



DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO INDIVIDUAL: DECIFRANDO O PAPEL DA CULTURA E MOTIVAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO SÉCULO XXI

ARTIGO ORIGINAL

SARPI, Ana Paula Amado Milano¹

SARPI, Ana Paula Amado Milano. **Dinâmicas organizacionais e desempenho individual: decifrando o papel da cultura e motivação nas instituições financeiras do século XXI.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 09, Ed. 04, Vol. 01, pp. 25-63. Abril de 2024. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/dinamicas-organizacionais>, DOI:

10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/dinamicas-organizacionais

RESUMO

O estudo sobre gestão de pessoas tem ganhado destaque em tempos recentes. Este estudo investiga a relação entre Cultura Organizacional, Autopercepção de Desempenho e Motivação no Trabalho em uma instituição financeira de abrangência nacional, focalizando especificamente os colaboradores sem função gerencial. O objetivo principal é analisar como a Cultura Organizacional influencia na Autopercepção de Desempenho, considerando a mediação da Motivação no Trabalho. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, de corte transversal, adota a coleta de dados estilo *Survey*. Foi empregada a técnica estatística de Regressão Linear para analisar os dados coletados por meio de questionários aplicados aos participantes. Os resultados revelaram insights significativos sobre as interações complexas entre essas variáveis, contribuindo para o entendimento mais profundo dos fatores que moldam a percepção de desempenho dos colaboradores em organizações financeiras. Essa investigação fornece não apenas uma contribuição acadêmica ao campo da psicologia organizacional e gestão de Recursos Humanos, mas também oferece implicações práticas valiosas para a instituição pesquisada, com extensão para outras organizações semelhantes.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Motivação no Trabalho, Autopercepção de Desempenho.



1. INTRODUÇÃO

Uma preocupação constante dos administradores de empresas e profissionais de Recursos Humanos é o fato de desenvolver e adaptar suas organizações para concorrerem, com êxito, no ambiente o qual a empresa atua e assim, os termos produtividade e motivação são duas palavras inevitavelmente ligadas. O mais importante tema surgido durante a primeira terça parte deste século foi a tentativa, através de uma melhor "engenharia humana", de racionalizar a maneira pela qual o trabalho estava sendo feito; a maneira pela qual a equipe de trabalho era utilizada para aumentar a produção e a produtividade dos bens e serviços produzidos. Este tema atingiu seu clímax durante a Segunda Grande Guerra Mundial.

Após a Segunda Grande Guerra Mundial, com a extraordinária melhoria das condições humanas, os trabalhadores começaram a exigir que o ambiente de trabalho atendesse algumas de suas necessidades sociais primárias, além das necessidades de sobrevivência e de segurança. Isso fez com que a administração buscasse estratégias para atender essa nova exigência. Surgindo, assim, um segundo tema: a abordagem das "relações humanas" em função da qual todas as atenções estavam dirigidas às necessidades sociais do homem e às maneiras de atendê-las com vistas a aumentar a motivação e a produtividade da organização.

Este tema continuou em voga durante a década dos anos 50 e, ao fim dessa década surgiu um novo tema, o qual tinha por objetivo desenvolver pessoas para o exercício de responsabilidades ainda mais elevadas.

Um terceiro tema surgiu em decorrência da complexidade das organizações. A descentralização na tomada de decisões, com o uso cada vez mais intenso dos computadores, com novas linguagens e a expansão geográfica, tudo combinando para exigir a atenção da administração para o desenvolvimento de mais eficientes sistemas de informações.

Em meados da década de 1960 o tema é novamente alterado. Um novo tema passa a ser desenvolvido com atenção voltada para uma mudança que tem por base o "sistema total" e ao longo de uma grande variedade de dimensões.



No século XXI o fenômeno das rápidas e intensas mudanças das empresas é mundial. São mudanças amplas, internas e irreversíveis, visto que estão diretamente ligadas ao clima organizacional da empresa. Como parte dessas mudanças, sugere-se um novo olhar sobre o capital humano. Uma nova visão já é grandemente observada dentro das empresas: a motivação empresarial. Com isso, espera-se favorecer o entendimento desses processos de mudança cultural nas organizações, fornecendo subsídios a profissionais de recursos humanos a quem, de modo particular, compete gerenciar na direção de uma sociedade mais justa e menos desigual.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional tem sido apontada como um relevante recurso, auxiliando às empresas a desenvolverem uma vantagem competitiva. Para atingir os objetivos organizacionais, as empresas encontram em sua cultura uma oportunidade para efetivar suas estratégias e motivar o trabalho conjunto entre os colaboradores. Nesse contexto, a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de rituais e símbolos, que comunicam os valores da organização, aos seus membros (Monteiro e Joseph, 2023). Malheiros e Tomei, (2022) expõem que o interesse por estudos relacionados cultura organizacional não são recentes. Desde a década de 1980, já havia determinado consenso a respeito da necessidade de se investigar questões que tratavam dos aspectos simbólicos, que envolviam as relações humanas nas organizações.

Cruz Junior, Profeta e Hanai-Yoshida (2022) apontam que a cultura organizacional se refere aos valores e crenças de uma organização. Essa cultura de local de trabalho decide como os indivíduos interagem entre si e como se comportam com as pessoas de fora da empresa. Os colaboradores, portanto, devem respeitar a cultura da sua organização, para apresentar o seu melhor nível de trabalho. A cultura organizacional pode ser observada na forma de como a empresa se comunica com seus colaboradores, clientes, fornecedores, mas, notadamente, como esta age durante a realização de seus processos produtivos, de serviços ou ambos.



2.1.1 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é composta por elementos que ditam a identidade, os valores e as normas de uma organização (Monteiro e Joseph, 2023). Eles variam de uma empresa para outra, mas normalmente apresentam os seguintes elementos: valores (princípios que orientam o comportamento dos membros da organização), normas (regras que determinam como os indivíduos devem se comportar e interagir dentro da organização), estrutura organizacional (forma como a empresa está hierarquizada, divisão de trabalho e processos) e sistemas (sistemas gerenciam o funcionamento da empresa, incluindo processos de tomada de decisão, sistemas de recompensa e reconhecimento, sistemas de comunicação, etc. (Monteiro e Joseph, 2023).

Esses são uns dos componentes da cultura organizacional e a interação entre eles ajuda a definir a identidade única de uma empresa e a influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos dentro da empresa (Monteiro e Joseph, 2023).

2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O setor bancário mundial vem sofrendo alterações estruturais profundas, influenciando a motivação e a produtividade dos seus colaboradores. Neste sentido Pereira, Passos e Ribeiro (2022) expõem que o nível de motivação pode ser afetado pelo contexto social, pelos valores organizacionais e culturais e pela liderança, que influencia as equipes de trabalho. Entende-se, então, que um trabalhador motivado aumentará a capacidade de a organização cumprir a sua missão, as suas metas e os seus objetivos, conseguindo assim envolver todos na construção de um forte ambiente organizacional.

Conforme Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária Febraban (2023), no ano de 2021, a indústria bancária realizou grandes avanços tecnológicos em canais digitais e na eficiência de suas operações, por meio da digitalização. Já em 2022, o foco se deu na consolidação de ações voltadas à construção de jornadas mais ágeis, customizadas e sem atritos. Em 2023, com os bancos cada vez mais orientados a



dados, estas instituições estão conscientes da necessidade de transformar o ambiente organizacional paralelamente aos avanços tecnológicos.

2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A cultura organizacional tem um papel de extrema importância na motivação de seus colaboradores. Quando há um engajamento entre a cultura da empresa e os interesses e necessidades dos funcionários, a produtividade tende a aumentar, bem como o engajamento (Monteiro e Joseph, 2023).

A empresa que promove um ambiente de trabalho positivo, com respeito mútuo, confiança, apoio e reconhecimento, pode aumentar a motivação dos funcionários. Eles se sentirão valorizados e apreciados, o que os incentiva a se esforçarem mais em suas atividades (Monteiro e Joseph, 2023). Além disso, valorizar crescimento profissional e pessoal, permite que o colaborador se sinta mais empenhado em desenvolver suas funções. Outro ponto a se destacar é o programa de recompensas, uma vez recompensado publicamente e financeiramente através de promoções por exemplo, ajuda o funcionário a se sentir valorizados, incentivando um melhor desempenho (Monteiro e Joseph, 2023).

2.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E AUTOPERCEPÇÃO DE DESEMPENHO

A autopercepção pode ocorrer a partir da interação do indivíduo com a sociedade: por meio de todo um repertório construído socialmente, tencionado pela trajetória particular e pelos papéis que desempenha, a pessoa se reconhece no mundo e a referência, conforme explicam Vieira e Freitas Junior (2018). É possível dizer que a autopercepção seria a visão que o próprio colaborador tem de si no contexto da instituição.

As autoavaliações básicas centram-se, segundo O'Neill et al. (2016), nas autoavaliações internas que refletem como uma pessoa percebe seu valor próprio, competência e capacidade. É um preditor robusto de desempenho no trabalho. Esta



autoavaliação é uma avaliação básica e fundamental do valor, eficácia e capacidade de alguém como pessoa. É uma autoavaliação ou avaliação que varia de avaliações internas positivas e negativas. Nesse sentido, compreender as percepções de trabalho pode ajudar as equipes de gestão a projetarem mecanismos abrangentes para melhorar as percepções de trabalho dos funcionários.

3. METODOLOGIA

Este estudo se classifica-se como uma pesquisa descritiva; quanto aos procedimentos como uma survey e; quanto a abordagem, como uma pesquisa de natureza quantitativa. Em relação aos objetivos, estudos descritivos são aqueles em que o pesquisador mensura e/ou coleta informações importantes a respeito do fenômeno estudado, sem manipulações ou inferências (Lonati et al., 2018). Nesse sentido, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva já que busca descrever as relações estabelecidas entre as dimensões da cultura organizacional e a autopercepção de desempenho. Tem como objetivo avaliar se a cultura organizacional exerce influência sobre autopercepção de desempenho e o efeito mediador da motivação no ambiente de trabalho.

Quanto aos procedimentos, surveys, correspondem ao procedimento de coleta de dados primários, com base nisto, este estudo classifica-se como uma survey porque tem como objetivo coletar informações específicas ainda não estudadas sobre o objeto de estudo. Assim, a pesquisa survey, é a maneira de coletar dados ou informações sobre particularidades, ações ou opiniões diretamente de um determinado grupo de pessoas, representantes de uma população alvo, por meio de um dado instrumento (Aithal e Aithal, 2020). Entendida como um método positivista, uma survey prevê que uma amostra de sujeitos seja analisada a fim de que sejam realizadas interferências sobre a população na qual se deseja estudar (Frezatti et al., 2021).

Além disso, em virtude do procedimento adotado, este estudo classifica-se igualmente, como uma pesquisa de corte transversal, porque apresenta a descrição da amostra estudada durante um período específico do tempo, isto é, representa um



fragmento da realidade (Hair Junior et al., 2005). Por último, quanto a abordagem, pesquisas quantitativas são aquelas que buscam quantificar os dados coletados e, tradicionalmente, aplicam análises de natureza estatística (Malhotra, 2012).

O objetivo principal desta etapa da metodologia é apresentar a abordagem que será adotada para investigar a relação entre a autopercepção de desempenho e a cultura organizacional na motivação dos colaboradores em uma instituição financeira.

3.1 PERFIL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A instituição financeira selecionada para este estudo possui um perfil que a torna uma escolha relevante para a pesquisa proposta. Como uma das maiores instituições financeiras do Brasil, ela desempenha um papel significativo no cenário econômico do país, com uma presença abrangente em diversos setores. Neste caso, por se tratar de uma instituição que atua em todo o território nacional, há um cenário rico para a investigação da relação entre autopercepção de desempenho, cultura organizacional e motivação no ambiente organizacional.

As diretrizes e práticas de gestão de recursos humanos na instituição são fundamentadas nos princípios da meritocracia, compromisso com os valores organizacionais, mudança cultural, digitalização, inovação e aprimoramento da experiência do cliente e do colaborador. Priorizam também a segurança e o bem-estar no ambiente de trabalho como pilares essenciais, implementando medidas que visam garantir condições laborais seguras e saudáveis.

A instituição estimula o planejamento e o crescimento profissional dos colaboradores por meio de ferramentas de gestão e programas corporativos dedicados à sucessão e progressão na carreira. Ainda, são adotadas ações relevantes que harmonizam as estratégias organizacionais com as aspirações de crescimento dos indivíduos. O foco está em promover iniciativas e programas destinados à atração e retenção de talentos, ao desenvolvimento do capital humano e à saúde e segurança ocupacional. Essas práticas são fundamentais para aumentar a competitividade do negócio e a satisfação dos funcionários.



Apesar das limitações inerentes à confidencialidade dos dados específicos da organização, as práticas gerais de gestão de recursos humanos, como a meritocracia, compromisso com valores organizacionais e enfoque na segurança e bem-estar dos colaboradores, são alinhadas às tendências contemporâneas. Mesmo sem divulgação explícita de dados internos, a instituição tem adotado medidas que visam conciliar as estratégias organizacionais com as aspirações individuais de crescimento. A pesquisa pode se beneficiar dessa abordagem para oferecer perspectivas importantes sobre as práticas motivacionais e de autopercepção de desempenho em uma organização de grande porte. A seguir, quadro demonstrando a quantidade de funcionários da instituição, retirado no Portal da Transparência (Banco do Brasil, 2023).

Figura 1 - Quantidade de colaboradores da instituição

Por Grupos	2019	2020	2021
Direção Geral	9.093	9.039	8827
Órgãos Regionais	13.002	13.544	20.789
Agências	71.095	69.090	54.981
Por Categoria	2019	2020	2021
Gerencial	32.046	32.036	31.436
Técnico	4.113	1.233	1.273
Assessoria	7.510	10.365	10.085
Operacional	49.521	48.039	41.803

Fonte: Banco do Brasil, (2023).

A Figura a seguir mostra a localização geográfica dos colaboradores da instituição, mostrando que estão espalhados por todo o território nacional, e até mesmo no exterior.

Figura 2 - Localização geográfica dos colaboradores

Por Localização Geográfica	2019	2020	2021
Norte	4.043	3.981	3.678
Nordeste	15.387	15.106	13.919
Sul	16.327	16.117	14.997
Sudeste	40.864	39.800	35.894
Centro-Oeste	16.546	16.650	16.090
Exterior	23	19	19

Fonte: Banco do Brasil, (2023).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA ENVIO DO QUESTIONÁRIO

Para que a pesquisa fosse aplicada, foi necessário que a instituição aprovasse o questionário de pesquisa. Inicialmente, foi enviado um e-mail para o setor de ARH da empresa, solicitando a permissão. Junto ao pedido de permissão, foi enviado o questionário de pesquisa, referências, metodologia empregada na pesquisa, tempo estimado para resposta dos questionários e qual tipo de pesquisa se tratava (artigo científico ou trabalho acadêmico).

Após análise pela equipe técnica responsável, foi permitida a pesquisa, com resposta tendo levado 5 dias úteis. Houve algumas condicionantes na resposta. Obrigatoriamente os questionários deveriam ser *on-line*, enviados via *Microsoft Windows Forms®*, pois é aprovado pela instituição. E apenas a pesquisa estava aprovada, não o público-alvo (população). Para aprovação do público-alvo, deveria ser consultado a Diretoria de Operações da Empresa.

A Diretoria de Operações, após análise da aprovação do setor de ARH, entendeu que a pesquisa tem relevância para a instituição. A Diretoria não aprova que seja enviado questionários para todos os colaboradores da instituição, pois acreditam que cada



setor necessita de uma justificativa diferente para ser pesquisado. Foi aprovado envio dos questionários para funcionários sem função gerencial ou cargo técnico (colaboradores sem poder de decisão), que estão lotados em setores de atendimento ao público. O procedimento levou 3 dias úteis.

A instituição possui um número expressivo de funcionários, pois em 2021 (último informe disponibilizado pela empresa) possuía um total de 84.897 colaboradores. A Diretoria disponibilizou um *pack* com os e-mails corporativos dos funcionários que compunham o público-alvo da pesquisa. O *pack* contém 28.420 endereços de e-mails. Foram enviados e-mails para todos os integrantes do público-alvo, cada e-mail contendo em média 300 endereços eletrônicos dos colaboradores. No e-mail havia um pequeno convite para a pesquisa, e o link para o questionário eletrônico.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma população é baseada em um conjunto de elementos que possuem características específicas, parte dessa população é considerada uma amostra, um subconjunto representativo, possuindo diversos critérios para a seleção dessa amostra de pesquisa, em relação a essa seleção, destaca-se que a amostra foi selecionada de forma intencional, por meio do critério de conveniência e acessibilidade, ou seja, envolvendo os elementos mais próximos e disponíveis ao pesquisador (Hair Junior et al., 2005). A população definida foram os colaboradores de uma instituição financeira, sem nível gerencial ou função técnica, com agências espalhadas em todo o território nacional.

O número de colaboradores participantes foi de 28.420, todos sem função gerencial ou atribuição técnica. Destes, o total de respondentes foi 2.517. Os cargos selecionados foram divididos em Agente Comercial (atendentes gerais, atuam tanto no atendimento ao público como atendimento a empresas, com 1366 respondentes), Assistentes de Negócios (atuam auxiliando em operações de empréstimos, com 875 respondentes), Atendentes CR (Central de Relacionamento - atuam no telemarketing, com 24 respondentes) e Supervisor de Atendimento (atuam auxiliando clientes nos caixas eletrônicos, com 121 respondentes). Houve ainda 131 respondentes que



discordaram do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), portanto, não respondendo ao questionário, impossibilitando descobrir suas funções.

Tabela 1 – Funções exercidas e número de respondentes

FUNÇÃO	Nº RESPONDENTES	PORCENTAGEM
AGENTE COMERCIAL	1366	54,28
ASSISTENTE DE NEGÓCIOS	875	34,77
ATENDENTES CR	24	0,95
SUPERVISOR DE ATENDIMENTO	121	4,80
DISCORDARAM TCLE	131	5,20
TOTAL	2517	100,00

Fonte: A autor (2024).

A população-alvo deste estudo consistiu da reunião de todos os funcionários em início de carreira, pertencentes a uma instituição financeira, que não possuem função gerencial. O foco na seleção dessa população se justifica pela relevância em compreender as percepções e motivações dos colaboradores em estágios iniciais de suas trajetórias profissionais, uma vez que essa fase pode ser determinante para o desenvolvimento de uma carreira bem-sucedida e para o engajamento com a organização (Santos et al., 2019). Optou-se por não incluir funcionários de nível gerencial na amostra, pois o foco está na análise das percepções e motivações dos colaboradores em estágios iniciais de suas carreiras, sem a influência potencial de responsabilidades gerenciais e experiências profissionais mais avançadas. A metodologia selecionada será o levantamento (*survey*). Através de um questionário com escala Likert, serão exploradas as percepções dos funcionários em relação à cultura organizacional, autopercepção de desempenho e motivação no trabalho.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Após a escolha do tema e a sua delimitação, foram estabelecidos quais seriam os objetivos gerais e específicos da pesquisa.



Tabela 2 - Delimitação da pesquisa

ETAPA 1	ESCOLHA DO TEMA E SUA DELIMITAÇÃO
ETAPA 2	Referencial teórico e elaboração da metodologia
ETAPA 3	Seleção do questionário e ferramenta de aplicação
ETAPA 4	Aplicação do questionário através de link <i>on-line</i>
ETAPA 5	Compilação dos resultados Análise via software SPSS ®

Fonte: A autora (2024).

3.5 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta dos dados constituiu-se de um questionário enviado entre os dias 02 e 08 de novembro de 2023, via software online *Microsoft Windows Forms®*, com utilização de escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”. Para descrição do perfil das pessoas analisadas, foram apresentadas questões permitindo a coleta de informações sobre raça, gênero, formação acadêmica e a função exercida na empresa. O questionário utilizado foi composto de 22 questões, todas de respostas obrigatórias. As 6 primeiras questões foram para a identificação dos respondentes. As demais foram divididas em três dimensões: 6 perguntas para a dimensão de cultura organizacional, 4 perguntas para autopercepção de desempenho e 6 perguntas para motivação no trabalho.

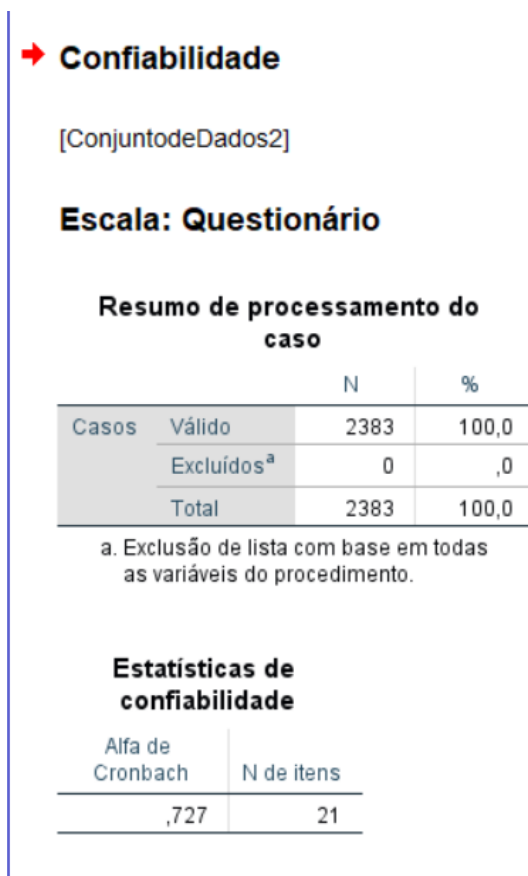
3.5.1 VALIDADE E CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A validade e confiabilidade de um instrumento de pesquisa são fundamentais para garantir a qualidade dos dados coletados e a credibilidade dos resultados obtidos (Hair Junior et al., 2009).

A validade está ligada à capacidade de medição do que se propõe a medir, podendo ser validade de conteúdo, de critério e de construto. Já a confiabilidade está ligada à consistência e estabilidade dos resultados obtidos ao longo do tempo e em diferentes situações. (Callefi e Santos, 2022).

Primeiramente, no que concerne à validade, optou-se por utilizar questionários já validados e utilizados em português. Além de se observar o idioma, levou-se em conta o contexto cultural e o estilo de vida. A adaptação do instrumento de pesquisa necessita ser metodologicamente correto (Alexandre e Coluci, 2011). As dimensões foram separadas juntamente com seu referencial teórico. Para o diagnóstico de confiabilidade do questionário e das perguntas apresentadas nas dimensões foi utilizado a análise no software SPSS do Alpha de Cronbach. Para que tenha a confiabilidade desejada é necessário que o resultado tenha um mínimo de 0,7 (Bujang; Omar; Baharum, 2018). A seguir, os resultados encontrados.

Figura 3 – Confiabilidade do questionário



Fonte: A autora (2024).

No questionário como um todo houve um Alpha de 0,727, confirmando a robustez do questionário.

Figura 4 – Confiabilidade das dimensões

→ Confiabilidade**Escala: Dimensões****Resumo de processamento do
caso**

		N	%
Casos	Válido	2383	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	2383	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,737	16

Fonte: A autora (2024).

O Coeficiente Alfa de Cronbach, calculado para as dimensões da pesquisa, apresentou um valor de 0,737. O resultado de 0,737 sugere uma confiabilidade boa entre os itens do questionário. Valores superiores a 0,7 geralmente são considerados aceitáveis, indicando que as perguntas estão coerentemente relacionadas (Bujang; Omar; Baharum, 2018). A confiabilidade do instrumento é um aspecto importante nas pesquisas, e o Alfa de Cronbach fornece uma visão inicial da consistência interna do questionário. Este resultado robusto contribui para a credibilidade das conclusões que podem ser derivadas das respostas coletadas, destacando a coesão entre os itens e fortalecendo a confiabilidade global do instrumento (Latif e Sajjad, 2018).

As três dimensões, com um total de 16 questões, foram separadas em tópicos ao serem enviadas aos participantes. Antes das perguntas, há uma pequena introdução para que o participante entenda do que se trata a dimensão apresentada. As questões



apresentaram a seguinte ordem: cultura organizacional, autopercepção de desempenho e motivação no trabalho.

A estrutura de opções escolhidas foi a escala Likert, sendo as opções de 1 (um) a 5 (cinco), a resposta “discordo totalmente” é equivalente ao número 1 (um), “discordo” número 2 (dois), “não concordo nem discordo” número 3 (três). “concordo” número 4 (quatro), “concordo totalmente” número 5 (cinco). A facilidade de manuseio da escala de Likert possui relevância importância para o trabalho já que torna fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer (South et al., 2022).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados dessa seção têm como objetivo analisar o efeito mediador da motivação (MO), quando mediadora entre a cultura organizacional (CO) e autopercepção de desempenho (AD).

4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO PÚBLICO-ALVO

A análise do público-alvo visa verificar o perfil dos respondentes do questionário. No extrato geral dos respondentes consegue-se visualizar que o perfil dos respondentes é bastante diversificado. O total de questionários válidos é 2.383.



Tabela 3 - Características dos respondentes

CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES			
CARACTERÍSTICAS	CLASSIFICAÇÃO/DESCRIÇÃO	TOTAL	PERCENTUAL
GÊNERO	Masculino	1312	55,07
	Feminino	1057	44,34
	Prefiro não me identificar	14	0,59
RAÇA	Branco	1661	69,72
	Pardo	559	23,45
	Negro	123	5,16
	Indígena	5	0,20
	Outra	35	1,47
ESCOLARIDADE	Ensino Médio	105	4,45
	Graduação Incompleta	180	7,55
	Graduação Completa	873	36,62
	Pós-Graduação	1151	48,28
	Mestrado	68	2,85
FUNÇÃO EXERCIDA	Doutorado	6	0,25
	Agente Comercial	1363	57,21
	Assistente de Negócios	875	36,71
	Supervisor de Atendimento	121	5,07
	Atendente CRBB	24	1,01

Fonte: A autora (2024).

Os resultados demográficos revelam um conjunto significativo de 2.384 respondentes, oferecendo um panorama detalhado da composição da força de trabalho da instituição financeira. Há um bom equilíbrio de gênero na amostra, com 1313 (55,07%) identificando-se como masculino e 1057 (44,34%) como feminino. Há uma minoria que optou por não se identificar (14, ou 0,59%). Em relação à raça, a maioria dos respondentes autodeclara-se como branca (1662, ou 69,72%), seguida por pardos (559, ou 23,45%). Negros, indígenas e outras categorias representam proporções menores na amostra. No que diz respeito à escolaridade, a amostra é diversificada, com 106 (4,45%) possuindo ensino médio, 180 (7,55%) com graduação incompleta, e 873 (36,62%) com graduação completa. Aqueles com pós-graduação representam a maior parte, com 1151 (48,28%). Há também colaboradores com mestrado e doutorado, estes em menor número. Em termos de funções, os agentes comerciais representam a maioria, totalizando 1364 (57,21%), seguidos pelos assistentes de negócios com 875 (36,71%). Supervisores de atendimento e atendentes CRBB são representados em proporções menores. Mais de 80% dos entrevistados possuem ensino superior completo ou especialização, esse nível de escolaridade facilita o



entendimento e a interpretação das situações, tornando mais fácil a tomada de decisão quando em situações adversas. (Lima et al., 2015).

Também foi questionado aos respondentes o tempo que trabalham na instituição. A menor resposta foi 0 (zero), indicando que não há um ano completo de trabalho e a maior foi 42 (quarenta e dois). Houve uma resposta para cada um dos casos. O tempo médio de trabalho dos respondentes foi de 13,40 anos. Nesse sentido, pode-se concluir que o perfil do respondente pode ser definido como: “Pessoa do sexo masculino branca, possui ensino superior completo e especialização, exerce a atividade de Agente Comercial e trabalha a cerca de 13 anos na instituição.”

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Nas sessões 4.2.1, 4.2.3 e 4.2.4, é possível compreender melhor o pilar de CO, MO e AD, analisando separadamente suas dimensões e retornos específicos de cada questão quanto ao nível de concordância, além das medidas de tendência central dos dados (média, mediana, moda), o desvio padrão, variância, assimetria e curtose. (Hair Junior et al., 2005) afirma que média moda e mediana facilitam a compreensão dos dados, demonstrando a tendência central e o desvio padrão, outro ponto evidenciado é a dispersão dos dados e variação dos dados em relação aos valores. Analisando a assimetria e curtose pode-se compreender a distribuição dos dados quando relacionada a média encontrada na pesquisa (Malhotra, 2012).

Inicialmente, foram calculadas as principais estatísticas de cada uma das perguntas do questionário, criando métricas que representassem o conjunto de respostas. As principais métricas estão divididas em dois subconjuntos: Nível de concordância e Estatísticas. O nível de concordância foi disposto em DISCORDO para perguntas classificadas com respostas entre 1 e 2, NEUTRO para perguntas classificadas com respostas igual a 3 e CONCORDO para perguntas classificadas com respostas entre 4 e 5.



4.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção apresenta-se os resultados encontrados na dimensão de cultura organizacional. Foram apresentadas 6 perguntas aos respondentes, analisando quais questões apresentaram maior valor nos níveis de concordâncias e dados estatísticos.

4.2.1.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL

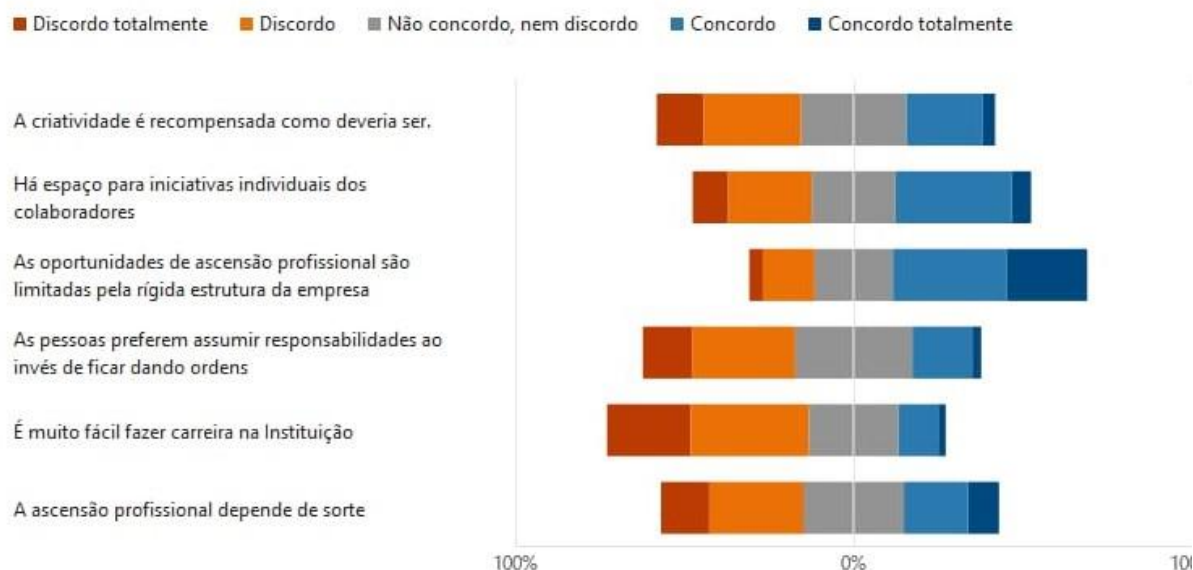
A cultura organizacional é necessária para entender como agem os indivíduos em uma organização (Pathiranage, 2019). Os resultados encontrados na dimensão cultura organizacional está demonstrados na tabela a seguir.

Tabela 4 – Análise descritiva da dimensão “Cultura Organizacional”

QUESTÕES	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA			ESTATÍSTICAS						
	Discordo	Neutro	Concordo	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Q-1	43,02%	30,96%	26,02%	2,72	3	3	1,068	1,141	0,443	- 0,804
Q-2	35,21%	24,88%	39,91%	2,24	3	4	1,112	1,237	-0,210	- 0,930
Q-3	19,13%	23,04%	57,83%	3,58	4	4	1,126	1,270	-0,452	- 0,661
Q-4	44,94%	34,79%	20,27%	2,63	3	3	1,019	1,039	0,099	- 0,629
Q-5	59,75%	26,40%	13,85%	2,31	2	2	1,038	1,079	0,438	- 0,519
Q-6	41,92%	29,76%	28,32%	2,81	3	3	1,172	1,375	0,179	- 0,794

Fonte: A autora (2024).

Figura 5 – Questões sobre Cultura Organizacional



Fonte: A autora (2024).

Os dados da Q1, representando a opinião dos respondentes, apresentam uma média de 2,72, indicando um valor central razoável. A mediana, que é 3, também sugere uma distribuição simétrica. A moda, também 3, confirma a tendência central. A análise dos dados percentuais revela que 43,02% dos participantes discordaram, 30,96% foram neutros, e 26,02% concordaram. Essa divisão entre discordantes, neutros e concordantes fornece uma visão mais detalhada da distribuição das respostas. O desvio padrão é 1,068, indicando uma dispersão moderada em torno da média.

A análise estatística da Q2 reflete uma média de 2,24, uma mediana de 3, e uma moda de 4. Os dados percentuais revelam que 35,21% dos participantes discordaram, 24,88% foram neutros e 39,91% concordaram. Essa distribuição proporciona uma compreensão mais abrangente das respostas dos participantes. O desvio padrão, que é 1,112, sugere uma dispersão moderada em relação à média. Essa variação é consistente com a natureza das respostas, indicando uma certa diversidade de opiniões.

A análise estatística da Q3 revela uma média de 3,58, uma mediana de 4, e uma moda de 4. Os dados percentuais mostram que 35,21% dos participantes discordaram,



24,88% foram neutros e 39,91% concordaram. Essa distribuição de respostas indica uma tendência semelhante à observada na Q2, com uma maioria de participantes expressando concordância. O desvio padrão, que é 1,126, sugere uma dispersão moderada em relação à média, indicando que as opiniões variam, mas ainda mantêm uma certa consistência na tendência geral.

A análise estatística da Q4 revela uma média de 2,63, uma mediana de 3, e uma moda de 3. Os dados percentuais indicam que 44,94% dos participantes discordaram, 34,79% foram neutros e 20,27% concordaram. Isso sugere uma maior polarização nas respostas em comparação com as questões anteriores. O desvio padrão é 1,019, indicando uma dispersão moderada em relação à média. A assimetria, com um valor de 0,099, sugere uma distribuição relativamente simétrica das respostas, enquanto a curtose, com um valor de -0,629, indica uma distribuição mais achatada do que a curva normal.

A análise estatística da Q5 revela uma média de 2,31, uma mediana de 2, e uma moda de 2. Os dados percentuais indicam que a maioria significativa dos participantes, 59,75%, discordou, enquanto 26,40% foram neutros e 13,85% concordaram. Essa questão apresenta uma polarização maior, com uma parcela considerável de discordâncias. O desvio padrão é 1,038, indicando uma dispersão moderada em relação à média. A assimetria, com um valor de 0,438, sugere uma distribuição ligeiramente inclinada para a direita, e a curtose, com um valor de -0,519, indica uma distribuição mais achatada do que a curva normal, mas menos acentuada do que em algumas questões anteriores.

A análise estatística da Q6 apresenta uma média de 2,81, uma mediana de 3, e uma moda de 3. Os dados percentuais indicam que 41,92% dos respondentes discordaram, 29,76% foram neutros e 28,32% concordaram. Isso reflete uma distribuição relativamente equilibrada de respostas em comparação com algumas questões anteriores. O desvio padrão é 1,172, indicando uma dispersão moderada em relação à média. A assimetria, com um valor de 0,179, sugere uma distribuição ligeiramente inclinada para a direita. A curtose, com um valor de -0,794, indica uma distribuição mais achatada do que a curva normal, com caudas mais leves.



4.2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Nesta seção apresenta-se os resultados encontrados na dimensão de motivação no trabalho. Foram apresentadas 6 perguntas aos respondentes, analisando quais questões apresentaram maior valor nos níveis de concordâncias e dados estatísticos.

4.2.2.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA DIMENSÃO MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no trabalho pode ser entendida como uma energia direta ou intrínseca, ligado ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado. A satisfação está diretamente ligada a questões como salário, reconhecimento pessoal e profissional, benefícios, entre outras necessidades que precisam de atenção dentro do ambiente organizacional (Liu; Tang; Zhu, 2008). Os resultados encontrados na dimensão de motivação no trabalho, se encontram na tabela a seguir:

Tabela 5 – Análise descritiva da dimensão “Motivação no Trabalho”

QUESTÕES	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA			ESTATÍSTICAS						
	Discordo	Neutro	Concordo	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Q-1	12,25%	12,64%	75,11%	4,09	4	4	1,056	1,116	-1,085	0,771
Q-2	20,14%	24,76%	55,10%	3,40	4	4	1,060	1,125	-0,591	- 0,278
Q-3	3,27%	7,64%	89,09%	4,27	4	4	0,790	0,624	-1,386	2,942
Q-4	6,97%	13,43%	79,60%	3,95	4	4	0,875	0,766	-1,113	1,703
Q-5	10,24%	16,95%	72,81%	3,86	4	4	1,036	1,073	-1,018	0,761
Q-6	2,01%	7,80%	90,19%	4,23	4	4	0,718	0,516	-1,182	3,131

Fonte: A autora (2024).

Figura 6 – Questões sobre Motivação no Trabalho



Fonte: A autora (2024).

Para a Q1, observamos uma média de 4,09, uma mediana de 4 e uma moda de 4. A distribuição percentual dos respondentes indica que 12,25% discordaram, 12,64% foram neutros e 75,11% concordaram. O desvio padrão de 1,056 sugere uma dispersão moderada em relação à média. A variância é 1,116, indicando a dispersão dos dados. A assimetria é -1,085, sugerindo uma distribuição fortemente inclinada para a esquerda. A curtose, com um valor de 0,771, indica que a curva é relativamente mais acentuada do que uma distribuição normal.

Na Q2, temos uma média de 3,40, mediana de 4 e moda de 4. A distribuição percentual revela que 20,14% discordaram, 24,76% foram neutros e 55,10% concordaram. O desvio padrão de 1,060 e a variância de 1,125 indicam uma dispersão moderada. A assimetria é -0,591, sugerindo uma inclinação leve para a esquerda. A curtose, com um valor de -0,278, indica uma distribuição relativamente próxima da normal.

Para a Q3, observamos uma média de 4,27, mediana de 4 e moda de 4. Os dados percentuais indicam que 3,27% discordaram, 7,64% foram neutros e 89,09% concordaram. O desvio padrão é 0,790, indicando uma baixa dispersão em relação à média. A variância é 0,624, indicando uma dispersão limitada dos dados. A assimetria



é -1,386, sugerindo uma forte inclinação para a esquerda. A curtose, com um valor de 2,942, indica uma curva mais acentuada do que a normal.

Na Q4, temos uma média de 3,95, mediana de 4 e moda de 4. A distribuição percentual revela que 6,97% discordaram, 13,43% foram neutros e 79,60% concordaram. O desvio padrão de 0,875 indica uma dispersão moderada. A variância é 0,766, indicando uma dispersão dos dados. A assimetria é -1,113, sugerindo uma inclinação para a esquerda. A curtose, com um valor de 1,703, indica uma curva relativamente mais acentuada.

Para a Q5, observamos uma média de 3,86, mediana de 4 e moda de 4. Os dados percentuais indicam que 10,24% discordaram, 16,95% foram neutros e 72,81% concordaram. O desvio padrão é 1,036, indicando uma dispersão moderada. A variância é 1,073, indicando a dispersão dos dados. A assimetria é -1,018, sugerindo uma inclinação para a esquerda. A curtose, com um valor de 0,761, indica uma curva relativamente mais acentuada.

Na Q6, temos uma média de 4,23, mediana de 4 e moda de 4. A distribuição percentual revela que 2,01% discordaram, 7,80% foram neutros e 90,19% concordaram. O desvio padrão de 0,718 indica uma dispersão limitada em relação à média. A variância é 0,516, indicando uma dispersão dos dados. A assimetria é -1,182, sugerindo uma inclinação para a esquerda. A curtose, com um valor de 3,131, indica uma curva mais acentuada.

4.2.3 AUTOPERCEPÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta seção apresenta-se os resultados encontrados na dimensão de autopercepção de desempenho. Foram apresentadas 4 perguntas aos respondentes, analisando quais questões apresentaram maior valor nos níveis de concordâncias e dados estatísticos.

4.2.3.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA DIMENSÃO AUTOPERCEPÇÃO DE DESEMPENHO

Na autopercepção de desempenho, o comportamento é considerado um fator importante que é usado para medir o desempenho no trabalho (Al-Malki e Juan, 2018). Entender o que o colaborador pensa de si, ajuda as organizações a traçarem melhores objetivos em seus departamentos de recursos humanos (Thoman e Lloyd, 2018). Os resultados encontrados na dimensão de motivação no trabalho, se encontram na tabela a seguir:

Tabela 6 – Análise descritiva da dimensão “Autopercepção de desempenho”

QUESTÕES	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA			ESTATÍSTICAS						
	Discordo	Neutro	Concordo	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Q-1	6,29%	8,73%	84,98%	4,09	4	4	0,845	0,714	-1,189	1,881
Q-2	5,45%	14,01%	80,54%	4,00	4	4	0,821	0,674	-0,920	1,240
Q-3	1,51%	6,42%	92,07%	4,19	4	4	0,626	0,392	-0,752	2,463
Q-4	9,44%	20,02%	70,54%	3,80	4	4	0,918	0,844	-0,745	0,403

Fonte: A autora (2024).

Figura 7 – Questões sobre Autopercepção de Desempenho



Fonte: A autora (2024).

Para a Q1, a média é 4,09, a mediana é 4 e a moda é 4. A distribuição percentual revela que 6,29% discordaram, 8,73% foram neutros e 84,98% concordaram. O desvio padrão é 0,845, indicando uma dispersão moderada. A variância é 0,714, indicando a



dispersão dos dados. A assimetria é -1,189, sugerindo uma inclinação forte para a esquerda. A curtose, com um valor de 1,881, indica uma curva mais acentuada do que a normal.

Na Q2, temos uma média de 4,00, mediana de 4 e moda de 4. A distribuição percentual revela que 5,45% discordaram, 14,01% foram neutros e 80,54% concordaram. O desvio padrão de 0,821 e a variância de 0,674 indicam uma dispersão moderada. A assimetria é -0,920, sugerindo uma inclinação leve para a esquerda. A curtose, com um valor de 1,240, indica uma curva relativamente mais acentuada.

Para a Q3, observamos uma média de 4,19, mediana de 4 e moda de 4. Os dados percentuais indicam que 1,51% discordaram, 6,42% foram neutros e 92,07% concordaram. O desvio padrão é 0,626, indicando uma baixa dispersão em relação à média. A variância é 0,392, indicando uma dispersão limitada dos dados. A assimetria é -0,752, sugerindo uma inclinação leve para a esquerda. A curtose, com um valor de 2,463, indica uma curva mais acentuada.

Na Q4, temos uma média de 3,80, mediana de 4 e moda de 4. A distribuição percentual revela que 9,44% discordaram, 20,02% foram neutros e 70,54% concordaram. O desvio padrão de 0,918 indica uma dispersão moderada. A variância é 0,844, indicando a dispersão dos dados. A assimetria é -0,745, sugerindo uma inclinação leve para a esquerda. A curtose, com um valor de 0,403, indica uma curva mais próxima da normal.

4.3 ANÁLISE DE SIGNIFICÂNCIA

A análise de significância visa identificar a relação entre as dimensões e os pilares do conhecimento para verificar quais dimensões têm maior ou menor impacto na média das respostas dos pilares do conhecimento. Realizou-se esse refinamento afim de verificar se os níveis de confiabilidade do modelo de pesquisa atingem os valores estipulados pela literatura, Hair Junior et al. (2005) explica o beta como “a probabilidade de falhar incorretamente na rejeição da hipótese nula”, em outras palavras a probabilidade de não encontrar uma correlação ou diferença média quando



ela existe. partir da média das respostas em cada uma das dimensões e seus respectivos pilares, foram calculadas as seguintes métricas:

- a) R² para explicar a variabilidade da dimensão (variável preditora) no pilar do conhecimento (variável resposta);
- b) Beta para analisar a explicação de cada dimensão na influência do R-quadrado;
- c) Sig para validar o grau de significância do Beta;
- d) Correlação de Pearson para verificar a relação entre as dimensões e o pilar do conhecimento.

4.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nessa seção, são apresentados os resultados da dimensão Cultura Organizacional em relação ao pilar Autopercepção de Desempenho bem como a Cultura Organizacional sobre a Motivação no Trabalho. Na próxima tabela, apresentam-se os resultados da CO -> AD.

Tabela 7 – Resultado da correlação entre CO e AD

DIMENSÃO -> PILAR	R ²	BETA	SIG	CORRELAÇÃO DE PEARSON
CO -> AD	0,009	0,093	1,000	0,093

Fonte: A autora (2024).

Os resultados da análise de correlação entre Cultura Organizacional e Autopercepção de Desempenho, conforme apresentado pelos coeficientes R², Beta, Sig e Correlação de Pearson, revelam uma associação sutil entre essas duas variáveis. Conforme sugerido por Maroco (2007), o coeficiente de determinação (R²) de 0,9% indica que uma parcela mínima da variabilidade na Autopercepção de Desempenho pode ser explicada pela Cultura Organizacional. Isso corrobora achados anteriores que destacam a complexidade de fatores que influenciam a percepção individual do desempenho no ambiente de trabalho.



Ao observar o coeficiente Beta, seguiu-se a perspectiva de Grutterink e Meister (2022), que destaca a importância da autopercepção no ambiente de trabalho. O valor modesto de 0,093 sugere que a Cultura Organizacional contribui apenas marginalmente para a autopercepção de desempenho dos colaboradores. A análise de correlação de Pearson, similar à abordagem de Harari et al. (2021), reforça a relação positiva, mas fraca, entre as variáveis, indicando que a Cultura Organizacional está positivamente associada à Autopercepção de Desempenho, embora essa associação seja estatisticamente insignificante.

Surpreendentemente, o alto valor de significância ($Sig = 1,000$) aponta para a falta de evidência estatística para sustentar a relação entre Cultura Organizacional e Autopercepção de Desempenho. Isso está alinhado com Elsbach e Stigliani (2018), que destacam a influência da cultura organizacional na motivação, mas ressaltam a necessidade de considerar a especificidade do contexto organizacional. Assim, a análise revela a delicada interconexão entre cultura organizacional e autopercepção de desempenho, reforçando a necessidade de uma abordagem mais holística na compreensão dessas dinâmicas complexas. Na tabela em sequência, temos os resultados da correlação entre CO e MO.

Tabela 8 – Resultado da correlação entre CO e MO

DIMENSÃO -> PILAR	R²	BETA	SIG	CORRELAÇÃO DE PEARSON
CO -> MO	0,073	0,270	0,000	0,270

Fonte: A autora (2024).

A análise de correlação entre Cultura Organizacional e Motivação no Trabalho revelou resultados significativos, fornecendo contribuições relevantes sobre a relação entre essas duas variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson ($r = 0,270$) indica uma correlação positiva moderada, sugerindo que à medida que a cultura organizacional se fortalece, há um impacto positivo na motivação dos colaboradores. Esse achado é consistente com a pesquisa de Soto et al. (2018), enfatizando a positividade da cultura da organização com a motivação dos colaboradores.



O coeficiente Beta ($\beta = 0,270$) reforça a contribuição específica da Cultura Organizacional na explicação da variabilidade da Motivação no Trabalho. Segundo Khan, Mahmood e Shoaib (2022), a autopercepção de desempenho é influenciada positivamente por fatores organizacionais, como a cultura, corroborando os achados desta análise. O valor-p significativo ($\text{Sig} = 0,000$) indica que essa relação é estatisticamente significativa, respaldando a hipótese de que a Cultura Organizacional está associada positivamente à motivação.

O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,073$) indica que 7,3% da variabilidade na Motivação no Trabalho pode ser explicada pela Cultura Organizacional. Embora modesto, esse valor ressalta a relevância da cultura organizacional na compreensão da motivação dos colaboradores, corroborando a importância de estratégias que fortaleçam a cultura interna para promover um ambiente de trabalho motivador.

4.3.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Nessa seção são apresentados os resultados da dimensão Motivação no Trabalho em relação ao pilar Autopercepção de Desempenho, conforme tabela 9 (resultados da MO -> AD).

Tabela 9 – Resultado da correlação entre MO e AD

DIMENSÃO -> PILAR	R ²	BETA	SIG	CORRELAÇÃO DE PEARSON
MO -> AD	0,206	0,450	0,000	0,450

Fonte: A autora (2024).

A análise de correlação entre Motivação e Autopercepção de Desempenho revelou resultados notáveis, indicando uma relação significativa entre essas dimensões. O coeficiente de correlação de Pearson ($r = 0,450$) aponta para uma correlação positiva e substancial, sugerindo que níveis mais elevados de motivação estão associados a uma autopercepção de desempenho mais positiva. Esses achados corroboram a pesquisa de Donald, Baruch e Ashleigh, (2019), que destaca a influência positiva da motivação na autopercepção de desempenho dos colaboradores.



O coeficiente Beta ($\beta = 0,450$) destaca a contribuição específica da Motivação na explicação da variabilidade na Autopercepção de Desempenho. Autores como Locke et al. (1981) sustentam a ideia de que a motivação intrínseca está diretamente ligada ao desempenho no trabalho, reforçando a relevância dessas dimensões interconectadas. O valor-p significativo (Sig = 0,000) valida estatisticamente essa relação, reforçando a importância de estratégias de gestão que promovam a motivação para melhorar a autopercepção de desempenho.

O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,206$) indica que aproximadamente 20,6% da variabilidade na Autopercepção de Desempenho pode ser explicada pela Motivação. Embora não explique toda a variabilidade, esse valor substancial sublinha a relevância da motivação como um fator-chave na percepção que os colaboradores têm de seu próprio desempenho no ambiente de trabalho. Essa compreensão é crucial para gestores que buscam promover um ambiente motivador e aumentar a autopercepção de desempenho entre os membros da equipe.

4.4 ANÁLISE DO EFEITO MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NA INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A AUTOPERCEPÇÃO DE DESEMPENHO

Por fim, apresenta-se os relacionamentos entre os pilares, avaliando o R-quadrado e a correlação existente, a fim de compreender, através dos resultados de R^2 e β se existe o efeito mediador da motivação no trabalho na relação da cultura organizacional e autopercepção de desempenho. A análise de mediação é realizada utilizando métodos estatísticos que buscam compreender se a cultura organizacional afeta o desempenho, sendo a mediação a motivação do trabalho. A realização do teste empírico do modelo mediador necessita que considere os efeitos diretos e indiretos, realizando a derivação dos efeitos, é preciso estimar a contribuição de cada componente e seus efeitos indiretos, ou seja, efeito de CO em AD, e de CO em MO e MO em AD (Hayes, 2013).



Tabela 10 – Resultado da regressão entre CO e AD, mediado pela MO

DIMENSÃO -> PILAR	R ²	BETA	SIG	R ² AJUSTADO	DURBIN- WATSON
CO -> AD MEDIADO MO	0,073	0,270	0,000	0,072	1,895

Fonte: Autora (2024).

A presente análise estatística desvenda nuances cruciais da relação intrincada entre a cultura organizacional, autopercepção de desempenho e motivação no trabalho. O coeficiente de determinação R^2 de 0,073, apesar de seu caráter modesto, lança luz sobre 7,3% da variabilidade na autopercepção de desempenho, proporcionando uma compreensão inicial de como esses construtos se interconectam. A natureza multifacetada dessas variáveis, sujeitas a influências internas e externas, torna essa contribuição uma peça valiosa na complexidade organizacional.

O coeficiente Beta de 0,270 atribuído à motivação no trabalho revela-se um indicador robusto. Esse valor sugere que um aumento unitário na motivação está associado a um acréscimo de 0,270 na autopercepção de desempenho. Aqui, a teoria da autoeficácia de Bandura emerge como suporte, ressaltando como a motivação serve como um catalisador para as percepções individuais de competência e desempenho (Bandura, 1977). Locke et al. (1981) contribuem para essa explicação ao postularem que a motivação intrínseca é crucial para moldar a autopercepção de desempenho.

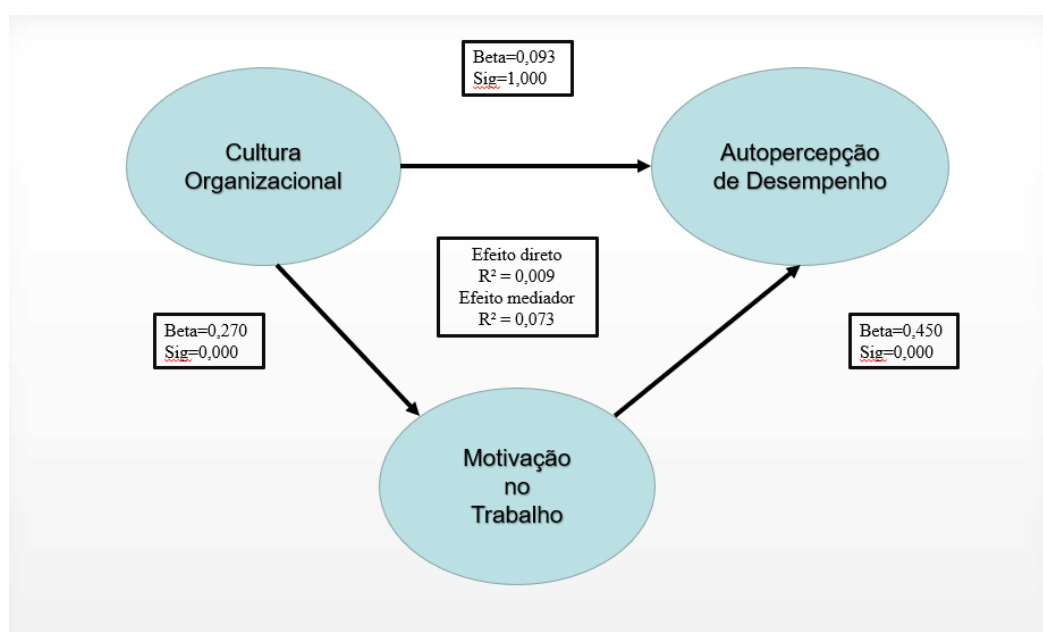
A significância estatística (Sig) de 0,000 para a motivação no trabalho consolida a importância dessa variável no contexto analisado. A literatura subsequente aprofunda essa constatação, com estudos como o de Paais e Pattiruhu (2020) fornecendo evidências empíricas de que a motivação é um preditor significativo da autopercepção de desempenho. A convergência de resultados entre teoria e prática solidifica a relevância desses achados e valida a robustez da análise.

O valor do R^2 ajustado, 0,072, assume uma posição crucial ao levar em consideração a complexidade do modelo. Esse indicador pondera a inclusão de variáveis e alerta para a necessidade de equilibrar a explicação da variabilidade sem sobrecarregar o

modelo. Ao mesmo tempo, o teste de Durbin-Watson, apresentando um valor de 1,895, reflete a independência entre as observações, fortalecendo a confiança na validade estatística do modelo.

Conforme pode-se observar na figura 9, com o efeito mediador, o R^2 apresenta um valor de 0,073, já como efeito direto o resultado fica em 0,009, pode-se então concluir que a mediação resulta no aumento do R^2 e do beta, quando incluído o pilar de MO.

Figura 8 – Efeito mediador



Fonte: A autora (2024).

Por meio da literatura buscou-se compreender o que causa esse resultado e qual a relevância da cultura organizacional na gestão de pessoas das instituições financeiras. Dados apontam que os investimentos na área de gestão de pessoas nas organizações podem representar uma parcela significativa dos recursos de capital financeiro, sendo necessário cada vez mais investimento em melhorias no capital humano (Boon et al., 2018). Tal fato aumenta a pressão em cima da equipe recursos humanos, com a cobrança por maior engajamento na equipe, e que os colaboradores estejam mais motivados (Naidoo-Chetty e Plessis, 2021).



A cultura organizacional são os trilhos como a instituição vai caminhar. Suas tomadas de decisões e responsabilidades que conduzem a equipe para ações eficazes na utilização dos recursos tanto para a melhoria da estrutura oferecida aos colaboradores, como aos resultados esperados pela empresa.

Nesse processo de motivação, os programas de recompensas têm papel fundamental para o atingimento das metas e alcance dos objetivos. De acordo com essa análise, a empresa, através da área de Recursos Humanos está continuamente em busca de identificação das necessidades, objetivos e pretensões de seus funcionários, procurando atender e melhorar o ambiente de trabalho para melhor desempenho de suas funções (Putra; Yandi; Maharani, 2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa exploratória conduzida teve como principal objetivo analisar as complexas inter-relações entre a Cultura Organizacional (CO), Autopercepção de Desempenho (AD) e Motivação no Trabalho (MO). Ao longo da investigação, foi possível identificar nuances significativas que destacam a influência direta da Cultura Organizacional na forma como os colaboradores percebem seu próprio desempenho, com o estímulo profissional atuando como uma peça crucial nesse quebra-cabeça organizacional.

No contexto da Cultura Organizacional observou-se que os valores, crenças e práticas compartilhadas dentro da instituição desempenham um papel vital na formação da autopercepção dos colaboradores em relação ao seu desempenho. A atmosfera cultural molda as expectativas, influenciando a autoavaliação dos funcionários e, consequentemente, impactando seu nível de motivação no ambiente de trabalho.

A mediação exercida pela Motivação no Trabalho emergiu como um elemento-chave na relação entre a Cultura Organizacional e a Autopercepção de Desempenho. A pesquisa revelou que colaboradores motivados tendem a interpretar suas experiências profissionais de maneira mais positiva, correlacionando-se diretamente com uma autopercepção de desempenho elevada. Esse fenômeno destaca a importância de estratégias eficazes para promover e manter altos níveis de motivação entre os membros da equipe.



A relevância destas descobertas para a instituição financeira estudada é notável. Compreender como a Cultura Organizacional impacta a autopercepção de desempenho dos colaboradores oferece à instituição insights valiosos para aprimorar suas práticas internas. Ao reconhecer a influência mediadora da Motivação no Trabalho, a instituição tem a oportunidade de implementar estratégias específicas para fomentar um ambiente motivador, refletindo positivamente na autopercepção de desempenho e, por conseguinte, no alcance dos objetivos organizacionais.

A análise dos resultados revelou discrepâncias em relação a pesquisas anteriores, destacando-se a influência significativa do caráter de economia mista da instituição pesquisada. Notavelmente, a empresa de economia mista apresenta particularidades em relação ao medo do desemprego por parte de seus funcionários. Em contraste com pesquisas anteriores realizadas em organizações de natureza diferente, os colaboradores desta empresa demonstraram uma percepção diferenciada da segurança no emprego.

A peculiaridade fundamental reside nas características específicas das empresas de economia mista no contexto brasileiro. Os funcionários dessas organizações, por sua natureza híbrida entre o setor público e privado, percebem uma estabilidade no emprego que se distancia das preocupações típicas de trabalhadores em empresas totalmente privadas. A natureza da economia mista, que muitas vezes envolve a participação direta do Estado, cria uma dinâmica única na relação entre empregador e empregado, influenciando diretamente a percepção de segurança no emprego.

Esta descoberta ressalta a importância de considerar o contexto específico da estrutura organizacional ao analisar os fatores que afetam a percepção dos colaboradores em relação ao desemprego. A compreensão dessa distinção é crucial para fornecer insights mais precisos e contextualizados sobre as dinâmicas de emprego, contribuindo assim para uma base teórica mais robusta no campo da psicologia organizacional e gestão de recursos humanos. Dessa forma, a presença de características únicas nas empresas de economia mista no Brasil não apenas desafia generalizações comuns, mas também destaca a necessidade de abordagens diferenciadas ao analisar fatores psicossociais e comportamentais no ambiente de



trabalho. A reflexão sobre a interseção entre a natureza organizacional e a percepção do emprego contribui para um entendimento mais holístico e aplicável das dinâmicas de trabalho em contextos específicos como o das empresas de economia mista. Em última análise, esta pesquisa não apenas amplia o entendimento acadêmico sobre as interações entre CO, MT e AD, mas também proporciona à instituição financeira uma base sólida para aprimorar suas práticas internas, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado aos objetivos estratégicos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E SOCIAIS

Esta pesquisa oferece contribuições substanciais tanto para o campo acadêmico quanto para o contexto social. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho preenche uma lacuna significativa na literatura ao explorar, de maneira abrangente, as inter-relações entre Cultura Organizacional, Motivação no Trabalho e Autopercepção de Desempenho. Ao aprofundar essa compreensão, a pesquisa contribui para o enriquecimento das teorias organizacionais, oferecendo descobertas significativas sobre como esses fatores se entrelaçam e influenciam o comportamento dos colaboradores. Além disso, a metodologia utilizada nesta pesquisa pode servir como um modelo para futuras pesquisas que busquem investigar fenômenos semelhantes em diferentes contextos organizacionais. A abordagem interdisciplinar adotada, que integra conceitos da psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e teoria organizacional, amplia o escopo de aplicação dos resultados obtidos, contribuindo para a construção de um corpo de conhecimento mais integrado e holístico. Socialmente, as implicações desta pesquisa são igualmente relevantes. Ao compreender como a cultura organizacional pode contribuir com a autopercepção de desempenho dos colaboradores e, por sua vez, afetar seu nível de motivação, as organizações podem adotar práticas mais eficazes para promover ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Essa compreensão mais profunda pode resultar em políticas internas mais voltadas para o bem-estar dos colaboradores, impactando positivamente não apenas a qualidade do trabalho, mas também a satisfação e o engajamento dos funcionários. Portanto, a relevância desta pesquisa acrescenta aos estudos já existentes, proporcionando contribuições tangíveis para a prática



organizacional e o desenvolvimento de estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais positivo e eficiente, em especial para instituições financeiras.

5.2 LIMITAÇÕES DE PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

O fato de ter sido a pesquisa aplicada em uma única instituição financeira pode ser considerado uma limitação. O tema pesquisado pode ser expandido para outras empresas do ramo financeiro, ou para instituições de modo geral, por ser o tema bem abrangente. Poderá ser feito um estudo comparativo entre esta pesquisa e outras feitas junto a instituições financeiras diversas. A utilização dos questionários de cultura organizacional, autopercepção de desempenho e estímulo profissional, validados pela autora podem ser utilizados no setor de instituições financeiras ou em outros setores e segmentos.

REFERÊNCIAS

Aithal, A., & Aithal, P. S. (2020). Development and Validation of Survey Questionnaire & Experimental Data – A Systematical Review-based Statistical Approach. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 5(2), 233–251. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3724105>.

Alexandre, N. M. C., & Coluci, M. Z. O. (2011). Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(7), 3061–3068. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000800006>.

Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH AND MARKETING*, 3(3), 40–49. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004>.

Banco do Brasil. Formulário de Referência/2023 - Ano-base 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/9cc309f1-613a-92d3-e0fc-714f238b0859?origin=1>. Acesso em: 12 abr. 2024.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>.



Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for cronbach's alpha test: A simple guide for researchers. *Malaysian Journal of Medical Sciences*, 25(6), 85–99. <https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9>.

Callefi, J. S., & Santos, F. C. A. (2022). Elaboração e validação do questionário cultura organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia Da Fundace*, 13(1), 74–96. <https://doi.org/10.13059/racef.v13i1.766>.

Cruz Junior, A. C. de O., Profeta, R. A., & Hanai-Yoshida, V. M. (2022). Relationship between organizational culture and business innovation in micro and small enterprises. *International Journal of Innovation-IJI*, 10(4), 579–609. <https://doi.org/10.5585/iji.10i4.21166>.

Donald, W. E., Baruch, Y., & Ashleigh, M. (2019). The undergraduate self-perception of employability: human capital, careers advice, and career ownership. *Studies in Higher Education*, 44(4), 599–614. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1387107>.

Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>.

FEBRABAN. (2023). Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária. Cmsarquivos.Febraban.Org.Br.

Frezatti, F., Beck, F., Mucci, D. M., & Schlup, D. (2021). Reflexões sobre a viabilização de survey como abordagem metodológica para pesquisa em controle gerencial. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 15(1), 68–88. <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2712>.

Grutterink, H., & Meister, A. (2022). Thinking of you thinking of me: An integrative review of meta-perception in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 327–341. <https://doi.org/10.1002/job.2516>.

Hair Junior, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman.

Hair Junior, J. F., Wolfinbarger, M., Bush, R., & Ortinau, D. (2009). *Essentials of Marketing Research* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890–923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (1st ed.). The Guilford Press.

Khan, M., Mahmood, A., & Shoaib, M. (2022). Role of Ethical Leadership in Improving Employee Outcomes through the Work Environment, Work-Life Quality and ICT Skills:



A Setting of China-Pakistan Economic Corridor. In Sustainability (Switzerland) (Vol. 14, Issue 17). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su141711055>.

Latif, K. F., & Sajjad, A. (2018). Measuring corporate social responsibility: A critical review of survey instruments. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1174–1197. <https://doi.org/10.1002/csr.1630>.

Lima, P. B. S. M., Vasconcelos, M. C. R. L. de, Neves, J. T. de R., & Dufloth, S. C. (2015). A Gestão do Conhecimento no Setor Público: Um Diagnóstico Preliminar Sobre Práticas e Ferramentas Utilizadas no Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA. *Revista Economia & Gestão*, 15(41), 57–77.

Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684–699. <https://doi.org/10.1108/01437720810919297>

Locke, E. A., Saari, L. M., Shaw, K. N., & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Tasking Performance. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.

Lonati, S., Quiroga, B. F., Zehnder, C., & Antonakis, J. (2018). On doing relevant and rigorous experiments: Review and recommendations. *Journal of Operations Management*, 64, 19–40. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.10.003>.

Malheiros, B. T., & Tomei, P. A. (2022). Cultura organizacional no Brasil: Estudo bibliométrico em bases internacionais. *Revista Pretexto*, 22(1), 60–77. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66474/cultura-organizacional-no-brasil--estudo-bibliometrico-em-bases-internacionais-bases-/i/pt-br>.

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (6th ed.). Bookman.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS (3a)*. Edições Sílabo.

Monteiro, E., & Joseph, J. (2023). A Review on the Impact of Workplace Culture on Employee Mental Health and Well-Being. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7(2), 291–317. <https://doi.org/10.47992/IJCSBE.2581.6942.0274>.

Naidoo-Chetty, M., & Plessis, M. Du. (2021). Systematic Review of the Job Demands and Resources of Academic Staff within Higher Education Institutions. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 268. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n3p268>.

O'Neill, T. A., McLarnon, M. J. W., Xiu, L., & Law, S. J. (2016). Core self-evaluations, perceptions of group potency, and job performance: The moderating role of individualism and collectivism cultural profiles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 447–473. <https://doi.org/10.1111/joop.12135>.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of*



Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 577–588.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>.

Pathiranage, Y. L. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(6), 1–12. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V6I6P101>.

Pereira, A. R., Passos, C., & Ribeiro, C. (2022). Motivation in the work environment and its effect on the job performance: A study in the banking industry. *Gestão e Desenvolvimento*, 30, 481–503.
<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11688>.

Putra, M. R., Yandi, A., & Maharani, A. (2020). Determination of employee motivation and performance: Working environment, organizational culture, and compensation. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(3), 419–436. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i3.179>.

Santos, M. M. de O., Quel, L. F., Vieira, A. M., & Rosini, A. M. (2019). Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 192–212. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.874>.

Soto, A., Smith, T. B., Griner, D., Rodríguez, M. D., & Bernal, G. (2018). Cultural adaptations and therapist multicultural competence: Two meta-analytic reviews. *Journal of Clinical Psychology*, 74(11), 1907–1923. <https://doi.org/10.1002/jclp.22679>.

South, L., Saffo, D., Vitek, O., Dunne, C., & Borkin, M. A. (2022). Effective Use of Likert Scales in Visualization Evaluations: A Systematic Review. *Computer Graphics Forum*, 41(3), 43–55. <https://doi.org/10.1111/cgf.14521>.

Thoman, D., & Lloyd, R. (2018). A Review Of The Literature On Human Resource Development: Leveraging Hr As Strategic Partner In The High Performance Organization. *Journal of International and Interdisciplinary Business Research*.
<https://doi.org/10.58809/popq1755>.

NOTA

Os autores utilizaram a IA Chat GPT, versão 3.5 foi utilizada para correção de texto e gramática, também utilizada para inserção de tabelas. No entanto, todas as buscas pelos conteúdos e classificação da qualidade dos artigos foram realizadas de maneira autoral.

Material recebido: 22 de fevereiro de 2024.

Material aprovado pelos pares: 03 de abril de 2024.



Material editado aprovado pelos autores: 12 de abril de 2024.

¹ Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios - Instituto Nacional de Pós-graduação – INPG, Lato Sensu; Graduação Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior - Universidade Paulista - UNIP, Lato Sensu. Ensino Médio - Técnico em Processamento de Dados - Colégio Batista de Campinas. ORCID: 0009-0005-5386-1327.