformação digital que considere não apenas os aspectos tecnológicos, mas também o impacto nas relações de trabalho, nos valores organizacionais e no trabalhador. Essa abordagem favorece uma gestão mais humanizada e sustentável, alinhada às necessidades dos funcionários e aos objetivos da organização.

Além disso, os artigos sugerem novas direções para estudos futuros, permitindo que os pesquisadores avancem na análise da transformação digital e de seus efeitos sobre a cultura organizacional e a experiência do funcionário. Esses estudos podem aprofundar o entendimento sobre as adaptações culturais necessárias e explorar novas ferramentas que facilitem o alinhamento entre tecnologia e bem-estar no ambiente de trabalho.

APÊNDICE A – CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E CÓDIGOS INICIAIS

CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E CÓDIGOS INICIAIS			
Categorização focalizada		Códigos iniciais	Explicação da categoria
Categorias	Subcategorias		
Interação pessoa ambiente de trabalho	Senso de pertencimento	Satisfação	Esta categoria refere-se à maneira como a cultura organizacional influencia a experiência dos funcionários em um ambiente digital transformado. Ela engloba as percepções e interações dos funcionários com os valores, normas, tradições e expectativas culturais da organização. Isso inclui como a cultura afeta a adaptação dos funcionários às mudanças digitais e como eles percebem a congruência ou dissonância entre a cultura organizacional e as novas tecnologias.
		Construção de Relacionamentos	
		O banco não é perfeito, mas tem coisas boas	
		Identificação	
		Relações conflituosas com a organização (AmorXÓdio)	
		Dinâmica de rede social	
		Busca por likes	
	Isolamento profissional	Diferenças entre funcionários da linha de frente dos outros	
		Diferentes realidades dentro do banco	
		Perda de significado do trabalho	
		Processos excludentes	
		Coação para participação de eventos	
		Na agência não consegue fazer, no escritório é um sonho perfeito	
		Falta de cuidado com o corpo funcional	
		Desconsideração com o Bem-Estar dos Funcionários	
		Impacto nas relações humanas	
		Cada vez mais os funcionários vestem menos a camisa da empresa	
		Falta de sinergia	
		Relações efêmeras	
		Sensação de não pertencimento	
	Flexibilidade Resiliente	Falta de aptidão tecnológica	
		Falta de Senso de utilização das ferramentas digitais	
		Processos de <i>Feedback</i>	
		Velocidade de adaptação	
		Velocidade exigida	
	Mudanças nos processos Produtivos	Área negocial	
		Aumento das cobranças	
		Aumento das Metas	
		Vendas	
		Visão comercial	
	Vigilância Excessiva	Excesso de controle	
		Excesso de informações	
		Excesso de reuniões	
		Muitos grupos de <i>whatsapp</i>	
		<i>Spam</i>	
	Relacionamento com os colegas: competição	Funcionários mais velhos apresentam maiores dificuldades	
		Conflitos por resistência a mudanças	
		Conflitos geracionais	
		Estranhamento	

	Aumento da competitividade
	Não transformam pessoas
	Distância quem está perto
	Distanciamento
	Competição
	Senso de urgência
	Sobrecarga de trabalho devido ao apoio necessário
Relacionamento com os colegas: cooperação	Aproximação virtual
	Parceria
	Rede de suporte
	Aproxima quem está longe
	Maior interação
Relacionamento com clientes: Parcerias Construtivas	Acesso a qualquer momento
	Acesso em qualquer lugar
	Alavancador do autoatendimento
	Aproximação virtual
	Aprender a lidar com o cliente fora do ambiente de agência
	Atendimento
	Atendimento virtual
	Pioneiro
	Aumento dos negócios
	Celeridade aos processos
	Rapidez
	Referência
	Diferencial
	Disruptivo
	Divisor de águas
	Geração de negócios
	Geração de confiança
	Sem precisar assinar contrato
	Antes só era atendido na própria agência
	Migrando clientes para o digital
	Não precisa ir na agência
Relacionamento com clientes: feedback negativo	Não sabe quem é o gerente
	O cliente não pode entrar mais no banco
	Reduziu drasticamente o atendimento nos caixas
	Obrigado a empurrar goela abaixo
	Aumento das demandas
	Conflitos geracionais
	Tirar o cliente de dentro da agência
	Falta de preparo para usar as tecnologias
	Relações volúveis
	Falta maturidade digital
	Preocupação com aspectos de segurança
Fluxo comunicativo interno	Auto-organização
	Converso com o gerente e ele já resolve

		Promoção da interação	
		Rapidez	
		Celeridade	
		Dificuldades de comunicação antes do <i>Teams</i>	
		Ela imediatamente foi lá e fez	
		Encurtamento de distâncias	
		Na mesma hora eu mandei uma mensagem para a colega lá da área de liberação	
		Revolucionou a comunicação interna	
		Comunicação assíncrona	
	Trabalho vs Vida pessoal: Fronteira invasiva	Estar disponível o tempo todo	
		Esgotamento físico e mental	
		Estrapolação de horários	
		Exaustão	
		Impacto muito grande na questão pessoal	
		Dificuldade em gerir o tempo	
		Muitos grupos de <i>whatsapp</i>	
		Hiper conectividade	
		Quem está de casa tem mais disponibilidade de tempo do que quem está no banco	
		E as vezes você estava trabalhando o tempo todo	
		Será que eles estão vendo que eu estou trabalhando?	
		Redes sociais	
Interação pessoa ambiente físico	Práticas sustentáveis	Acabar com o papel	Esta categoria concentra-se nas relações entre os funcionários e o ambiente físico de trabalho em um contexto digital. Ela envolve a influência das mudanças no espaço de trabalho, layout, mobília e comodidades físicas na experiência dos funcionários. Além disso, considera como esses elementos físicos impactam a eficiência, a colaboração e o bem-estar dos funcionários em um ambiente digital.
		Arquivo zero	
		Digitalizar tudo	
		Exterminar papéis dentro das agências	
		Pegada mais ecológica	
		Trabalho sustentável	
	Gerenciamento de fronteiras	É tudo <i>online</i>	
		Equipes distintas no mesmo ambiente	
		<i>Home office</i>	
		Mesma equipe em ambientes distintos	
		Trabalho remoto	
	Condições de trabalho	Mobiliário ruim	
		Precarização	
		Infraestrutura inadequada	
		Faltam equipamentos como contadoras de cédulas	
Interação pessoa ambiente tecnológico	Barreiras iniciais	A gente fica batendo a cabeça	Esta categoria se concentra nas relações entre os funcionários e as tecnologias digitais utilizadas no ambiente de trabalho. Isso abrange como os funcionários interagem com hardware, software, aplicativos e sistemas digitais, além de como essas interações afetam sua produtividade, usabilidade e satisfação no trabalho.
		Aptidão de alguns funcionários	
		A gente não teve escolha	
		Falta de familiaridade	
		Atuação no piloto automático	
		Chega de supetão	
		Diferentes realidades dentro do banco	
		Daria para ser mais tranquilo	
		Dependência tecnológica	

		Difícil absorver se não tem base
		Evoluindo digitalmente a tempo
		Falta de preparo dos gestores
		Geralmente as experiências não são boas
		Impacto inicial é sempre complicado
		Insegurança
		Não dá tempo de entender o que está acontecendo
		Necessidade de aumento da atenção aos membros da equipe
		Necessidade de tirar dúvidas da equipe
		O banco não prepara minimamente o funcionário
		Parece que trabalhamos em uma empresa de TI
		Resistência a mudanças
		Sensação de trocar a roda com o carro girando
		Tudo o que é novo é impactante
		Virtualização do ambiente de trabalho
		Ferramentas caindo em desuso
		Tudo vem muito empurrado
	Limitações tecnológicas	Computadores são caquéticos
		Aquisição escalada pela pandemia
		Alto Custo de aquisições
		Dificuldade na aquisição de softwares
		Dificuldade de aquisição de novos equipamentos
		É um trava cai
		Lacuna de equipamento
		Não tem internet
		Banco público
		Software autodesenvolvidos
		Software de códigos livres
	Tecnologias digitais	Aplicativo Celular
		Assinatura digital
		BB funci
		Biometria
		Chat
		Compensação eletrônica
		Duplo sim
		Esteiras digitais
		Fale com
		Filas de trabalho
		Gerenciador financeiro
		GSV
		Internet Banking
		Plataforma de negócios
		Teams
		Trabalho remoto
		Whatsapp

Estrutura de suporte organizacional	Segurança: Vulnerabilidades	Nuvens de armazenamento de dados	Essa categoria se relaciona com o suporte oferecido pela organização durante a transformação digital. Isso inclui políticas, treinamento, recursos e comunicação fornecidos aos funcionários para facilitar a adaptação às mudanças tecnológicas. Também examina como os funcionários percebem a qualidade desse suporte e como ele impacta sua experiência no ambiente de trabalho digital.
		VPN	
		Alerta de fraude	
		Engenharia social	
		Aumento das fraudes	
		Invasões	
		O banco foi obrigado a ser menos conservador	
		Golpe todo dia	
	Segurança: Salvaguardas Implementadas	Duplo sim	
		Confirmações que o cliente faz	
		Ambiente seguro	
		falar de forma segura	
		Ampliação da segurança	
		Governança de dados	
		Biometria	
		Senhas	
	Impulsionadores	Concorrentes	
		Pandemia da Covid-19	
		Evolução do mercado	
		Fintechs	
		Infidelidade dos consumidores	
	Lacunas de capacitação	A gente aprende fazendo	
		Apoio em grupos de <i>whatsapp</i> não oficiais	
		Aprende fazendo	
		Cursos online como única forma de treinamento	
		Parece que quem elabora as ferramentas nunca trabalhou na agência	
		Diminuição da cultura de educação	
		Falta de investimento	
		Falta de treinamentos	
		Falta de um passo a passo	
		Falta um ambiente propício para aprendizagem	
		Instruções internas deixam a desejar	
		Lives em horários inadequados	
		Aprendizado por tentativa e erro	
	Iniciativas de capacitação	Cursos presenciais	
		Preparação dos trabalhadores	
		Suporte dados por colegas (Fóruns)	
		Novas formas de aprendizagem	
		Transformação nas formas de educação	
		Treinamento enquanto meta	
	Comunicação Institucional Ineficaz	As mudanças são impostas	
		Chega chegando	
		Chegou um correio dizendo que não haveria mais caixas	
		Clientes ficam sabendo antes dos funcionários	
		De cima para baixo	
		Deficiência na divulgação	

Projeções profissionais		Facilidade a um alto custo	Esta categoria explora as expectativas e visões dos funcionários em relação ao futuro, no contexto da transformação digital. Isso pode envolver suas perspectivas de carreira, oportunidades de desenvolvimento, aspirações pessoais e profissionais, e como as mudanças digitais influenciam essas perspectivas.
		Implementação de mudanças	
		Insuficiente	
		Não comunica	
		O que vai acontecer com os funcionários que ficarão ociosos?	
		Pressão	
		Projetos pilotos pouco abrangentes	
		Sem uma comunicação limpa	
		Falta de publicidade sobre os canais de suporte	
		Infelizmente, falta um pouco de de dedicação do pessoal na hora de falar	
		Tudo jogado nos peitos	
		Vende tecnologia como algo que vai facilitar a vida	
		Falta transparência	
		Vou te dar um novo trabalho aqui pra você	
	Apoio eficaz	Apoio dos colegas	
		Fóruns de discussão	
		Autodesenvolvimento	
		Equipe funcional parceira	
		Suporte dado por colegas	
	Carência de suporte	Banco não pega na mão	
		Aplicativo que vem junto com o Teams e ninguém usa	
		É tudo jogado	
		Suporte organizacional insuficiente	
	Ansiedade profissional	Adoecimento	
		Desinteresse em sair	
		Falta de rotatividade	
		Competitividade	
		Incerteza	
		Insegurança	
		Falta rotatividade	
		Liminar judicial	
		Medo	
		Perda de espaço	
		Programa de desligamento	
		Vou simplesmente dispensar	
		Realocação	
		A gente não dá conta como ser humano de absorver isso tudo	
		Pré requisitos para ascensão	
		Redução de quadro	
		Diminuição do emprego bancário	
		Reduzindo opções de atuação	
	Adaptação profissional	Reestruturação	
		Atuação na área de vendas	
		Centralizando processos em equipes remotas	
		Certificações	

		Cultura da digitalização	
		Requisito para promoções	
		Expansão da área negocial	
		Novas possibilidades de atuação	
		<i>Soft skills</i>	
		Liberando o ser humano para fazer o que a máquina ainda não consegue fazer	
		Pessoas vão se adaptando	
		Ressignificação de propósitos	
	Instabilidade ocupacional	Realocar no que a pessoa é melhor	
		Falta de transformação no quadro	
		Extinção de funções	
		Esvaziamento das agências	
		Demissão voluntária	
		Sentindo-se obrigado a assumir novas funções	
		Vai mudar e vai continuar mudando	
Organização do trabalho	Mensuração do trabalho: Avaliação precisa	Acompanhamento de demandas	A categoria trata da organização das tarefas e processos de trabalho em um ambiente digital transformado. Isso inclui a estrutura de cargos, a distribuição de responsabilidades, a gestão do tempo, as práticas de colaboração e como esses fatores afetam a eficiência e a experiência geral dos funcionários.
		Avaliação de desempenho	
		Produtividade	
		Eficiência Operacional	
		Ferramentas de gestão	
		Geração de valor	
		Ocupação do tempo	
		Menos ociosidade	
	Mensuração do trabalho: sobrecarga de métricas	Prazo apertados	
		Dificuldade de compreensão das métricas	
		Definição dos tempos gastos com cada tarefa	
		Nós somos sufocados por informação	
		Competição excessiva	
	Estratégias inovadoras	Absorção de novas rotinas	
		Adaptação às mudanças	
		Transformando processos	
		Demandas surgem o tempo inteiro	
		Integração entre os sistemas	
		Centralização dos processos	
		Melhoria dos processos internos	
		Métodos ágeis	
		digitalização ali dos processos	
	Abordagens desajustadas	Falta de padrão de trabalho	
		Cada um faz do seu jeito	
		Criação de metodologias dissonantes	
		Multiespecialista	
		Multitarefas	
		Aumento do número de tarefas a serem executadas	
	Excesso de demanda	Muita coisa pendurada	
		Não dá tempo de respirar	
		Não é libertador	

	Paradoxo (tecnologia facilita ao mesmo tempo que aumenta a carga de trabalho)
	Sobrecarga de trabalho
	Várias tarefas ao mesmo tempo

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO INICIAL

Questionário inicial

	Relacionamento com Clientes: Parcerias Construtivas	As tecnologias digitais me possibilitam atender as necessidades dos clientes em horários diferenciados.
		As tecnologias digitais me permitem gerenciar as relações com clientes de qualquer lugar.
		As tecnologias digitais aumentam a minha eficiência da gestão das relações com os clientes.
		As tecnologias digitais me permitem maior proximidade com os clientes.
	Fluxo comunicativo interno	As tecnologias digitais me permitem desenvolver habilidades para lidar eficazmente com os clientes fora do ambiente físico tradicional.
		A qualidade do meu atendimento ao cliente melhorou com as novas tecnologias digitais disponíveis.
		As tecnologias digitais me permitem oferecer um atendimento de alta qualidade aos clientes.
		As tecnologias digitais têm contribuído para um aumento nos meus negócios com os clientes.
Interação Pessoa Ambiente de Trabalho	Trabalho vs vida pessoal: fronteira invasiva	Os meus processos de atendimento ao cliente tornaram-se mais céleres com o uso das tecnologias digitais.
		As tecnologias digitais me permitem atender clientes de forma virtual eficazmente, que antes eram atendidos de forma presencial.
		Em função das tecnologias digitais, os clientes não têm mais necessidade de atendimento presencial para a maioria dos serviços.
		A resolução de assuntos com o meu gestor direto é mais rápida em função das tecnologias digitais.
	Práticas sustentáveis	Em função das tecnologias digitais, sinto que a organização promove ativamente a interação entre os funcionários para melhorar o fluxo de trabalho.
		Em função das tecnologias digitais, a rapidez na comunicação interna tem melhorado o desempenho da minha equipe.
		Em função das tecnologias digitais, as ações são executadas imediatamente após a comunicação, aumentando a produtividade da minha equipe.
		As tecnologias digitais têm encurtado as distâncias entre as equipes da organização.
	Trabalho vs vida pessoal: fronteira invasiva	As tecnologias digitais têm facilitado a colaboração entre as equipes da organização.
		Com as tecnologias digitais, posso comunicar-me instantaneamente com colegas de diferentes áreas, o que agiliza os processos da organização.
		Em função das tecnologias digitais, sinto que esperam que eu esteja disponível para o trabalho a qualquer hora do dia ou da noite.
		Em função das tecnologias digitais, trabalho além do meu horário normal, o que afeta meu tempo pessoal.
Interação pessoa ambiente físico	Práticas sustentáveis	Em função das tecnologias digitais, tenho dificuldade em gerenciar meu tempo devido à sobrecarga de demandas.
		Em função das tecnologias digitais, a hiper conectividade afeta negativamente o equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional.
		Em função das tecnologias digitais, parece que estou trabalhando sem parar, o que dificulta a separação entre casa e trabalho.
		Em função das tecnologias digitais, preocupo-me se minha produtividade está sendo reconhecida quando trabalho à distância.
	Práticas sustentáveis	Em função das tecnologias digitais, há um esforço contínuo para acabar com o uso de papel.
		Em função das tecnologias digitais, a maior parte dos documentos e processos são digitalizados.

Interação pessoa ambiente tecnológico		Em função das tecnologias digitais, promove-se ativamente um ambiente de trabalho sustentável.
	Gerenciamento de fronteiras	Em função das tecnologias digitais, a maioria das operações e comunicações internas são realizadas de forma on-line. Em função das tecnologias digitais, equipes de setores diferentes operam no mesmo ambiente físico. Em função das tecnologias digitais, o trabalho remoto é uma opção bem integrada e eficaz para os funcionários. Em função das tecnologias digitais, a minha equipe trabalha com eficiência, mesmo estando em ambientes distintos. Em função das tecnologias digitais, o trabalho remoto é bem aceito e aumenta a produtividade.
	Condições de trabalho	Apesar das tecnologias digitais, o mobiliário é inadequado e desconfortável. Apesar das tecnologias digitais, sinto que há uma precarização das minhas condições de trabalho. Apesar das tecnologias digitais, a infraestrutura geral é inadequada para realizar as minhas tarefas com eficiência. Apesar das tecnologias digitais, faltam equipamentos essenciais para realizar o meu trabalho de forma eficaz.
	Barreiras iniciais	A aptidão de alguns colegas de trabalho para lidar com as novas tecnologias digitais é insuficiente para as demandas atuais. Sinto que não tive/tenho escolha, a não ser adotar as novas tecnologias rapidamente. As mudanças tecnológicas chegam sem aviso prévio. Há diferenças entre os departamentos referentes aos recursos tecnológicos digitais. Os meus gestores demonstram falta de preparo para liderar transformações digitais. Minhas experiências com novas tecnologias digitais não são boas. A introdução de novas tecnologias digitais gera uma sensação de insegurança entre os funcionários. A organização não prepara os funcionários para as mudanças tecnológicas digitais. Muitas ferramentas tecnológicas digitais estão rapidamente caindo em desuso e sendo substituídas por novas. As novas iniciativas e tecnologias digitais são implementadas sem consideração pelo impacto sobre os funcionários.
	Limitações tecnológicas	Os computadores são antiquados e não atendem às necessidades do dia a dia. Há obstáculos (por exemplo, licitações) na aquisição de novos equipamentos tecnológicos. Os sistemas operacionais são instáveis e apresentam falhas, o que prejudica a realização das minhas tarefas. Enfrento problemas constantes de conectividade à internet no trabalho.
	Segurança: salvaguardas implementadas	Foi implementada a verificação em duas etapas para todas as transações importantes. Sou treinado para falar e comunicar de forma segura de forma a evitar vazamentos de informações. A governança de dados é levada a sério, com políticas claras para proteger as informações.
	Lacunas de capacitação	Faltam investimentos em treinamento (cursos on-line e presenciais) e desenvolvimento dos funcionários em novas tecnologias digitais. Há falta de treinamentos estruturados para novas tecnologias digitais. O ambiente não é propício para uma aprendizagem eficaz e confortável em tecnologias digitais.
	Comunicação institucional ineficaz	As mudanças referentes às tecnologias digitais são impostas sem consulta ou preparação adequada dos funcionários. As mudanças referentes às tecnologias digitais são comunicadas sem aviso prévio adequado.
	Estrutura de suporte organizacional	

	Há uma deficiência na divulgação de informações importantes para todos os funcionários referentes às tecnologias digitais Não há publicidade adequada sobre os canais de suporte disponíveis para os funcionários esclarecerem dúvidas sobre as tecnologias digitais. Há uma falta de dedicação e cuidado na comunicação de mudanças referentes às tecnologias digitais.
Apoio eficaz	O apoio dos meus colegas é fundamental para lidar com as novas tecnologias digitais. Há muitas oportunidades e recursos disponíveis que facilitam o meu autodesenvolvimento para lidar com as tecnologias digitais. Os integrantes da equipe da qual eu faço parte se apoiam mutuamente para alcançar objetivos comuns.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE C - MATRIZES DE CORRELAÇÃO

Matrizes de correlação

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V1	10.000															
V2	0,5899	10.000														
V3	0,5039	0,5602	10.000													
V4	0,3863	0,4402	0,5517	10.000												
V5	0,5303	0,5794	0,568	0,532	10.000											
V6	0,4234	0,4299	0,6211	0,4807	0,575	10.000										
V7	0,4359	0,4833	0,6028	0,5037	0,5728	0,7414	10.000									
V8	0,4399	0,4968	0,5381	0,5351	0,5518	0,6076	0,6272	10.000								
V9	0,4625	0,476	0,6001	0,4724	0,564	0,6148	0,6188	0,6044	10.000							
V10	0,5258	0,5336	0,5936	0,5626	0,6167	0,5984	0,6181	0,5475	0,6412	10.000						
V11	0,262	0,293	0,3005	0,2691	0,3649	0,3849	0,3868	0,3031	0,3987	0,4144	10.000					
V12	0,3785	0,4282	0,4319	0,3756	0,4432	0,4211	0,4983	0,4218	0,4209	0,4814	0,4486	10.000				
V13	0,3168	0,3413	0,4112	0,396	0,4141	0,4835	0,4778	0,4611	0,4018	0,4261	0,4203	0,5786	10.000			
V14	0,3455	0,374	0,4524	0,3496	0,3985	0,4869	0,4943	0,4779	0,4252	0,4586	0,3311	0,6041	0,6732	10.000		
V15	0,3579	0,3906	0,4145	0,4021	0,4048	0,4781	0,467	0,4685	0,4782	0,4548	0,3797	0,5236	0,5622	0,6738	10.000	
V16	0,3447	0,3722	0,3967	0,3637	0,4313	0,4386	0,4377	0,4709	0,4448	0,4016	0,3272	0,4841	0,5133	0,6287	0,5691	10.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Matrizes de correlação (continuação)

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V17	0,3821	0,4084	0,4607	0,4215	0,5711	0,5146	0,5403	0,5496	0,5181	0,5212	0,3359	0,5213	0,5417	0,6355	0,57	0,7932
V18	0,2949	0,3985	0,4035	0,3298	0,4525	0,4868	0,4704	0,4918	0,4693	0,4379	0,3447	0,4316	0,4729	0,5166	0,5075	0,5786
V26	0,2435	0,2361	0,2459	0,2098	0,2204	0,251	0,2652	0,2286	0,3376	0,3515	0,3019	0,2948	0,2629	0,2114	0,2189	0,236
V27	0,2644	0,2633	0,252	0,2419	0,2938	0,3558	0,3458	0,3119	0,2845	0,3096	0,3252	0,3306	0,4026	0,36	0,4062	0,3952
V28	0,2587	0,3669	0,4233	0,3635	0,4129	0,3796	0,3967	0,3676	0,4251	0,4162	0,3385	0,3984	0,3401	0,4351	0,3759	0,4318
V30	0,2843	0,3207	0,3427	0,1604	0,2998	0,3217	0,3068	0,2626	0,2955	0,3238	0,1868	0,258	0,2283	0,2929	0,3338	0,2986
V31	0,2817	0,3479	0,4122	0,1876	0,2835	0,3517	0,3673	0,1988	0,2557	0,3388	0,2479	0,3088	0,2441	0,3666	0,3769	0,334
V32	0,2523	0,2986	0,3355	0,1978	0,2715	0,3124	0,3015	0,2081	0,2118	0,3355	0,2265	0,2866	0,279	0,3098	0,3275	0,2461
V34	-0,2329	-0,2476	-0,2364	-0,1223	-0,203	-0,2904	-0,2642	-0,2253	-0,2182	-0,1621	-0,2052	-0,2396	-0,2815	-0,219	-0,2503	-0,1913
V36	-0,2221	-0,196	-0,2237	-0,1703	-0,2057	-0,2608	-0,2775	-0,1405	-0,2665	-0,2064	-0,2291	-0,1954	-0,1983	-0,1868	-0,1911	-0,1821
V47	-0,2746	-0,2028	-0,2368	-0,182	-0,2115	-0,2424	-0,2682	-0,1592	-0,2542	-0,2535	-0,2593	-0,1768	-0,2043	-0,133	-0,1487	-0,1295
V51	0,257	0,227	0,2574	0,2022	0,2186	0,1972	0,2132	0,221	0,2175	0,2654	0,278	0,2388	0,2014	0,1702	0,2412	0,2296
V52	0,1663	0,1653	0,2849	0,2142	0,234	0,1927	0,2133	0,1953	0,2077	0,227	0,1788	0,1922	0,3389	0,2662	0,2709	0,164
V53	0,2392	0,2235	0,3453	0,2705	0,2592	0,2799	0,2982	0,2579	0,3022	0,2899	0,2303	0,2341	0,3841	0,3149	0,3306	0,2684
V54	-0,2297	-0,2274	-0,1768	-0,1599	-0,2275	-0,2302	-0,2675	-0,2192	-0,2184	-0,2043	-0,2659	-0,3057	-0,3309	-0,2819	-0,28	-0,206
V55	-0,2769	-0,2445	-0,2462	-0,199	-0,2443	-0,249	-0,2882	-0,2705	-0,2417	-0,2427	-0,2281	-0,2802	-0,3762	-0,2958	-0,2986	-0,2397
V56	-0,2457	-0,2486	-0,2761	-0,1536	-0,1913	-0,2724	-0,2513	-0,2061	-0,2199	-0,2439	-0,1632	-0,2636	-0,2689	-0,2947	-0,2947	-0,1033
V57	-0,2337	-0,2227	-0,2138	-0,1828	-0,2055	-0,2747	-0,2835	-0,2052	-0,1947	-0,2376	-0,188	-0,2441	-0,3208	-0,2249	-0,2256	-0,1811
V58	-0,2101	-0,1629	-0,2052	-0,1756	-0,1581	-0,2199	-0,2251	-0,1867	-0,1931	-0,1971	-0,1786	-0,2527	-0,3409	-0,2459	-0,2533	-0,2272
V63	0,3663	0,3154	0,3303	0,2604	0,38	0,3459	0,3725	0,3615	0,3041	0,3542	0,1928	0,3083	0,3249	0,3065	0,2903	0,3242

Fonte: Dados da pesquisa.

Matrizes de correlação (continuação)

	V17	V18	V26	V27	V28	V30	V31	V32	V34	V36	V47	V51	V52	V53	V54	V55
V17	10.000															
V18	0,6819	10.000														
V26	0,2246	0,2416	10.000													
V27	0,3307	0,3172	0,489	10.000												
V28	0,5165	0,4138	0,3562	0,3292	10.000											
V30	0,3182	0,2403	0,2218	0,3094	0,2843	10.000										
V31	0,3482	0,2685	0,2641	0,3431	0,3486	0,5739	10.000									
V32	0,2996	0,2423	0,2018	0,3152	0,2641	0,6859	0,6049	10.000								
V34	-0,1923	-0,1968	-0,1172	-0,2102	-0,1018	-0,2042	-0,1933	-0,1848	10.000							
V36	-0,2353	-0,1474	-0,1842	-0,1423	-0,1473	-0,2017	-0,2544	-0,1883	0,5968	10.000						
V47	-0,2276	-0,1511	-0,2113	-0,0891	-0,197	-0,1833	-0,2489	-0,174	0,421	0,6281	10.000					
V51	0,2229	0,1574	0,1992	0,2258	0,2715	0,2549	0,187	0,1365	-0,182	-0,1388	-0,1706	10.000				
V52	0,1621	0,1411	0,1587	0,2309	0,2045	0,175	0,1675	0,1682	-0,138	-0,0848	-0,1543	0,2648	10.000			
V53	0,2708	0,2343	0,2243	0,2968	0,2842	0,2201	0,2162	0,2057	-0,2712	-0,2517	-0,254	0,3018	0,6108	10.000		
V54	-0,2421	-0,2565	-0,1579	-0,2289	-0,2045	-0,1489	-0,1957	-0,1653	0,4384	0,4601	0,4125	-0,1486	-0,262	-0,344	10.000	
V55	-0,2915	-0,2775	-0,1345	-0,222	-0,2127	-0,1557	-0,2141	-0,1744	0,4138	0,4395	0,4442	-0,1743	-0,2998	-0,3511	0,8061	10.000
V56	-0,1596	-0,1892	-0,0843	-0,1465	-0,1674	-0,1163	-0,2062	-0,1728	0,4524	0,4535	0,4784	-0,1316	-0,1536	-0,2102	0,5315	0,5545
V57	-0,1817	-0,1817	-0,0593	-0,2029	-0,1314	-0,1517	-0,1979	-0,1149	0,4783	0,382	0,4277	-0,1573	-0,2584	-0,2364	0,4685	0,5352
V58	-0,2365	-0,1916	-0,0447	-0,1663	-0,1316	-0,1605	-0,2061	-0,1442	0,4626	0,4196	0,4232	-0,1589	-0,233	-0,2858	0,4332	0,5195
V63	0,3784	0,374	0,2334	0,275	0,2462	0,2138	0,2735	0,2346	-0,248	-0,2574	-0,3202	0,2225	0,2874	0,3044	-0,314	-0,4041

Fonte: Dados da pesquisa.

Matrizes de correlação (continuação)

	V56	V57	V58	V63
V56	10.000			
V57	0,4739	10.000		
V58	0,4492	0,793	10.000	
V63	-0,3043	-0,3259	-0,304	10.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Matrizes de correlação (continuação)

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V1	1,000															
V2	0,590	1,000														
V3	0,504	0,560	1,000													
V4	0,386	0,440	0,552	1,000												
V5	0,530	0,579	0,568	0,532	1,000											
V6	0,423	0,430	0,621	0,481	0,575	1,000										
V7	0,436	0,483	0,603	0,504	0,573	0,741	1,000									
V8	0,440	0,497	0,538	0,535	0,552	0,608	0,627	1,000								
V9	0,463	0,476	0,600	0,472	0,564	0,615	0,619	0,604	1,000							
V10	0,526	0,534	0,594	0,563	0,617	0,598	0,618	0,548	0,641	1,000						
V11	0,262	0,293	0,301	0,269	0,365	0,385	0,387	0,303	0,399	0,414	1,000					
V12	0,379	0,428	0,432	0,376	0,443	0,421	0,498	0,422	0,421	0,481	0,449	1,000				
V13	0,317	0,341	0,411	0,396	0,414	0,484	0,478	0,461	0,402	0,426	0,420	0,579	1,000			
V14	0,346	0,374	0,452	0,350	0,399	0,487	0,494	0,478	0,425	0,459	0,331	0,604	0,673	1,000		
V15	0,358	0,391	0,415	0,402	0,405	0,478	0,467	0,469	0,478	0,455	0,380	0,524	0,562	0,674	1,000	
V16	0,345	0,372	0,397	0,364	0,431	0,439	0,438	0,471	0,445	0,402	0,327	0,484	0,513	0,629	0,569	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Matrizes de correlação (continuação)

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V17	0,382	0,408	0,461	0,422	0,571	0,515	0,540	0,550	0,518	0,521	0,336	0,521	0,542	0,636	0,570	0,793
V18	0,295	0,399	0,404	0,330	0,453	0,487	0,470	0,492	0,469	0,438	0,345	0,432	0,473	0,517	0,508	0,579
V26	0,244	0,236	0,246	0,210	0,220	0,251	0,265	0,229	0,338	0,352	0,302	0,295	0,263	0,211	0,219	0,236
V27	0,264	0,263	0,252	0,242	0,294	0,356	0,346	0,312	0,285	0,310	0,325	0,331	0,403	0,360	0,406	0,395
V28	0,259	0,367	0,423	0,364	0,413	0,380	0,397	0,368	0,425	0,416	0,339	0,398	0,340	0,435	0,376	0,432
V30	0,284	0,321	0,343	0,160	0,300	0,322	0,307	0,263	0,296	0,324	0,187	0,258	0,228	0,293	0,334	0,299
V31	0,282	0,348	0,412	0,188	0,284	0,352	0,367	0,199	0,256	0,339	0,248	0,309	0,244	0,367	0,377	0,334
V32	0,252	0,299	0,336	0,198	0,272	0,312	0,302	0,208	0,212	0,336	0,227	0,287	0,279	0,310	0,328	0,246
V34	-0,233	-0,248	-0,236	-0,122	-0,203	-0,290	-0,264	-0,225	-0,218	-0,162	-0,205	-0,240	-0,282	-0,219	-0,250	-0,191
V36	-0,222	-0,196	-0,224	-0,170	-0,206	-0,261	-0,278	-0,141	-0,267	-0,206	-0,229	-0,195	-0,198	-0,187	-0,191	-0,182
V47	-0,275	-0,203	-0,237	-0,182	-0,212	-0,242	-0,268	-0,159	-0,254	-0,254	-0,259	-0,177	-0,204	-0,133	-0,149	-0,130
V51	0,257	0,227	0,257	0,202	0,219	0,197	0,213	0,221	0,218	0,265	0,278	0,239	0,201	0,170	0,241	0,230
V52	0,166	0,165	0,285	0,214	0,234	0,193	0,213	0,195	0,208	0,227	0,179	0,192	0,339	0,266	0,271	0,164
V53	0,239	0,224	0,345	0,271	0,259	0,280	0,298	0,258	0,302	0,290	0,230	0,234	0,384	0,315	0,331	0,268
V54	-0,230	-0,227	-0,177	-0,160	-0,228	-0,230	-0,268	-0,219	-0,218	-0,204	-0,266	-0,306	-0,331	-0,282	-0,280	-0,206
V55	-0,277	-0,245	-0,246	-0,199	-0,244	-0,249	-0,288	-0,271	-0,242	-0,243	-0,228	-0,280	-0,376	-0,296	-0,299	-0,240
V56	-0,246	-0,249	-0,276	-0,154	-0,191	-0,272	-0,251	-0,206	-0,220	-0,244	-0,163	-0,264	-0,269	-0,295	-0,295	-0,103
V57	-0,234	-0,223	-0,214	-0,183	-0,206	-0,275	-0,284	-0,205	-0,195	-0,238	-0,188	-0,244	-0,321	-0,225	-0,226	-0,181
V58	-0,210	-0,163	-0,205	-0,176	-0,158	-0,220	-0,225	-0,187	-0,193	-0,197	-0,179	-0,253	-0,341	-0,246	-0,253	-0,227
V63	0,366	0,315	0,330	0,260	0,380	0,346	0,373	0,362	0,304	0,354	0,193	0,308	0,325	0,307	0,290	0,324

Fonte: Dados da pesquisa.

Matrizes de correlação (continuação)

	V17	V18	V26	V27	V28	V30	V31	V32	V34	V36	V47	V51	V52	V53	V54	V55
V17	1,000															
V18	0,682	1,000														
V26	0,225	0,242	1,000													
V27	0,331	0,317	0,489	1,000												
V28	0,517	0,414	0,356	0,329	1,000											
V30	0,318	0,240	0,222	0,309	0,284	1,000										
V31	0,348	0,269	0,264	0,343	0,349	0,574	1,000									
V32	0,300	0,242	0,202	0,315	0,264	0,686	0,605	1,000								
V34	-0,192	-0,197	-0,117	-0,210	-0,102	-0,204	-0,193	-0,185	1,000							
V36	-0,235	-0,147	-0,184	-0,142	-0,147	-0,202	-0,254	-0,188	0,597	1,000						
V47	-0,228	-0,151	-0,211	-0,089	-0,197	-0,183	-0,249	-0,174	0,421	0,628	1,000					
V51	0,223	0,157	0,199	0,226	0,272	0,255	0,187	0,137	-0,182	-0,139	-0,171	1,000				
V52	0,162	0,141	0,159	0,231	0,205	0,175	0,168	0,168	-0,138	-0,085	-0,154	0,265	1,000			
V53	0,271	0,234	0,224	0,297	0,284	0,220	0,216	0,206	-0,271	-0,252	-0,254	0,302	0,611	1,000		
V54	-0,242	-0,257	-0,158	-0,229	-0,205	-0,149	-0,196	-0,165	0,438	0,460	0,413	-0,149	-0,262	-0,344	1,000	
V55	-0,292	-0,278	-0,135	-0,222	-0,213	-0,156	-0,214	-0,174	0,414	0,440	0,444	-0,174	-0,300	-0,351	0,806	1,000
V56	-0,160	-0,189	-0,084	-0,147	-0,167	-0,116	-0,206	-0,173	0,452	0,454	0,478	-0,132	-0,154	-0,210	0,532	0,555
V57	-0,182	-0,182	-0,059	-0,203	-0,131	-0,152	-0,198	-0,115	0,478	0,382	0,428	-0,157	-0,258	-0,236	0,469	0,535
V58	-0,237	-0,192	-0,045	-0,166	-0,132	-0,161	-0,206	-0,144	0,463	0,420	0,423	-0,159	-0,233	-0,286	0,433	0,520
V63	0,378	0,374	0,233	0,275	0,246	0,214	0,274	0,235	-0,248	-0,257	-0,320	0,223	0,287	0,304	-0,314	-0,404

Fonte: Dados da pesquisa.

Matrizes de correlação (continuação)

	V56	V57	V58	V63
V56	1,000			
V57	0,474	1,000		
V58	0,449	0,793	1,000	
V63	-0,304	-0,326	-0,304	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE D - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS PRIMEIRA RODADA

Matriz de análise fatorial de fatores não rotacionados

Variable	Fatores não rotacionados - Primeira rodada						Uniqueness	Comunalidades
	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6		
V7	0,7527	0,1647	-0,1580	-0,1687	-0,0294	0,0152	0,3518	0,6482
V17	0,7387	0,2454	-0,0808	0,2450	-0,2498	0,0041	0,2650	0,7350
V6	0,7352	0,1735	-0,1436	-0,1712	-0,0576	0,0298	0,3752	0,6248
V10	0,7320	0,2304	-0,1118	-0,2485	0,0891	-0,0290	0,3281	0,6719
V3	0,7126	0,1893	-0,0742	-0,2952	0,1051	0,1702	0,3237	0,6763
V9	0,7083	0,2123	-0,2037	-0,1958	0,0576	-0,1089	0,3583	0,6417
V14	0,7052	0,1547	-0,0003	0,3941	-0,1900	0,1210	0,2726	0,7274
V5	0,7010	0,2327	-0,1876	-0,2294	0,0502	0,0583	0,3608	0,6392
V15	0,6978	0,1320	0,0467	0,3052	-0,1197	0,0908	0,3777	0,6223
V13	0,6930	0,0245	-0,0660	0,3951	-0,0021	0,0462	0,3565	0,6435
V8	0,6921	0,2399	-0,2808	-0,0736	0,0112	0,0765	0,3732	0,6268
V12	0,6725	0,1152	-0,0333	0,2094	-0,1137	-0,0869	0,4691	0,5309
V16	0,6657	0,2390	-0,0086	0,3606	-0,2246	-0,0086	0,3191	0,6809
V18	0,6468	0,2007	-0,1136	0,2474	-0,2159	-0,0436	0,4188	0,5812
V2	0,6438	0,1570	-0,0738	-0,3100	0,0017	0,0861	0,4519	0,5481
V1	0,6087	0,0725	-0,0966	-0,3303	0,0697	0,0583	0,4975	0,5025
V4	0,5980	0,2191	-0,2650	-0,1732	0,1631	0,0785	0,4614	0,5386
V27	0,5198	0,0775	0,3190	0,2144	0,1270	-0,2869	0,4776	0,5224
V57	-0,4613	0,6102	0,1154	-0,0231	0,0387	-0,1714	0,3702	0,6298
V58	-0,4509	0,6082	0,0759	-0,0966	0,0780	-0,1864	0,3708	0,6292
V55	-0,5336	0,5950	0,0849	-0,1324	-0,0219	-0,0370	0,3347	0,6653
V54	-0,4942	0,5855	0,0494	-0,1444	-0,0038	0,0698	0,3848	0,6152
V56	-0,4533	0,5595	0,0969	0,0776	0,1309	-0,0171	0,4485	0,5515
V36	-0,4390	0,5531	-0,0271	0,2218	0,1730	0,2626	0,3525	0,6475
V47	-0,4374	0,5361	-0,0029	0,2695	0,0428	0,2411	0,3887	0,6113
V34	-0,4478	0,5346	0,0039	0,0906	0,1440	0,0791	0,4785	0,5215
V32	0,4707	0,0599	0,6524	-0,1727	-0,1856	0,2181	0,2374	0,7626
V30	0,4824	0,0742	0,6397	-0,2076	-0,1361	0,2041	0,2493	0,7507
V31	0,5257	0,0213	0,5918	-0,1567	-0,1919	0,1130	0,2989	0,7011
V52	0,3906	-0,1486	0,1332	0,2288	0,6576	0,3036	0,2307	0,7693
V53	0,4994	-0,1814	0,1324	0,1903	0,5618	0,1511	0,3256	0,6744
V26	0,4149	0,1038	0,2646	-0,0181	0,2382	-0,6121	0,3153	0,6847
V63	0,5480	-0,1581	-0,0140	-0,0125	0,1082	0,0750	0,6570	0,3430
V51	0,3776	-0,0233	0,1690	-0,0065	0,3918	-0,1017	0,6644	0,3356
V11	0,5357	0,0474	0,0307	0,0829	0,0656	-0,3999	0,5388	0,4612
V28	0,5809	0,2005	0,1125	0,0832	0,0615	-0,2052	0,5570	0,4430

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS SEGUNDA RODADA

Matriz de análise fatorial de fatores não rotacionados

Fatores não rotacionados - Segunda rodada								
Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Uniqueness	Comunalidades
V7	0,7579	0,1725	-0,1326	-0,1671	-0,0047	0,0005	0,3503	0,6497
V6	0,7416	0,1809	-0,1143	-0,1676	-0,0251	0,0130	0,3753	0,6247
V17	0,7378	0,2458	-0,0703	0,2506	-0,2723	-0,0057	0,2534	0,7466
V10	0,7316	0,2369	-0,0987	-0,2504	0,0922	-0,0207	0,3272	0,6728
V3	0,7173	0,1952	-0,0580	-0,2865	0,1373	0,1567	0,3185	0,6815
V14	0,7111	0,1535	0,0104	0,4079	-0,1442	0,0932	0,2748	0,7252
V9	0,7103	0,2146	-0,1923	-0,2054	0,0564	-0,1144	0,3540	0,6460
V15	0,7022	0,1332	0,0529	0,3201	-0,0892	0,0697	0,3711	0,6289
V5	0,7008	0,2414	-0,1702	-0,2306	0,0469	0,0619	0,3624	0,6376
V8	0,6974	0,2515	-0,2642	-0,0712	0,0071	0,0211	0,3750	0,6250
V13	0,6965	0,0270	-0,0682	0,3994	0,0387	0,0192	0,3482	0,6518
V12	0,6691	0,1139	-0,0317	0,2067	-0,1216	-0,0353	0,4796	0,5204
V16	0,6651	0,2401	-0,0052	0,3710	-0,2480	-0,0419	0,2990	0,7010
V2	0,6472	0,1640	-0,0523	-0,3031	0,0020	0,0821	0,4529	0,5471
V18	0,6447	0,2044	-0,1005	0,2486	-0,2302	-0,0648	0,4136	0,5864
V1	0,6125	0,0881	-0,0779	-0,3209	0,0494	0,0164	0,5053	0,4947
V4	0,6020	0,2238	-0,2609	-0,1785	0,1718	0,0632	0,4541	0,5459
V31	0,5243	0,0186	0,6200	-0,1220	-0,1146	0,1157	0,2990	0,7010
V27	0,5132	0,0759	0,3036	0,2236	0,1545	-0,4223	0,3865	0,6135
V57	-0,4678	0,6054	0,1110	-0,0231	0,0245	-0,1934	0,3638	0,6362
V58	-0,4580	0,6052	0,0735	-0,0992	0,0645	-0,2136	0,3590	0,6410
V55	-0,5358	0,5916	0,0907	-0,1273	-0,0394	-0,0072	0,3368	0,6632
V54	-0,4966	0,5880	0,0569	-0,1341	-0,0258	0,0831	0,3788	0,6212
V56	-0,4604	0,5581	0,0838	0,0820	0,1161	-0,0294	0,4485	0,5515
V36	-0,4444	0,5551	-0,0426	0,2313	0,1840	0,2420	0,3467	0,6533
V47	-0,4342	0,5375	-0,0062	0,2860	0,0710	0,1873	0,4006	0,5994
V34	-0,4567	0,5318	-0,0087	0,0889	0,1487	0,0879	0,4708	0,5292
V32	0,4733	0,0607	0,6911	-0,1284	-0,0736	0,2092	0,2291	0,7709
V30	0,4840	0,0750	0,6648	-0,1623	-0,0685	0,1859	0,2526	0,7474
V52	0,3839	-0,1429	0,0811	0,2399	0,7211	0,2092	0,2044	0,7956
V53	0,4941	-0,1797	0,0836	0,1970	0,6083	0,0503	0,3052	0,6948
V26	0,4008	0,0963	0,2376	-0,0319	0,2237	-0,7235	0,1991	0,8009

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE F - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS TERCEIRA RODADA

Matriz de análise fatorial de fatores não rotacionados

Fatores não rotacionados - Terceira rodada								
Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Uniqueness	Comunalidades
V7	0,7582	0,1771	-0,1231	-0,2200	0,0131	0,0054	0,3301	0,6699
V6	0,7422	0,1856	-0,1052	-0,2229	-0,0064	0,0186	0,3536	0,6464
V17	0,7410	0,2536	-0,0961	0,2123	-0,2784	-0,0061	0,2547	0,7453
V10	0,7257	0,2376	-0,0780	-0,2680	0,1059	-0,0187	0,3275	0,6725
V14	0,7159	0,1624	-0,0279	0,3915	-0,1604	0,0909	0,2730	0,7270
V3	0,7121	0,1961	-0,0348	-0,3038	0,1537	0,1599	0,3117	0,6883
V9	0,7073	0,2169	-0,1773	-0,2484	0,0732	-0,1104	0,3420	0,6580
V15	0,7059	0,1411	0,0224	0,3103	-0,1020	0,0679	0,3700	0,6300
V13	0,7025	0,0359	-0,1054	0,3791	0,0247	0,0178	0,3494	0,6506
V8	0,6954	0,2548	-0,2604	-0,1183	0,0172	0,0235	0,3689	0,6311
V5	0,6934	0,2412	-0,1499	-0,2459	0,0575	0,0626	0,3708	0,6292
V12	0,6703	0,1195	-0,0508	0,1976	-0,1314	-0,0382	0,4761	0,5239
V16	0,6683	0,2480	-0,0402	0,3516	-0,2629	-0,0441	0,2956	0,7044
V18	0,6497	0,2125	-0,1267	0,2031	-0,2345	-0,0647	0,4162	0,5838
V2	0,6346	0,1601	-0,0218	-0,2750	0,0060	0,0787	0,4893	0,5107
V4	0,5996	0,2257	-0,2474	-0,2208	0,1870	0,0666	0,4402	0,5598
V27	0,5158	0,0818	0,2825	0,2532	0,1426	-0,4244	0,3828	0,6172
V57	-0,4712	0,6028	0,1123	-0,0147	0,0253	-0,1931	0,3639	0,6361
V58	-0,4625	0,6016	0,0819	-0,0915	0,0685	-0,2132	0,3590	0,6410
V55	-0,5392	0,5882	0,1001	-0,1308	-0,0316	-0,0048	0,3351	0,6649
V54	-0,5013	0,5840	0,0677	-0,1361	-0,0184	0,0854	0,3768	0,6232
V56	-0,4627	0,5564	0,0765	0,0932	0,1123	-0,0291	0,4484	0,5516
V36	-0,4474	0,5532	-0,0601	0,2534	0,1688	0,2384	0,3406	0,6594
V47	-0,4337	0,5378	-0,0305	0,2949	0,0562	0,1844	0,3976	0,6024
V34	-0,4597	0,5294	-0,0152	0,1014	0,1426	0,0864	0,4701	0,5299
V32	0,4750	0,0650	0,6973	-0,0840	-0,0704	0,2100	0,2278	0,7722
V30	0,4841	0,0784	0,6746	-0,1164	-0,0645	0,1867	0,2518	0,7482
V31	0,5261	0,0230	0,6259	-0,0850	-0,1113	0,1163	0,2979	0,7021
V52	0,3879	-0,1381	0,0610	0,2695	0,7111	0,2098	0,2044	0,7956
V53	0,4978	-0,1746	0,0664	0,2182	0,6016	0,0518	0,3051	0,6949
V26	0,4003	0,0988	0,2390	-0,0094	0,2248	-0,7236	0,1986	0,8014

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE G - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES ROTACIONADOS PRIMEIRA RODADA

Matriz de análise fatorial de fatores rotacionados

Variable	Fatores rotacionados - Primeira rodada						Uniqueness	Comunalidades
	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6		
V3	0,7369	-0,1165	0,1723	0,2612	0,1836	0,0078	0,3117	0,6883
V10	0,7328	-0,1029	0,2375	0,1804	0,1064	0,1572	0,3275	0,6725
V9	0,7234	-0,1318	0,2614	0,0611	0,0568	0,2051	0,3420	0,6580
V5	0,7230	-0,0953	0,2658	0,1324	0,0832	0,0483	0,3708	0,6292
V7	0,7047	-0,1832	0,3155	0,1575	0,0635	0,1066	0,3301	0,6699
V4	0,6970	-0,0564	0,1914	-0,0022	0,1823	0,0302	0,4402	0,5598
V6	0,6917	-0,1703	0,3123	0,1757	0,0454	0,0925	0,3536	0,6464
V8	0,6802	-0,0903	0,3887	0,0104	0,0801	0,0516	0,3689	0,6311
V2	0,6261	-0,1414	0,1961	0,2397	0,0359	0,0392	0,4893	0,5107
V36	-0,1663	0,7324	0,0169	-0,1461	0,1308	-0,2378	0,3406	0,6594
V55	-0,0827	0,7299	-0,2343	-0,0124	-0,2623	-0,0385	0,3351	0,6649
V57	-0,1134	0,7285	-0,1400	-0,0574	-0,2049	0,1665	0,3639	0,6361
V58	-0,0475	0,7188	-0,2012	-0,0814	-0,2009	0,1860	0,3590	0,6410
V56	-0,1519	0,7148	-0,1003	-0,0714	-0,0425	0,0257	0,4484	0,5516
V54	-0,0385	0,7139	-0,2182	-0,0063	-0,2230	-0,1209	0,3768	0,6232
V47	-0,2191	0,6991	0,0882	-0,1235	0,0423	-0,2019	0,3976	0,6024
V34	-0,1215	0,6924	-0,0977	-0,1270	0,0158	-0,0990	0,4701	0,5299
V16	0,2604	-0,0633	0,7733	0,1442	0,0028	0,1170	0,2956	0,7044
V14	0,2570	-0,1289	0,7646	0,1825	0,1612	0,0216	0,2730	0,7270
V17	0,4090	-0,1088	0,7326	0,1496	-0,0405	0,0741	0,2547	0,7453
V15	0,2825	-0,1388	0,6679	0,2216	0,1781	0,0631	0,3700	0,6300
V13	0,2600	-0,2177	0,6545	0,0603	0,3066	0,0980	0,3494	0,6506
V18	0,3562	-0,1081	0,6530	0,0726	-0,0366	0,1106	0,4162	0,5838
V12	0,3319	-0,1732	0,5863	0,1359	0,0760	0,1255	0,4761	0,5239
V32	0,1410	-0,0746	0,1486	0,8451	0,0848	0,0574	0,2278	0,7722
V30	0,1775	-0,0724	0,1352	0,8260	0,0712	0,0759	0,2518	0,7482
V31	0,1686	-0,1514	0,1898	0,7734	0,0388	0,1230	0,2979	0,7021
V52	0,1347	-0,1157	0,0760	0,0882	0,8653	0,0411	0,2044	0,7956
V53	0,1899	-0,2237	0,1313	0,1011	0,7407	0,1809	0,3051	0,6949
V26	0,1923	-0,0517	0,1067	0,1099	0,0888	0,8546	0,1986	0,8014
V27	0,0953	-0,0794	0,3744	0,2353	0,2205	0,5980	0,3828	0,6172

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE H - MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS QUARTA RODADA

Matriz de análise fatorial de fatores não rotacionados

Fatores não rotacionados - Quarta rodada							
Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Uniqueness
V7	0,7602	0,1867	-0,0681	-0,2365	-0,0002	0,3267	0,6733
V17	0,7443	0,2642	-0,0876	0,2360	-0,2525	0,2492	0,7508
V6	0,7436	0,1949	-0,0489	-0,2390	-0,0167	0,3493	0,6507
V10	0,7248	0,2443	-0,0271	-0,2728	0,0834	0,3330	0,6670
V3	0,7176	0,2070	0,0468	-0,2881	0,1741	0,3267	0,6733
V14	0,7172	0,1705	-0,0587	0,4164	-0,1096	0,2677	0,7323
V9	0,7076	0,2244	-0,1318	-0,2722	0,0320	0,3565	0,6435
V15	0,7042	0,1470	-0,0073	0,3275	-0,0611	0,3714	0,6286
V13	0,6996	0,0404	-0,1673	0,3584	0,0413	0,3508	0,6492
V8	0,6981	0,2655	-0,2200	-0,1612	0,0020	0,3678	0,6322
V5	0,6972	0,2521	-0,0832	-0,2621	0,0541	0,3718	0,6282
V12	0,6683	0,1243	-0,0718	0,2084	-0,1274	0,4731	0,5269
V16	0,6650	0,2534	-0,0750	0,3655	-0,2413	0,2962	0,7038
V18	0,6496	0,2198	-0,1353	0,2058	-0,2311	0,4156	0,5844
V2	0,6370	0,1683	0,0476	-0,2627	0,0091	0,4945	0,5055
V4	0,6028	0,2355	-0,1980	-0,2663	0,1711	0,4418	0,5582
V57	-0,4787	0,5956	0,1034	0,0111	0,0089	0,4052	0,5948
V58	-0,4720	0,5935	0,0760	-0,0852	0,0359	0,4107	0,5893
V55	-0,5453	0,5824	0,1225	-0,1127	-0,0339	0,3346	0,6654
V54	-0,5046	0,5808	0,1021	-0,1181	-0,0059	0,3836	0,6164
V36	-0,4519	0,5504	-0,0990	0,2284	0,2114	0,3863	0,6137
V56	-0,4716	0,5488	0,0444	0,0930	0,1133	0,4530	0,5470
V47	-0,4393	0,5346	-0,0752	0,2696	0,0966	0,4336	0,5664
V34	-0,4638	0,5254	-0,0333	0,1008	0,1598	0,4721	0,5279
V32	0,4689	0,0622	0,7337	0,0659	0,0220	0,2331	0,7669
V30	0,4780	0,0757	0,7145	0,0289	0,0199	0,2541	0,7459
V31	0,5185	0,0195	0,6531	0,0493	-0,0446	0,2998	0,7002
V52	0,3852	-0,1388	-0,0157	0,2465	0,7608	0,1926	0,8074
V53	0,4936	-0,1756	-0,0070	0,1967	0,6248	0,2964	0,7036

Fonte: Dados da pesquisa.