ÁREA TEMÁTICA: Estratégia Organizacional e Inovação – Enangrad Junior

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES PESSOA FÍSICA DA ADAPTAÇÃO E DO USO DO *MOBILE BANKING*

Resumo

O setor bancário global enfrenta uma disrupção tecnológica profunda, exigindo que instituições tradicionais transitem do modelo físico para o *mobile banking*. O objetivo central deste estudo é analisar a percepção dos clientes pessoa física em relação ao uso dos canais digitais, considerando seus perfis tecnológicos, níveis de confiança e a experiência no processo de adaptação à desintermediação bancária. A pesquisa possui natureza quantitativa e descritiva, utilizando o procedimento de levantamento (*survey*). A amostragem foi não probabilística, operada pela técnica de *snowball sampling* (bola de neve). Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado em escala Likert, e o tratamento estatístico foi realizado no software JASP, aplicando testes de Alfa de Cronbach para consistência interna e Shapiro-Wilk para verificação da normalidade dos dados. Os achados revelam que a amostra possui alta maturidade tecnológica, com 98,1% dos usuários apresentando letramento digital médio ou alto e uso predominantemente diário das ferramentas. A dimensão de Experiência Digital apresentou consistência elevada (α = 0,87), destacando-se a forte correlação (0,853) entre a agilidade do sistema e o sentimento de autonomia do cliente. Por outro lado, a dimensão de Humanização evidenciou a dor da transição, na qual o fechamento de agências causa insegurança em 50% dos respondentes, embora a intenção de rotatividade (*churn*) permaneça baixa, com média de 2,68. Na segurança, o compromisso ético do banco (3,85) atua como mitigador da preocupação com crimes cibernéticos.

Palavras-chave: Setor Bancário. *Mobile Banking*. Transformação Digital; Letramento Digital.

Abstract

The global banking sector is undergoing profound technological disruption, necessitating a transition from traditional physical models to mobile banking. This study aims to analyze individual customers' perceptions of digital channels, accounting for their technological profiles, trust levels, and experiences during the process of banking disintermediation. Utilizing a quantitative and descriptive survey-based approach, the study employed non-probabilistic snowball sampling. Data were collected via a Likert-scale structured questionnaire and analyzed using JASP software, applying Cronbach's Alpha for internal consistency and the Shapiro-Wilk test for normality. The findings reveal high technological maturity within the sample, with 98.1% of users exhibiting medium to high digital literacy and daily engagement. The Digital Experience dimension demonstrated high consistency ($α = 0.87$), with a strong correlation (0.853) between system agility and customer autonomy. Conversely, the Humanization dimension highlighted a

transition friction, where branch closures induce insecurity in 50% of respondents. Nevertheless, churn intent remains low (mean of 2.68), as the bank's perceived ethical commitment (3.85) effectively mitigates concerns regarding cybercrime.
Keywords: *Banking Sector. Mobile Banking. Digital Transformation. Digital Literacy.*

1. Introdução

O setor bancário global atravessa uma das transformações estruturais mais profundas de sua história, impulsionada por um paradigma de disrupção tecnológica que redefine continuamente as necessidades e expectativas dos consumidores. A ascensão do ecossistema das *fintechs* e a evolução acelerada das tecnologias de informação forçaram as instituições financeiras tradicionais a reavaliarem a viabilidade do modelo estritamente *brick and mortar*, exigindo uma transição estratégica para arquiteturas de serviços mais ágeis e digitais (Barbosa, 2018). Nesse cenário, conforme o autor, a conveniência do *mobile banking* e a mobilidade das transações deixaram de ser diferenciais competitivos para se tornarem requisitos essenciais de sobrevivência e sustentabilidade no mercado financeiro contemporâneo.

A ascensão das *fintechs* e dos bancos digitais transformou o setor bancário brasileiro, melhorando a eficiência e a conveniência nas transações diárias. Nesse cenário, de acordo com Gama (2023) as instituições consolidadas, como o Itaú Unibanco, têm o desafio contraditório de acelerar a convergência tecnológica e ao mesmo tempo manter a infraestrutura física. Embora o investimento em ecossistemas digitais tenha resultado em índices recordes de eficiência operacional e rentabilidade, viabilizados pela descontinuidade tática de unidades físicas e pela migração massiva para o *mobile banking*, emerge uma lacuna crítica: uma adaptação de segmentos populacionais com baixo letramento digital e as implicações da desumanização do atendimento nos processos de fidelização e suporte ao cliente.

A adaptação dos usuários ao paradigma digital não é universal e é influenciada por seu nível de conhecimento tecnológico e pela percepção de segurança em transações remotas. Enquanto os usuários da economia digital desejam conveniência e acessibilidade, outros com menos conhecimento técnico enfrentam barreiras de acesso. Nesse contexto, conforme Marques (2025) a transformação bancária exige estratégias inclusivas que vão além das ofertas tecnológicas, requerendo processos de educação digital que resistam à intervenção humana e preservem a confiança institucional.

Diante do cenário exposto, o presente estudo propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual é a percepção e opinião dos clientes pessoa física sobre a substituição do atendimento bancário presencial por canais digitais? Deste modo tem como objetivo geral analisar a percepção dos clientes em relação ao uso do canal digital de um banco de Guanhães, considerando seus perfis tecnológicos, níveis de confiança e experiências no processo de adaptação ao mobile *banking*. Especificamente, i. identificar os diferentes perfis de usuários da instituição, categorizando-os de acordo com seu nível de familiaridade tecnológica e frequência de uso dos canais digitais; ii. explorar as opiniões dos clientes quanto à substituição do atendimento

humano e presencial por interfaces automatizadas e remotas; iii. analisar a percepção de segurança e confiabilidade dos usuários ao realizarem operações bancárias exclusivamente por meios digitais; e iv. verificar as principais facilidades e barreiras encontradas pelos clientes no processo de adaptação compulsória ao *mobile banking*.

Socialmente, a pesquisa se justifica pela necessidade de compreender as barreiras impostas pela descontinuidade da agência física. O fechamento de unidades e a substituição de gerentes humanos por algoritmos e *chatbots* podem levar a sentimentos de exclusão e insegurança (BRAGA, 2020). Este estudo é relevante no contexto organizacional, pois fornece uma perspectiva crítica sobre a experiência do cliente. Conforme Rohden e Rode (2023) compreender as diferentes percepções do público é um pilar para que grandes bancos, sustentem seus negócios.

Academicamente, este trabalho contribui para o campo da administração e gestão de tecnologia, preenchendo uma lacuna na compreensão do fenômeno do consumo digital. A maioria dos estudos como o de Silva (2021), Coelho (2022) e Menegon (2024) se concentra na estratégia da empresa, este estudo inova ao inverter a perspectiva e priorizar a percepção, as dificuldades e os sentimentos dos usuários comuns diante da desintermediação bancária.

2. Fundamentação Teórica

2.1. A chegada da *fintechs* e a fixação do *mobile banking*

A ascensão do ecossistema das *fintechs* e a consolidação do *mobile banking* representam o marco inicial da atual transformação digital no setor financeiro brasileiro. De acordo com Jorge *et al*. (2018), as *fintechs* surgiram como empresas de tecnologia financeira focadas em preencher as lacunas de eficiência negligenciadas pelos bancos tradicionais, operando sob modelos de negócios ágeis e intensivos em tecnologia avançada. Paralelamente, o *mobile banking* evoluiu de um canal acessório para a principal interface de consumo financeiro. Pereira (2022) destaca que, no período entre 2017 e 2021, a massificação dos smartphones e a evolução da infraestrutura de dados no Brasil permitiram a transição do serviço bancário da agência física para o dispositivo móvel do cliente, estabelecendo um novo paradigma de conveniência e mobilidade.

Contudo, essa evolução tecnológica ocorre em um mercado historicamente caracterizado por uma elevada concentração bancária. Conforme apontam Bertelli Júnior *et al*. (2021), até períodos recentes, a maior parte dos ativos totais do sistema financeiro nacional estava retida nas cinco maiores instituições bancárias, o que resultava em um cenário de baixa competitividade, custos elevados para os usuários e processos excessivamente burocráticos. Embora esse modelo tradicional tenha garantido solidez ao sistema, ele é frequentemente criticado por sua rigidez estrutural, que dificulta a agilidade necessária no ambiente digital.

Nesse sentido, a transição para a era digital impõe obstáculos significativos às instituições estabelecidas. Silva, Garcia Junior e Araújo (2022)

enfatizam que o ambiente tecnológico contemporâneo exige uma agilidade adaptativa que muitas instituições tradicionais ainda lutam para implementar. A persistência de estruturas físicas onerosas e sistemas legados complexos atua como uma barreira à inovação acelerada, que é nativa no modelo operacional das *fintechs*. Gama (2023) corrobora essa visão ao afirmar que os bancos incumbentes enfrentam o desafio contraditório de acelerar a convergência tecnológica enquanto mantêm a infraestrutura física necessária para diversos segmentos de clientes.

Apesar da competição inicial, o desenvolvimento do setor indica que a relação entre bancos tradicionais e *fintechs* tende à colaboração estratégica em vez da exclusão mútua. As inovações introduzidas pelas *fintechs* funcionam como um estímulo essencial para que os grandes bancos otimizem seus serviços e reduzam a burocracia interna. Christian e Lars (2023) reforçam que a atuação das startups financeiras afeta positivamente o desempenho das instituições tradicionais, impulsionando melhorias operacionais.

Dessa forma, observa-se a convergência entre a solidez e experiência dos modelos tradicionais e a agilidade centrada no usuário característica das *fintechs*. Essa sinergia eleva o *mobile banking* à condição de alicerce estratégico, essencial para responder às novas regulamentações e às mudanças no comportamento de um consumidor cada vez mais autônomo e exigente. Em última análise, essa reestruturação resulta em um sistema financeiro mais dinâmico, sendo a adaptação tecnológica um requisito fundamental para a sustentabilidade e competitividade de qualquer instituição financeira na atualidade.

2.2 Letramento digital no context do *mobile banking*

O letramento digital configura-se como um fator determinante para a adoção plena do *mobile banking*, uma vez que influencia diretamente a forma como os usuários percebem a utilidade e a facilidade de uso das interfaces tecnológicas. Conforme observa Nascimento (2026), a transição para modelos digitais não é universal, sendo impactada pela lacuna de conhecimento técnico em determinados segmentos populacionais. Enquanto usuários habituados à economia digital priorizam a conveniência, aqueles com menor instrução enfrentam barreiras de acesso significativas, o que exige das instituições financeiras o desenvolvimento de estratégias inclusivas e processos de educação digital para mitigar a sensação de exclusão causada pela desumanização do atendimento.

A manifestação desse letramento é heterogênea entre diferentes perfis sociais e faixas etárias. Santos (2022) identifica que, no público universitário, a grande maioria dos usuários (90,7%) declara possuir afinidade com novas tecnologias, o que facilita a adesão e a preferência pelos canais bancários digitais. Entretanto, gerações mais velhas ou grupos com menor familiaridade técnica demandam processos educativos mais robustos para desenvolverem confiança no sistema. Segundo Marques (2025) e Nascimento (2026), a transformação bancária requer que as ofertas tecnológicas sejam acompanhadas de suporte pedagógico para preservar a confiança institucional e garantir a autonomia do cliente no ambiente virtual.

O nível de conhecimento tecnológico está intimamente ligado à percepção de segurança e ao risco percebido em transações remotas. Sousa (2024) argumenta que o empoderamento do consumidor ocorre mediante a conscientização sobre os benefícios da tecnologia e a mitigação das resistências causadas pela complexidade do sistema. Para que o uso do aplicativo seja frequente e qualificado, é fundamental que o usuário sinta possuir as chamadas condições facilitadoras, ou seja, a crença de que detém os recursos e o conhecimento necessários para operar a ferramenta de forma eficiente. Sem esse domínio técnico, a insegurança em relação a fraudes cibernéticas torna-se uma barreira crítica para a aceitação tecnológica.

3. Metodologia

Esta pesquisa adota uma abordagem quantitativa. Quanto aos seus fins, a pesquisa é classificada como descritiva. O estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, visando, neste caso, identificar perfis de usuários e analisar suas percepções e dificuldades no processo de adaptação ao *mobile banking.* Quanto aos seus meios, caracteriza-se como um levantamento (*survey*). Este procedimento administrativo utiliza o questionário como instrumento para coletar informações de um grupo de pessoas, permitindo quantificar as características da população estudada e generalizar os resultados da amostra.

Diferente de métodos probabilísticos que exigem uma lista prévia de contatos, esta pesquisa utiliza a amostragem não probabilística e voluntária, operada pela técnica de *snowball sampling* (bola de neve). O rigor acadêmico deste processo de distribuição segue as etapas de recrutamento das sementes (*seeds*), em que o *link* do instrumento é enviado inicialmente via *WhatsApp*, e-mail e redes sociais para um grupo diversificado de respondentes primários. Nesta fase, não se exige que o destinatário seja cliente de um banco, permitindo uma disseminação orgânica e ampla do *link* através de redes de contatos. Em seguida, ocorre o encaminhamento em rede, no qual, após o acesso inicial, os participantes são convidados a compartilhar o instrumento com seus próprios círculos sociais, aproveitando o capital social das redes para alcançar indivíduos que o pesquisador não acessaria diretamente.

O questionário foi fundamentado nos trabalhos base de Santos G. (2022), Santos A. (2022), Alves et al. (2023) e Souza (2024) para garantir validade teórica. A pesquisa de opinião foi em escala *Likert*, abrangendo afirmações sobre praticidade e autonomia, inspiradas no modelo TAM para medir a utilidade percebida; afirmações sobre atendimento e desintermediação, fundamentadas na resistência à redução de agências e no valor do suporte humano; afirmações sobre canais digitais, que analisam o engajamento através da eficiência das funcionalidades; afirmações sobre segurança, focando na confiabilidade como fator determinante de uso; e afirmações sobre satisfação e fidelidade, relacionando a experiência do usuário à lealdade e intenção de recomendação. A pesquisa está em conformidade com a legislação brasileira. A dispensa de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) fundamenta-se na Resolução CNS n.º 510/2016, por tratar-se de pesquisa de opinião pública e não registrar dados dos pesquisados.

O tratamento dos dados segue o rigor estatístico demonstrado na literatura da área, iniciando pela limpeza e codificação, onde os dados são exportados e as respostas de não clientes ou dados espúrios são removidos. Prossegue-se com a estatística descritiva para o cálculo de médias, frequências, desvios-padrão e o nível médio de concordância nas afirmações através do software JASP. A validação de consistência é realizada pelo Alfa de Cronbach para verificar se as questões da escala *Likert* medem de forma confiável o que propõem, considerando valores acima de 0,7 como indicadores de alta confiabilidade. Por fim, realiza-se a análise de associação por meio de correlação, utilizando testes não paramétricos para identificar a força da relação entre variáveis ordinais, como a associação entre o letramento digital e a confiança no aplicativo.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A pesquisa registrou um total de 54 respostas válidas de clientes pessoa física. A coleta dos dados, ocorreram em 30 dias corrido do mês maio a abril de 2026, através da metodologia bola de neve. Considerando as respostas válidas, a tabela 1, demonstra descritivamente a percepção dos clientes entre quatro variáveis: 1. Experiência digital; 2. Autonomia e valor; 3. Humanização; e 4. Segurança.

Tabela 1 – Análise descritiva

	Mode	*Median*	*Mean*	*Std. Deviation*	*Variance*	*Shapiro-Wilk*	*P-value of Shapiro-Wilk*
OP1	4.969	5.000	4.074	1.147	1.315	0.750	< .001
OP2	4.998	4.500	4.111	1.110	1.233	0.775	< .001
OP3	4.807	3.000	3.167	1.514	2.292	0.861	< .001
OP4	4.643	3.500	3.333	1.414	2.000	0.876	< .001
OP5	3.087	3.000	3.185	1.275	1.625	0.909	< .001
OP6	1.224	3.000	2.704	1.382	1.911	0.882	< .001
OP7	4.589	4.000	3.481	1.285	1.651	0.885	< .001
OP8	3.073	3.000	3.500	1.314	1.726	0.865	< .001
OP9	1.192	3.000	2.685	1.425	2.031	0.874	< .001
OP10	4.887	4.000	3.815	1.290	1.663	0.823	< .001
OP11	4.948	5.000	4.093	1.186	1.406	0.750	< .001
OP12	4.948	4.000	3.981	1.141	1.302	0.812	< .001
OP13	4.672	3.000	3.241	1.400	1.960	0.884	< .001
OP14	4.917	4.000	3.852	1.188	1.412	0.841	< .001
OP15	4.883	4.000	3.759	1.258	1.582	0.847	< .001

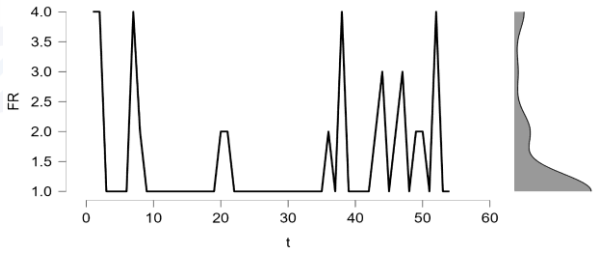
Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A tabela acima demonstra que os clientes percebem um alto valor na eficiência e autonomia digital, com as variáveis OP2 (incentivo à autonomia) e OP11 (aumento da produtividade) apresentando as maiores médias (4,11 e 4,09) e medianas elevadas (4,5 e 5,0). Em contraste, as menores médias e tendências à neutralidade (mediana 3,0) aparecem em itens como a percepção de risco de fraude (OP6) e a intenção de trocar de banco caso o atendimento

humano seja extinto (OP9), indicando que, apesar das preocupações, esses não são fatores de abandono imediato para a maioria da amostra. A análise da variância revela uma forte heterogeneidade de opiniões sobre a necessidade do suporte personalizado (OP3, var: 2,292) e sobre a fidelidade institucional (OP9, var: 2,031), ao passo que o teste de *Shapiro-Wilk*, com p-valores consistentemente inferiores a 0,001 para todas as variáveis, comprova estatisticamente que os dados não seguem uma distribuição normal, refletindo o comportamento típico de escalas ordinais de opinião concentradas em polos de concordância ou neutralidade.

Inicialmente, considerando a frequência de uso de *Mobile Banking* (Gráfico 1) revela uma consolidação definitiva do canal digital no cotidiano financeiro dos 54 respondentes. Os dados demonstram uma predominância expressiva do uso diário, que abrange aproximadamente 72,2% da amostra (39 usuários), o que ratifica a tese de que o aplicativo evoluiu de um canal acessório para a principal interface de consumo e interação financeira. Quando somado ao uso semanal (14,8%), observa-se que a vasta maioria dos clientes apresenta um alto engajamento digital, motivado pela busca por autonomia e redução de burocracias, conforme discutido nos modelos de aceitação tecnológica. Por outro lado, a existência de um estrato de usuários que utiliza o serviço apenas mensalmente ou em casos excepcionais (cerca de 13%) sinaliza a permanência de nichos que ainda enfrentam barreiras de adaptação ou que preservam o valor simbólico do atendimento presencial.

Gráfico 1 – Frequência de uso de Mobile Banking



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Com base nos dados da Tabela 2, que contempla as 54 respostas válidas, a análise de proporções sob uma perspectiva binomial.

Tabela 2 – Análise binomial

	Level	*Counts*	*Proportion*		*Level*	*Counts*	*Proportion*
OP1	2	8	0.148	OP9	1	16	0.296
	3	9	0.167		2	9	0.167
	4	8	0.148		3	13	0.241
	5	29	0.537		4	8	0.148
OP2	1	1	0.019		5	8	0.148
	2	6	0.111	OP10	1	3	0.056
	3	6	0.111		2	8	0.148
	4	14	0.259		3	8	0.148
	5	27	0.500		4	12	0.222
OP3	1	10	0.185		5	23	0.426
	2	11	0.204	OP11	1	1	0.019
	3	9	0.167		2	8	0.148

	4	8	0.148		3	5	0.093
	5	16	0.296		4	11	0.204
OP4	1	8	0.148		5	29	0.537
	2	8	0.148	OP12	1	1	0.019
	3	11	0.204		2	6	0.111
	4	12	0.222		3	11	0.204
	5	15	0.278		4	11	0.204
OP5	1	6	0.111		5	25	0.463
	2	11	0.204	OP13	1	7	0.130
	3	14	0.259		2	12	0.222
	4	13	0.241		3	10	0.185
	5	10	0.185		4	11	0.204
OP6	1	15	0.278		5	14	0.259
	2	10	0.185	OP14	1	2	0.037
	3	11	0.204		2	6	0.111
	4	12	0.222		3	12	0.222
	5	6	0.111		4	12	0.222
OP7	1	4	0.074		5	22	0.407
	2	10	0.185	OP15	1	3	0.056
	3	11	0.204		2	7	0.130
	4	14	0.259		3	11	0.204
	5	15	0.278		4	12	0.222
OP8	1	6	0.111		5	21	0.389
	2	4	0.074				
	3	18	0.333				
	4	9	0.167				
	5	17	0.315				

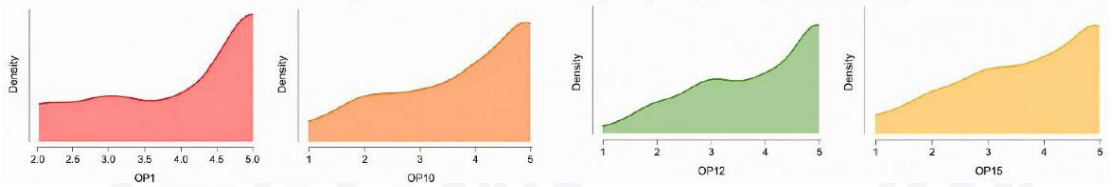
Fonte: elaborado pelos autores, 2026.

Existe uma hegemonia de concordância positiva em relação à funcionalidade digital, destacando-se o incentivo à autonomia (OP2) com 75,9% de aprovação e o ganho de produtividade (OP11) com 74,1%, índices que consolidam a utilidade percebida das ferramentas do *Mobile Banking*. No que tange à usabilidade, a maioria dos usuários considera os aplicativos intuitivos (64,8% em OP10) e com instruções claras (61,1% em OP15), o que corrobora a percepção de agilidade confirmada por 68,5% da amostra na variável OP1. Contudo, sob uma perspectiva binomial, a transição para o digital apresenta maior fragmentação em dimensões críticas: a intenção de trocar de banco caso o atendimento humano seja extinto (OP9) é manifestada por apenas 29,6% dos clientes, enquanto a percepção de risco de fraude (OP6) divide a amostra, com 33,3% sentindo-se expostos contra uma base significativa de neutralidade e discordância, evidenciando que, embora a eficiência técnica seja um sucesso estatístico, a segurança e a desintermediação humana permanecem como pontos de tensão proporcionalmente equilibrados na percepção dos usuários.

A dimensão de Experiência e Usabilidade Digital (Gráfico 2) apresenta uma consistência elevada (Alfa de Cronbach de 0,87), indicando que os usuários percebem a agilidade e o manuseio das ferramentas de forma integrada e confiável. O principal destaque deste núcleo é a agilidade e comodidade (OP1), que possui média de 4,07 e a maior mediana do estudo

(5,00), com 68,5% de aprovação consolidada. Essa percepção de eficiência é ratificada pela variável de cotidiano (OP12), onde 66,7% dos respondentes confirmam a facilidade de uso diário, apresentando uma das menores variâncias (1,302), o que demonstra um forte consenso entre os participantes sobre o benefício imediato do sistema. Quanto à usabilidade técnica, os aplicativos são considerados intuitivos (OP10) por 64,8% da amostra, mantendo uma correlação forte (0,705) com a clareza das instruções para evitar erros (OP15). Esse alinhamento sugere que o design de interface é eficaz em guiar o usuário de forma autônoma, sendo validado positivamente por 61,1% dos clientes na variável OP15.

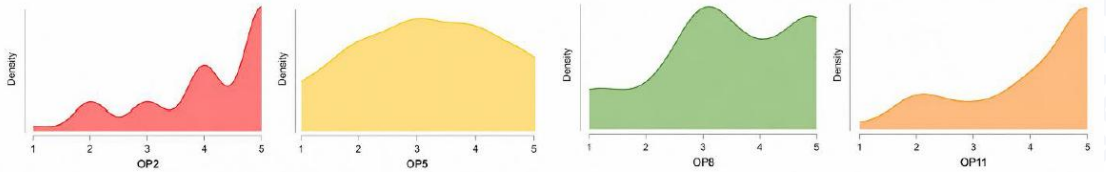
Gráfico 2 – Experiência e usabilidade digital (OP1, OP10, OP12 e OP15)



Fonte: elaborado pelos autores, 2026.

A dimensão de Autonomia e Valor Percebido (Gráfico 3) apresenta uma consistência interna boa (Alfa de Cronbach de 0,80), evidenciando que os respondentes associam o uso das ferramentas digitais ao seu empoderamento pessoal e ganho de eficiência. O principal destaque reside no incentivo à autonomia (OP2), que obteve a maior média desta dimensão (4,11) e uma mediana de 4,50, com 75,9% de concordância consolidada (níveis 4 e 5). Esse sentimento de independência está fortemente correlacionado à agilidade do sistema (OP1 x OP2 = 0,853), indicando que, na percepção do cliente, a rapidez tecnológica é o motor que viabiliza sua autonomia financeira. Complementarmente, o aumento da produtividade (OP11) é validado por 74,1% da amostra, apresentando uma mediana elevada de 5,00, o que reforça o impacto positivo da digitalização na rotina prática dos usuários.

Gráfico 3 - Autonomia e valor percebido (OP2, OP5, OP11 e OP8)

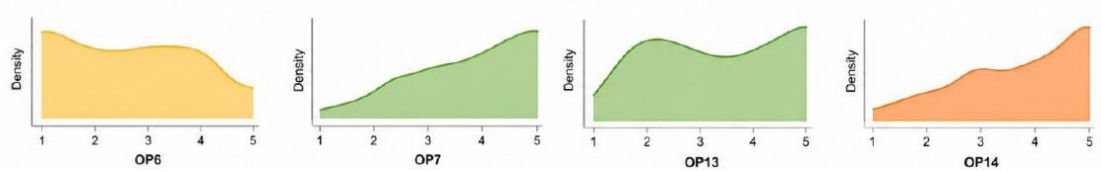


Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A dimensão de Segurança e Confiança (Gráfico 4) revela um equilíbrio crítico entre o receio tecnológico e a credibilidade institucional, apresentando uma inconsistência estatística inicial (Alfa de Cronbach < 0,30) que decorre da oposição conceitual entre itens de percepção de risco (OP6 e OP13) e de confiança (OP7 e OP14). Os dados mostram que, embora 46,3% dos usuários expressem preocupação real com crimes cibernéticos (OP13, média 3,24) e 33,3% sintam-se expostos a fraudes (OP6), a percepção de um compromisso ético da instituição (OP14) permanece sólida, alcançando a maior média do núcleo (3,85) com 62,9% de aprovação consolidada. Essa confiança institucional é validada por 53,7% dos respondentes que confiam plenamente na segurança do banco (OP7), demonstrando uma forte correlação com a

satisfação geral (r = 0,761) e com a usabilidade do aplicativo (r = 0,671), o que sugere que a transparência e a facilidade operacional funcionam como os principais mitigadores do medo da fraude na percepção da amostra.

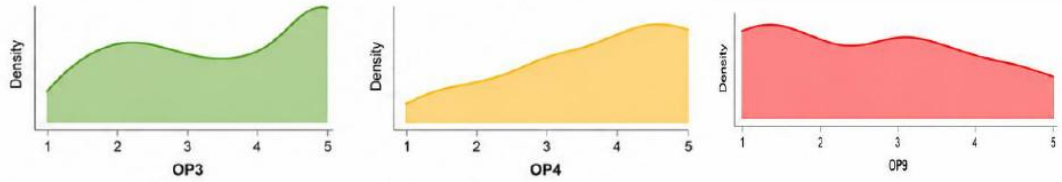
Gráfico 4 - Segurança e Confiança (OP6, OP7, OP13 e OP14)



Fonte: elaborado pelos autores, 2026.

A dimensão de Humanização e Presencialidade (Gráfico 5) que reflete a dor da transição digital através do impacto emocional da desintermediação, apresenta uma consistência limítrofe (Alfa de Cronbach de 0,58), revelando opiniões altamente heterogêneas entre os 54 respondentes. O ponto de maior divergência estatística em todo o estudo é a falta do suporte personalizado (OP3), que registra a maior variância (2,292) e desvio-padrão (1,514), evidenciando que, embora a média seja neutra (3,16), existe um grupo significativo de 29,6% que sente intensamente a ausência do toque humano. Essa percepção é agravada pelo fechamento de agências físicas (OP4), que causa insegurança ou exclusão em 50% da amostra (soma dos níveis 4 e 5), mantendo uma correlação moderada (0,449) com a falta do suporte presencial. Contudo, apesar dessa resistência emocional, a intenção de rotatividade (OP9) apresenta a menor média do grupo (2,68), com a maior parcela de respostas concentrada na discordância total (29,6% no nível 1), sugerindo que a insatisfação com a desumanização ainda não é um fator determinante para o abandono imediato do banco pela maioria dos usuários

Gráfico 5 - Humanização e presencialidade (OP3, OP4 e OP9)



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Considerando a análise de correlação e consistência interna das 54 respostas, a tabela 3 ilustra teste Alfa Cronbach e a tabela 4 a correlação das afirmativas em que os participantes deram suas respectivas opiniões. A consistência da dimensão de Segurança apresentou um valor de Alfa de Cronbach inferior a 0,30 principalmente devido à presença de itens reversos que não foram invertidos na base de dados bruta antes da análise estatística.

Tabela 3 – Alfa de Cronbach

Dimensão	Itens	Correlação Média ($\bar{r}$)	Alfa de Cronbach (α)	Interpretação
Experiência Digital	4	0,626	0,87	Consistência Elevada

Autonomia e Valor	4	0,499	0,80	Consistência Boa
Humanização	3	0,321	0,58	Consistência Limítrofe
Segurança	4	-	< 0,30*	Requer Inversão de Itens

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Tabela 4 – Correlação de Pearson

	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	OP11	OP12	OP13	OP14	OP15
OP1	1,00														
OP2	0,85	1,00													
OP3	0,00	0,08	1,00												
OP4	0,11	0,19	0,45	1,00											
OP5	0,27	0,40	0,07	0,17	1,00										
OP6	-0,08	0,06	0,43	0,42	0,39	1,00									
OP7	0,50	0,58	-0,04	-0,10	0,38	-0,06	1,00								
OP8	0,54	0,56	-0,05	0,25	0,32	-0,08	0,40	1,00							
OP9	0,03	0,02	0,24	0,28	0,02	0,40	0,06	0,09	1,00						
OP10	0,56	0,67	-0,08	0,17	0,40	3,920×10-4	0,43	0,61	0,03	1,00					
OP11	0,69	0,75	-0,03	0,07	0,34	-0,09	0,61	0,64	0,09	0,73	1,00				
OP12	0,71	0,72	-0,12	0,04	0,41	-0,16	0,53	0,62	-0,13	0,74	0,84	1,00			
OP13	0,24	0,25	0,37	0,39	0,45	0,42	0,01	0,24	0,26	0,31	0,28	0,25	1,00		
OP14	0,49	0,56	-0,06	0,13	0,33	-0,20	0,52	0,76	0,11	0,67	0,72	0,69	0,23	1,00	
OP15	0,43	0,51	-0,01	0,16	0,52	0,02	0,35	0,54	0,16	0,71	0,64	0,62	0,44	0,66	1,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A análise de correlação e consistência interna, fundamentada em 54 respostas válidas, revela que a estrutura teórica do estudo possui robustez estatística, especialmente nas dimensões que tratam da funcionalidade tecnológica, conforme atestado pelo teste Alfa de Cronbach. A dimensão de Experiência Digital apresentou uma consistência elevada (α = 0,87), sustentada por correlações inter-item expressivas, como a forte sinergia entre a agilidade percebida (OP1) e o sentimento de autonomia do usuário (OP1 x OP2 = 0,853), sugerindo que a eficiência do sistema é o principal catalisador do empoderamento digital. Similarmente, a dimensão de Autonomia e Valor demonstrou boa consistência (α = 0,80), com destaque para a correlação quase linear entre o aumento da produtividade (OP11) e a conveniência no cotidiano (OP11 x OP12 = 0,838), o que ratifica a percepção de utilidade prática das ferramentas do Itaú. Em contrapartida, a dimensão de Humanização exibiu uma confiabilidade limítrofe (α = 0,58), refletindo a natureza subjetiva e heterogênea da resistência ao fechamento de agências e à falta do toque humano (OP3), que apresenta correlação moderada com a insegurança física (OP3 x OP4 = 0,449). Por fim, a dimensão de Segurança apresentou um valor de Alfa atípico (< 0,30), o qual não indica falha no instrumento, mas sim uma oposição conceitual válida entre a percepção de risco externo (fraudes e crimes cibernéticos) e a confiança no compromisso ético da instituição (OP14), variável esta que se mostrou fundamental para a satisfação geral, mantendo com ela uma correlação de 0,761.

5. Conclusão e Contribuições

A pesquisa sobre a Transformação Digital dos bancos demonstrou que a transição para o *mobile banking* consolidou-se como um requisito essencial de sobrevivência e sustentabilidade no mercado contemporâneo. Os resultados obtidos com os 54 respondentes revelaram um público com 98,1% de letramento digital médio ou alto, o que, conforme Nascimento (2026), é um fator determinante para a percepção positiva de utilidade e facilidade das interfaces tecnológicas. A dimensão de Experiência e Usabilidade Digital apresentou consistência elevada (α = 0,87), confirmando o novo paradigma de conveniência e mobilidade estabelecido pela massificação dos smartphones. Além disso, a forte correlação entre agilidade e autonomia ratifica a tese de Moura (2021), de que as instituições digitais são estruturadas para oferecer praticidade e permitir que o consumidor gerencie suas finanças de forma autônoma e independente.

Contudo, o estudo conclui que a desintermediação humana gera uma dor da transição, na qual o fechamento de agências e a substituição de gerentes por algoritmos provocam sentimentos de exclusão e insegurança, corroborando as perspectivas de Braga (2020) e Moraes, Maldaner e Freitas Júnior (2024) sobre a persistente valorização da materialidade do atendimento físico. A preocupação com a exposição de dados a crimes cibernéticos é equilibrada pelo reconhecimento do compromisso ético do banco, reforçando que a transformação bancária exige estratégias que preservem a confiança institucional, como defendido por Marques (2025). Apesar dessas tensões, a baixa intenção de rotatividade indica que a utilidade e a satisfação tecnológica ainda sustentam a lealdade à marca, conforme Alves *et al*. (2023). Para trabalhos futuros, recomenda-se explorar processos de educação digital inclusiva que, segundo Marques (2025), são fundamentais para democratizar o sistema e mitigar as barreiras de acesso para todos os perfis de clientes.

Referências

ALVES, Lara Elisa Justino; SILVA, Hermes Moretti Ribeiro da; SPERS, Eduardo Eugênio; SOUZA, Matheus Vieira de. Engajamento De Usuários Brasileiros De Bancos Digitais. *In:* EnANPAD, 47., 2023, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2023.

BARBOSA, R. R. ***Fintechs***: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

BERTELLI JÚNIOR, Adalberto Luiz; AURICHIO, Mariana Lellis; PRUDÊNCIO, Mariana Sarah Duarte; RAMOS, Natalia Ventura; LIMA, Stefany Francetto de. **Crescimento das *Fintechs* e impactos no mercado bancário brasileiro**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado

em Ciências Econômicas) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2021.

BRAGA, R. da C. **Inteligência artificial e organização do trabalho bancário**: uma análise de bancos brasileiros e portugueses. 2020. Dissertação (Mestrado em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 98, p. 44-46, 24 maio 2016.

CARAFFINI, Josiane Piva Testolin da Silva; VENTURINI, Lauren Dal Bem; BEHR, Ariel. Transformação digital e desempenho no setor bancário: uma abordagem com análise envoltória de dados. [S. l.: s. n.], 2018.

CHRISTIAN, H.; LARS, H. How do fintech start-ups affect financial institutions' performance and default risk? European Journal of Finance, v. 29, n. 15, 2023.

COELHO, D. R. **Como desenvolver uma estratégia da banca digital com o aumento de performance**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) - Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2022.

COSTA, L. V. S. **Transformação do Sistema Bancário Nacional**: o surgimento dos bancos digitais e suas implicações. 2025. 63 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2025.

GAMA, M. de C. C. **A transformação digital dos bancos incumbentes brasileiros:** uma análise das iniciativas para a adaptação do modelo de negócio. 2023. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, 2023.

JORGE, R. R.; URICH, L. G.; JUNGER, A. P.; DE ANDRADE, A. A.; FACÓ, J. F. B. O ecossistema de *Fintechs* no Brasil. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 9, n. 3, p. e931-e931, 2018.

MARQUES, L. J. G. **Inclusão financeira no Brasil**: o papel da transformação digital dos serviços financeiros na democratização do sistema bancário brasileiro. 2025. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025.

MARQUES, L. J. G. **Inclusão financeira no Brasil**: o papel da transformação digital dos serviços financeiros na democratização do sistema

bancário brasileiro. 2025. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, 2025.

MATTOS, Renato Amoratti Mafili de. **As inovações e transformações no setor bancário do Brasil a partir do surgimento das *fintechs***. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2020

MENEGON, Elizangela Maria Pas. **Configurações de estratégias corporativas de crescimento com transformação digital para um desempenho superior dos bancos Brasileiros**. 2024. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2024.

MORAES, Patrícia Paseto de; MALDANER, Luís Felipe; FREITAS JÚNIOR, José Carlos da Silva. Valor percebido: um estudo com clientes bancários pessoas físicas de bancos e *fintechs* de uma região do interior do Rio Grande do Sul. **Revista Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 3, 2024.

MOURA, Ana Flávia Cavaliere de. **A experiência do cliente em bancos digitais no Brasil e sua fidelização**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Belo Horizonte, 2021.

PEREIRA, Henrique Rabelo Batista. **Impactos das inovações tecnológicas no setor bancário brasileiro no período de 2017 a 2021.** 2022. 40 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), Goiânia, 2022

ROCHA, Diego Martins da; SANTOS, Luciano Balbino dos; SOUSA, Paulo Roberto Pires. O surgimento das *fintechs* e o seu impacto no sistema bancário brasileiro. **DRPES**, Goiânia, v. 2, n. 1, p. 1-20, jan./jun. 2021.

ROHDEN, Simoni Fernanda; RODE, Jéssica. O impacto da experiência de consumo na percepção e no comportamento dos clientes de bancos digitais. **Retail Management Review**, v. 3, n. 1, p. e22-e22, 2023.

SANTOS, Amanda Queiroga dos. **Fatores Que Influênciam O Uso E O Uso Expandido De Bancos Digitais**. 2022. Monografia (Bacharelado em Administração) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2022.

SANTOS, Giovanna Nascimento dos. **Bancos Digitais**: um estudo do perfil dos seus clientes em uma universidade pública. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal de Sergipe, Itabaiana, 2022.

SILVA, Daniel Camilo da. **Mundo digital e os bancos brasileiros:** uma análise do uso das redes sociais. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2020.

SILVA, Vitória Batista Santos; GARCIA JUNIOR, Wagner Roberto Ramos; ARAÚJO, Clayton Vinicius Pegoraro de. *Fintechs*: (r)evolução bancária na era da economia digital. **Revista da PGBC**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 64-77, jun. 2022.

SOUSA, Danielle de Lima. **Facilitadores, Resistências À Adesão E Experiência Do Cliente No Open Finance**. 2024. Dissertação (Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2024.