

**MUDANÇA CULTURAL MOTIVADA POR TRANSFORMAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL NA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO**

**MALCON SANTOS GONÇALVES**  
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

**MARCIA JULIANA D'ANGELO**  
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

**DAVI MACIEL MANTOVANELI**  
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

**CÍCERO CALDEIRA BELCHIOR**  
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

## **Introdução**

A transformação organizacional é essencial para a competitividade, mas seu sucesso depende da mudança cultural e da alteração dos modelos mentais dos colaboradores. Em meio a rápidas mudanças, como a digitalização, a experiência do funcionário (EX) emerge como um elemento central na formação da cultura e na adoção de novas práticas organizacionais. Este estudo analisa como a transformação digital impacta a EX, focando no setor bancário brasileiro, um campo sensível a inovações tecnológicas e mudanças de mercado.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A literatura reconhece a relação entre transformação digital e cultura, mas há lacunas sobre como essa dinâmica ocorre sob a ótica dos funcionários.

## **Fundamentação Teórica**

O estudo articula a Teoria do Sistema de Eventos (TSE) para analisar como eventos disruptivos (pandemia, fintechs) impulsionam a transformação. A Teoria dos Contratos Psicológicos é utilizada para examinar as expectativas e percepções dos funcionários frente às mudanças. Esses pilares teóricos permitem analisar como a cultura organizacional é reconfigurada e como isso, conseqüentemente, afeta a experiência do funcionário em suas múltiplas dimensões (cognitiva, emocional, física).

## **Metodologia**

Adotou-se uma abordagem qualitativa com base na Teoria Fundamentada nos Dados (Grounded Theory). Foram realizados cinco grupos focais com 33 funcionários de linha de frente de uma grande instituição bancária brasileira, selecionados por amostragem intencional. Os dados foram transcritos e analisados através de um processo iterativo de codificação aberta, axial e teórica, até a saturação dos dados, para a construção indutiva de um modelo teórico.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados demonstram que eventos disruptivos (pandemia, concorrência) aceleraram a transformação digital, gerando uma “mudança cultural drástica”. Essa mudança se manifesta na precarização do suporte organizacional, que é substituído por redes de apoio informais (bottom-up), e em novas dinâmicas de interação (hiperconectividade, vigilância). Os impactos na experiência do funcionário incluem insegurança profissional, sobrecarga de trabalho e paradoxos, como inovação digital versus sucateamento físico.

## **Conclusão**

A transformação digital reconfigura a cultura organizacional e impacta profundamente a experiência do funcionário, gerando tensões entre eficiência tecnológica e custos humanos. A pesquisa conclui que a experiência do funcionário é o epicentro onde se manifestam medos, resiliência e novas formas de colaboração. O sucesso da transformação não depende apenas da tecnologia, mas da capacidade de gerir a mudança cultural de forma humanizada, equilibrando inovação com bem-estar e suporte organizacional.

## **Contribuição / Impacto**

A principal contribuição é um modelo teórico fundamentado que coloca a experiência do funcionário no centro da análise da transformação digital, explicando a dinâmica através da Teoria do Sistema de Eventos. O estudo oferece uma perspectiva aprofundada, sob a ótica do empregado, sobre os impactos psicossociais da mudança. Para a prática, fornece insights para gestores sobre a necessidade de alinhar estratégias tecnológicas com o suporte humano, gestão de contratos psicológicos e comunicação transparente.

## **Referências Bibliográficas**

Charmaz, K. (2009). A construção da teoria fundamentada. Morgan, J. (2017). The employee experience advantage. Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. Smit, W. (2021). Insight in cultural change during organizational transformation: a case study.