

A Influência da Cultura Organizacional no Comprometimento Organizacional e na Motivação no Trabalho de Funcionários de Escritórios de Contabilidade

The influence of organizational culture on organizational commitment and work motivation of accounting firm employees

Aldir Dias de Amurim

Mestre em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Professor Assistente na Universidade Estadual do Piauí (UESPI).

Endereço: BR-343, s/n - Campo Velho, Floriano/PI, 64800-000

E-mail: aldiramurim@frn.uespi.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2776-680X>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9747345070913858>

José Jonas Alves Correia

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Professor Adjunto na Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDP).

Endereço: Av. São Sebastião, 2819, Nossa Senhora de Fátima, Parnaíba/PI, 64202-020.

E-mail: jonas.correia@ufdpar.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4552-7263>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2582627606928274>

Ana Cristina Oliveira Aragão

Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDP).

Endereço: Av. São Sebastião, 2819, Nossa Senhora de Fátima, Parnaíba/PI, 64202-020.

E-mail: aragaocristina81@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5226-7780>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7956015977848004>

Ana Rebeca Veras Brito Fontenele

Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDP).

Endereço: Av. São Sebastião, 2819, Nossa Senhora de Fátima, Parnaíba/PI, 64202-020.

E-mail: anarebeca@ufpi.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6733-1302>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8230426228507322>

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional no comprometimento organizacional e na motivação no trabalho de funcionários de escritórios de contabilidade. Metodologicamente, a pesquisa é quantitativa e descritiva, com uso do levantamento (*survey*) e aplicação de questionário. A população do estudo foi composta pelos funcionários de escritórios de contabilidade do município de Parnaíba/PI, possuindo como amostra final 77 respondentes. Para o tratamento dos dados adotou-se a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), por meio do algoritmo de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS) com o auxílio do software SmartPLS 4. Os resultados indicam que a cultura organizacional exerce uma influência positiva sobre a motivação no trabalho, e esta influencia diretamente o comprometimento organizacional. Além disso, a motivação no trabalho mediou integralmente a relação entre a

Submetido em 04/01/2025 e aceito em 10/10/2025 por Anderson Betti Frare após o processo de Double Blind Review

Este trabalho foi anteriormente apresentado no 20º Congresso de Contabilidade e Atuariais da UFPB (2024)

cultura organizacional e o comprometimento organizacional. A pesquisa contribui aprofundando discussões quanto aos estudos organizacionais, enfatizando a interação da cultura organizacional, comprometimento organizacional e motivação no trabalho, e como estes componentes se influenciam mutualmente. Em termos gerenciais, o estudo contribui ao permitir que gestores atuem de maneira mais precisa, uma vez que o conhecimento acerca dessas influências pode favorecer o desempenho organizacional.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional; Comprometimento; Motivação no Trabalho; Contabilidade.

Abstract

This study aimed to analyze the influence of organizational culture on organizational commitment and work motivation of accounting firm employees. Methodologically, the research is quantitative and descriptive, using a survey and questionnaire. The study population consisted of employees of accounting offices in the municipality of Parnaíba/PI, with a final sample of 77 respondents. Structural Equation Modeling (SEM) was adopted for data processing, using the Partial Least Square (PLS) algorithm with the aid of SmartPLS 4 software. The results indicate that organizational culture has a positive influence on work motivation, which directly influences organizational commitment. Furthermore, work motivation fully mediated the relationship between organizational culture and organizational commitment. The research contributes to deepening discussions regarding organizational studies, emphasizing the interaction of organizational culture, organizational commitment and motivation at work, and how these components influence each other. In managerial terms, the study contributes by allowing managers to act more precisely, since knowledge about these influences can favor organizational performance.

Keywords: *Organizational Culture; Commitment; Work Motivation; Accounting.*

1 Introdução

A cultura organizacional pode ser definida como o elemento que une normas, conjuntos de valores, ideais sociais e crenças que são compartilhadas pelos membros de uma organização (Schein, 2016). Sendo concebida como parte importante da gestão e controle, ganhando destaque como fator indutor de produtividade, eficiência, eficácia e excelência (Yamazato & Nascente, 2023), potencializando assim, o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho.

De acordo com Silva *et al.* (2018), o comprometimento organizacional pode ser entendido como um elo que relaciona o indivíduo ao seu ambiente de trabalho, levando-o a dedicar esforços em prol de um melhor desempenho da entidade a qual é vinculado. Já a motivação no trabalho pode ser considerada como um fator que estabelece o comportamento de um colaborador dentro de uma organização (Zonatto *et al.*, 2018). Frente aos conceitos mencionados, esta pesquisa ganha relevância ao relacionar esses fatores organizacionais com a cultura organizacional dos escritórios de contabilidade.

Estudos (Cuenca Galarza & López Paredes, 2020; César & Neves, 2020; Chang Junior & Albuquerque, 2022; Kaveski & Beuren, 2022) têm buscado compreender os efeitos da cultura organizacional sobre o comprometimento organizacional. Carvalho *et al.* (2018) destacam a relevância de promover uma cultura organizacional que favoreça o comprometimento organizacional, pois colaboradores dedicados e dispostos contribuem para que a empresa ofereça produtos e serviços com mais qualidade.

Por ser um elemento organizacional profundamente enraizado e cultivado dentro do ambiente empresarial, a cultura organizacional também pode influenciar na motivação do

trabalhador (Srivastava, 2009). Por conseguinte, a cultura organizacional exerce efeito na motivação no trabalho ao estabelecer valores, normas e ambiente social que moldam a experiência diária dos colaboradores (Souza & Bachtold, 2020). Pailene *et al.* (2025) destacam que, a maneira como a organização implementa sua cultura organizacional impulsiona à motivação dos trabalhadores, reduzindo rotatividade, retendo talentos, e, de modo geral, fortalecendo o planejamento estratégico da gestão de recursos humanos e do desempenho da empresa.

A afetividade dos funcionários leva-os a se comprometer com a organização, por estarem satisfeitos e por terem o sentimento de pertencer à empresa (Silva *et al.*, 2018). Dessa forma, devido às crescentes mudanças dentro das organizações, os gestores buscam constantemente identificar fatores que possam gerar maior comprometimento em seus funcionários, a fim de torná-los comprometidos e produtivos no ambiente de trabalho, compatibilizando seu desempenho com o esperado pela empresa (Bedran Júnior & Oliveira, 2009).

Bandeira *et al.* (2000) apontam que as recomendações de pesquisas sobre comprometimento organizacional surgem da ideia de o elo do indivíduo com a entidade ser essencial e que os níveis de comprometimento trazem resultados benéficos para ambos. Neste cenário, torna-se imprescindível a análise de variáveis que possam explicar diferenças existentes entre os tipos de comprometimento organizacional e suas consequências nas atividades desenvolvidas pela empresa (Marques, 2022).

Destarte, a motivação no trabalho pode propiciar aumentos significativos do comprometimento organizacional. Lima *et al.* (2018) afirmam que a motivação no trabalho e comprometimento organizacional são questões relevantes dentro do ambiente das empresas, pelo fato de influenciar no desenvolvimento individual e organizacional. Os autores ainda destacam que esses fatores são responsáveis por determinar a intensidade, direção e persistência dos esforços para atingir as metas.

Existe uma relação entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional (Zonatto *et al.*, 2018; Marta *et al.*, 2021). A motivação dos indivíduos é um procedimento psicológico que possui conexão com o impulso e a capacidade dos seres humanos de efetivarem com perseverança algumas condutas (Tamayo & Paschoal, 2003). Tendo como base as argumentações anteriores, os colaboradores mais motivados e engajados tendem a demonstrar um comportamento de maior comprometimento com a organização. Sendo assim, torna-se oportuno para que as empresas desenvolvam ações com vistas a incentivar fatores que possam motivar os trabalhadores, a fim de torná-los comprometidos e produtivos no ambiente de trabalho (Bedran Júnior & Oliveira 2009). Então, a motivação no trabalho pode ser considerada também como um dos fatores que determina o comportamento do indivíduo no trabalho, sendo que este comportamento se relaciona com o comprometimento organizacional.

Anteposto, Cameron e Quinn (2006) ressaltam que a cultura organizacional afeta o modo pelo qual as pessoas, consciente e inconscientemente, pensam e tomam decisões, bem como a maneira pela qual percebem, sentem e agem na organização. Nessa perspectiva, a cultura organizacional possui a capacidade de influenciar o comportamento dos trabalhadores, o desempenho da empresa e demais elementos organizacionais. Assim, culturas mais voltadas aos aspectos afetivos e valorização do indivíduo (Cameron & Quinn, 2006) tendem a aumentar o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho.

Diante do exposto, este estudo versa sobre a seguinte questão problema: **qual a influência da cultura organizacional no comprometimento organizacional e na motivação no trabalho de funcionários de escritórios de contabilidade?** Desse modo, o estudo tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional no comprometimento organizacional e na motivação no trabalho de funcionários de escritórios de contabilidade.

A pesquisa justifica-se por trazer novas evidências empíricas sobre os traços da cultura organizacional utilizados do modelo de cultura clã, adhocrática, de mercado e hierárquica (Cameron & Quinn, 2006). Comprometimento afetivo, instrumental e normativo, com motivação extrínseca, intrínseca e internalizada. Desta maneira, colabora com a literatura em virtude de semear o campo de investigação da área gerencial, e ainda, por existirem pouca ou nenhuma pesquisa até este estudo analisando a mediação da motivação no trabalho sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento organizacional dos funcionários de escritórios de contabilidade.

Promover a cultura organizacional favorece o comprometimento dos funcionários, assim, sendo dedicados e dispostos, os colaboradores contribuem para a organização oferecer melhores produtos e serviços (Carvalho *et al.*, 2018). Dessa maneira a contribuição gerencial da influência da cultura organizacional na motivação no trabalho e no comprometimento organizacional é uma área de estudo fundamental para entender como as organizações podem cultivar um ambiente onde os funcionários estejam mais engajados e comprometidos com os objetivos e valores da empresa. Além disso, nas organizações contábeis, onde a precisão, integridade e confiabilidade são essenciais, a cultura organizacional desempenha um papel crucial, visto que valoriza a transparência, ética e funcionários motivados tendem a ser mais produtivos e comprometidos importante no trabalho contábil, onde o trabalho muitas vezes é detalhado e exigente.

Uma cultura organizacional voltada para aspectos que valorizem os funcionários, tais como bem-estar, autonomia e flexibilidade pode favorecer aumentos de comprometimento (Silva *et al.*, 2018). Desse modo, a contribuição social dessa intermediação pode ser significativa, ao fornecer *insights* valiosos para líderes e gestores das organizações, permitindo-lhes entender melhor como a cultura organizacional e a motivação no trabalho dos funcionários afetam o comprometimento organizacional com os objetivos e valores da empresa. Além disso, ao compreender essas percepções, as organizações contábeis podem ser capazes de implementar estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho motivador que, por sua vez, pode levar a um maior comprometimento dos funcionários e, potencialmente, a melhorias no desempenho organizacional e na satisfação dos clientes.

De forma adicional, embasado nos resultados encontrados corrobora-se, que fatores individuais e organizacionais influenciam tais relações, que colabora para a geração de políticas de gestão de pessoas, com o propósito de fomentar o desempenho do indivíduo e a performance da empresa, considerando a disparidade de grupos que operam em um mesmo ambiente empresarial.

2 Referencial Teórico

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é essencial para definir o comportamento da empresa (Gomes *et al.*, 2014). Santos *et al.* (2019) destacam que ela cria um ambiente colaborativo, facilitando o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos para a formação do conhecimento coletivo. A cultura organizacional é formada por crenças, valores, regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes (Rosa *et al.*, 2020).

Os fundadores e líderes principais são os maiores influenciadores da cultura organizacional, que contribui para a continuidade do negócio e o desenvolvimento profissional dos membros (Schein, 1992), impactando a qualidade de vida no trabalho, a reputação corporativa e o desempenho financeiro (Rocha *et al.*, 2011; Carmona *et al.*, 2018). As características da cultura organizacional tornam-se evidentes à medida que o indivíduo se adapta aos padrões de interação, linguagem e rituais da organização (Heinzmann & Lavarda, 2011). Essas influências culturais determinam o estilo e a filosofia administrativa, moldando o

cumprimento de metas e objetivos estratégicos (Antunes *et al.*, 2019).

Nessa perspectiva, empresas ou grupos podem influenciar mais seus membros do que as forças individuais (Schein, 2006). Os líderes ajudam a guiar as atividades do grupo, fazendo da organização um sistema dinâmico que adquire informações em todos os seus subsistemas (Schein, 2006). Panagiotis *et al.* (2014) afirmam que a cultura organizacional cria uma identidade entre os membros, gerando compromisso com algo maior que interesses individuais.

Estudos indicam que a missão, estratégias, políticas e valores da empresa constroem a cultura organizacional, orientando suas ações (Hogan & Coote, 2015; Körner *et al.*, 2015; Driskill, 2018). Priore *et al.* (2012) afirmam que não há cultura melhor ou pior, mas sim a mais adequada ao que a organização pretende fazer e ao seu ambiente. Compreender a interação dos valores pessoais com os da organização é crucial para alcançar objetivos (Ferreira & Hill, 2007).

Cameron e Quinn (2006) desenvolveram uma ferramenta para avaliar a cultura organizacional e, se necessário, formular estratégias de mudança para aumentar a competitividade (Fekete & Bocskei, 2011; Yesil & Kaya, 2013). Este artigo foca no modelo de Cameron e Quinn (2006), baseado em eficácia organizacional e valores, o qual é composto por quatro tipologias constituídas a partir de dois eixos, conforme a Figura 1.

Figura 1
Tipologia Cultural



Fonte: Adaptado de Cameron & Quinn (2006, p. 35).

A cultura clã valoriza a flexibilidade, o ambiente interno, a coesão e o desenvolvimento de pessoas (Cameron & Quinn, 2006). A cultura adhocrática foca na inovação, flexibilidade e criatividade em ambientes incertos, incentivando o empreendedorismo (Cameron & Quinn, 2006). Ela aumenta o senso de responsabilidade dos funcionários e suporta processos de inovação tecnológica e administrativa (Frolova & Mahmood, 2019; Rezaei *et al.*, 2018).

A cultura de mercado é orientada para a competitividade e resultados externos, influenciando diretamente o compartilhamento de conhecimento (Rohim & Budhiasa, 2019). Hartnell *et al.* (2011) sugerem que metas claras e recompensas motivam os empregados a serem competitivos. Por sua vez, a cultura hierárquica prioriza a estabilidade e o controle, com regras claras e procedimentos padronizados (Silva *et al.*, 2018; Cameron & Quinn, 2006). Empregados se realizam quando seus papéis são definidos, valorizando a comunicação precisa e a consistência (Araújo *et al.*, 2016). De modo geral, percebe-se que a cultura organizacional se manifesta na execução de tarefas, objetivos e administração dos recursos, afetando o modo de pensar, agir e tomar decisões (Scarsi & Faia, 2021).

2.2 Motivação no Trabalho

A motivação no trabalho difere do comportamento do trabalhador, ou seja, não são sinônimos, pois a motivação é a força que estimula o ser humano a agir, provocando algum tipo de ação ou comportamento (Revuelto-Taboada, 2018; Zonatto *et al.*, 2018). Outrossim, motivação no trabalho é um fator responsável por impulsionar o comportamento do indivíduo para uma determinada ação, que o incita para realizar suas tarefas de forma que o objetivo esperado seja alcançado de forma satisfatória (Nascimento *et al.*, 2019).

Na área de trabalho a motivação no trabalho possui relação com a produtividade individual e organizacional (Monteiro *et al.*, 2015), recebendo considerável atenção nas áreas de estudo da Psicologia e Gestão Organizacional (Zonatto *et al.*, 2018). Para Tamayo e Paschoal (2003), o impulso e a intenção dos indivíduos de realizarem com pertinência alguns comportamentos, possui relação com um procedimento psicológico, denominado de motivação. Desse modo, Callefi *et al.* (2021) enfatizam que para conseguir funcionários que possuem alto desempenho comprometidos com a excelência no trabalho que realizam, as organizações precisam ter a capacidade de atender às suas necessidades.

Para Zonatto *et al.* (2018), o mercado de trabalho está bastante competitivo e a complexa gama de atividades desenvolvidas pelo empregado em empresas tem reproduzido uma ênfase maior na motivação do trabalhador, motivação esta necessária para fomentar o próprio desempenho do colaborador como também o da empresa. Para Callefi *et al.* (2021), as organizações passaram a reorganizar suas estratégias relacionadas à motivação com o intuito de estimular e designar novas condições favoráveis para a maior maximização da performance e satisfação dos indivíduos dentro do ambiente empresarial.

A motivação dos trabalhadores vem sendo estudada por teorias de conteúdo e de processo (Zonatto *et al.*, 2018). As teorias de conteúdo produzem as necessidades humanas, com o propósito de esclarecer a motivação dos indivíduos, entende-se, que dentro de um ambiente organizacional quando o empregado estiver motivado e contente, ele passa a ser mais produtivo, evidenciando o que a teoria de conteúdo busca estudar; já quando estuda a motivação pelo aspecto de obtenção de metas, objetivos e mecanismos para uma tomada de decisão consciente, fala-se das teorias de processo (Pérez-Ramos, 1990).

Ao se estudar as teorias motivacionais é notório que a intenção é constatar as fontes de contentamento do trabalhador, fontes estas que podem ser intrínsecas do próprio empregado ou extrínsecas do local de trabalho, ou ainda da interação dos dois (Tamayo & Paschoal, 2003). Nessa mesma linha, Westover *et al.* (2010) afirmam que os fatores intrínsecos ao ser humano se referem ao sentimento de exultação ao concluir suas responsabilidades profissionais, ao passo que, fatores extrínsecos se refere a possibilidade de estar no comando, o status e os cargos que o indivíduo pode exercer, capazes de gerar motivação.

Godoi (2002) argumenta que, existe outro fator motivacional que o ser humano pode exalar, fator este conhecido como motivação internalizada, diferencia dos fatores intrínsecos e extrínsecos devido ao fato da internalizada ir ao encontro dos seus valores pessoais com o do ambiente empresarial em que trabalha. Em outras palavras, pessoas com motivação internalizada ainda que não esteja sendo assessorada pelos seus supervisores realizam os seus afazeres de forma motivada, já que os seus valores se encontram com os da organização (Gagné & Deci, 2005). Desse modo, existe uma diferença entre a motivação intrínseca e a internalizada, visto que internalizada o próprio empregado possui vontade de realizar suas tarefas devido o encontro das suas crenças e objetos com os da empresa (Moraes, 2005).

Os indivíduos realizam os seus trabalhos empresariais primordialmente com a finalidade de satisfazer suas necessidades próprias e em um segundo momento para aumentar os rendimentos da organização que ele atua (Zonatto *et al.*, 2018). Por conseguinte, se no ambiente organizacional o indivíduo não encontrar maneiras de se contentar, não irá se sentir motivado, e como consequência verá uma relação de exploração e não de troca mútua. Como forma de se resolver possíveis problemas organizacionais em relação a motivação no trabalho é primordial

ter a influência mútua dos interesses do trabalhador com os da empresa (Tamayo & Paschoal, 2003; Nascimento *et al.*, 2019).

O que diferencia as empresas no mercado de trabalho atual competitivo é a atração e retenção de empregados habilidosos, que através dessas suas habilidades possam aumentar o desempenho organizacional, gerando o sucesso empresarial (Zonatto *et al.*, 2018; Callefi *et al.*, 2021). Nesse sentido, as empresas precisam manter ou realinhar suas ações para que possam conservar os trabalhadores competentes, leais e motivados para assim o negócio prosperar de uma maneira justa (Alniaçik *et al.*, 2012).

2.3 Comprometimento Organizacional

Os estudos sobre comprometimento organizacional se deram no início na metade da década de 1970 e ascendeu expressivamente ao decorrer dos anos 1980 (Borges-Andrade, 1994). No Brasil, deram início aproximadamente nos anos de 1990 (Medeiros *et al.*, 2003). Entende-se que o comprometimento consiste em um elo que vincula o indivíduo à organização, induzindo a realizar atos que em muitas vezes se tornam sacrifícios em prol dela (Silva *et al.*, 2018). No entanto, quando acontece a melhora nos níveis de constância, pontualidade e desempenho do indivíduo dentro do ambiente organizacional é resultado do comprometimento organizacional do colaborador com a empresa em que ele atua (Rego & Souto, 2002).

O comprometimento organizacional é qualificado pela relação do indivíduo com a empresa na qual presta seus serviços, com o propósito de minimizar as probabilidades de deixá-la (Cruz, 2011). Nesse sentido, entende-se que, colaboradores comprometidos contribuem para expandir a qualidade, abater custos, manipular as máquinas e equipamentos de forma racional e está mais aberto para possíveis alterações e inovações; todos esses pontos apresentam sortidos efeitos, tais como melhora na qualidade de vida no trabalho, na rotatividade de funcionários e consequentemente contribui para a diminuição dos gastos com demissões e contratações (Barros & Scheible, 2008).

Neste contexto, empregados empenhados com a organização permanecem na empresa por mais tempo em relação a aqueles que não estão comprometidos com ela (Rocha & Honório, 2015; Oliveira & Costa, 2016). Vale ressaltar, que o amadurecimento do indivíduo, a vontade de atingir a autonomia e a exaltação com o conteúdo do trabalho está absolutamente ligado ao comprometimento organizacional, comprometimento este que faz com que o ser humano estabeleça objetivos e admita responsabilidades por seus próprios atos (Zanelli & Silva, 2008).

Para Silva *et al.* (2018), existem extensões do comprometimento organizacional no qual baseia-se no modelo de três dimensões que foi desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Sendo assim, o comprometimento é dividido em afetivo, instrumental e normativo. O comprometimento afetivo tem um destaque mais relevante que os demais, devido ao ser humano ter um anseio maior de continuar na organização, o indivíduo desenvolve uma ligação de fundo afetivo (Silva *et al.*, 2018). Budihardjo (2013) rotulam o comprometimento afetivo como aquele que se associa a satisfação e ao desempenho, já que o empregado se conserva na empresa porque quer e não porque carece ou é obrigado estar ali.

À medida que o indivíduo percebe está emocionalmente envolvido com a empresa relaciona-se com o comprometimento afetivo (Zonatto *et al.*, 2018). Esse ponto é definido pela integração dos objetivos do trabalhador com os da organização que ele atua (Ventura & Leite, 2014). Por outro lado, quando o ser humano se conserva na organização devido às gratificações que recebe ou por conta dos custos ou perdas que ele poderá vir a ter se resolver se desvincular da empresa, relaciona-se com o enfoque instrumental (Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1993; Silva & Bastos, 2010). Nesta categoria de comprometimento organizacional, o indivíduo usa um artifício racional para analisar e avaliar os benefícios que ele obtém na empresa e os custos que irão se associar com a sua saída da organização, a partir dessa análise feita pelo colaborador é que ele irá determinar a sua constância na empresa ou o seu desvinculamento (Silva *et al.*,

2018).

Já o enfoque normativo, conforme Medeiros e Albuquerque (2005), relaciona-se com o comprometimento dos colaboradores com os objetivos e valores da organização. Indivíduos compromissados com a empresa apresentam certas condutas porque confiam estarem fazendo o que é correto; os regulamentos da empresa podem gerar certas pressões normativas nos indivíduos que irá impor o seu comportamento e suas ações dentro do ambiente organizacional. Portanto, essa visão normativa indica um foco situado nos controles normativos por parte das empresas, tais controles como conjunto de regras e normas ou ainda missões que são passadas para os indivíduos dentro da empresa e geram uma espécie de obrigação para o ser humano permanecer vinculado à organização (Medeiros & Albuquerque, 2005).

2.4 Mapeamento e Construção das Hipóteses

Silva *et al.* (2018) realizaram estudo sobre as interfaces do comprometimento organizacional e sua relação com a cultura organizacional e satisfação. Os autores observaram que a cultura organizacional tem uma influência positiva no aumento do comprometimento no trabalho, abrangendo suas dimensões normativa, afetiva e instrumental, tanto em relação às culturas adhocracia quanto clã. Além disso, reforçaram a importância de compreender o comportamento dentro das organizações de forma complexa, reconhecendo que diversos elementos não são facilmente identificáveis e mensuráveis.

Kaveski e Beuren (2022) analisaram a influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares, observando essas inter-relações em 10 empresas familiares de médio porte, onde 116 funcionários responderam a um questionário tipo *survey*. Concluíram que a motivação intrínseca e a cultura organizacional, juntamente com o uso de controles internos, contribuem positivamente para o comprometimento afetivo. Esses controles internos geram efeitos benéficos, fazendo com que os funcionários se sintam mais identificados com a empresa.

Jufrizen *et al.* (2021) verificaram o efeito moderador da motivação no trabalho na relação da cultura organizacional com o desempenho dos funcionários, concluindo que a cultura organizacional tem um efeito positivo e significativo tanto no desempenho dos funcionários, bem como no comprometimento organizacional. De acordo com os autores supracitados, variáveis da cultura organizacional podem criar um melhor ambiente de trabalho, aumentando o comprometimento organizacional dos colaboradores e contribuindo para que a organização atinja suas metas. Desse modo, postula-se a Hipótese (H₁), de que: **a cultura organizacional influencia positivamente no comprometimento organizacional dos funcionários de escritórios de contabilidade.**

Loss *et al.* (2015) analisaram a relação entre cultura organizacional e motivação, com o objetivo de identificar variáveis que influenciam o nível de motivação dos funcionários no setor industrial. O estudo observou que a empresa assistida possuía a mesma cultura organizacional há 20 anos, o que gerou reações negativas dos funcionários e comprometeu a motivação destes para desempenhar melhor seu serviço, tendo em vista que a cultura organizacional influencia diretamente nas boas relações e pode interferir na motivação e alcance de metas dentro de uma organização.

Canela *et al.* (2016) estudaram o clima organizacional traçando considerações entre a qualidade de vida no trabalho, motivação no trabalho, cultura organizacional e satisfação e influências destes no desempenho. Os achados do estudo apontaram que a cultura é um fator de impacto no desempenho profissional, tendo em vista que é um elemento que influencia na motivação no trabalho e nos interesses dos colaboradores para o funcionamento da organização, gerando resultados melhores na produtividade e em outros aspectos intraorganizacionais. Nesta mesma linha, Al-Musadieq *et al.* (2018) analisam o efeito mediador da motivação no trabalho sobre a influência no *design* do trabalho e na cultura organizacional. Os resultados apontam não

existir influência direta e significativa da cultura organizacional na motivação no trabalho, apenas da cultura com o desempenho dos recursos humanos.

Monteiro e Lunkes (2023) analisaram relações entre a cultura organizacional, controles formais e motivação intrínseca em empresas familiares. A execução do estudo comprovou que a cultura organizacional modera a relação entre os controles formais e a motivação no trabalho. Adicionalmente, sinalizam que as empresas que priorizam a cultura organizacional instigam maior disposição para o trabalho, aumentando assim, a motivação organizacional dos seus membros. Mesmo diante da existência na literatura de achados divergentes, esta investigação postula a Hipótese (H₂), de que: a **cultura organizacional influencia positivamente na motivação no trabalho dos funcionários de escritórios de contabilidade**.

O compromisso do colaborador com a organização apresenta-se como uma oportunidade para a empresa incrementar ações com o propósito de impulsionar a motivação no trabalho dos indivíduos e compatibilizar o desempenho dos trabalhadores com os da empresa, tornando-a mais produtiva (Bedran Júnior & Oliveira, 2009). Moraes (2005) analisou as relações entre motivação no trabalho e comprometimento em um âmbito organizacional de ensino superior brasileiro. Os achados evidenciaram que a motivação extrínseca possui uma relação com o comprometimento instrumental e à motivação intrínseca se relaciona com o comprometimento afetivo. Diante disso, quando colaboradores dispõem de motivação, inclinam-se a ter compromisso com a organização, principalmente, pela repugnância aos custos resultantes da troca de trabalho, já quando os empregados expressam estímulo provocado pela satisfação de concluir as tarefas, esses indivíduos manifestam comprometimento afetivo, que possui relação com o envolvimento do colaborador com a organização.

Alnacıçık *et al.* (2012) examinaram as interfaces entre motivação no trabalho, comprometimento afetivo e satisfação no trabalho. Os achados apontam que a motivação no trabalho possui relação positiva com o comprometimento do trabalhador e com a satisfação deste. Nessa perspectiva, quando melhora os níveis motivacionais dos empregados a tendência é ocorrer a influência no aumento do comprometimento com a organização bem como também, a satisfação com o trabalho. Adicionalmente, Zonatto *et al.* (2018) indicam que, de uma maneira geral, colaboradores com motivação movida pela satisfação de realizar suas atividades, bem como motivação acarretada pelos benefícios da realização das atividades culminam em um comprometimento organizacional, que se relaciona com o envolvimento emocional do trabalhador dentro da organização. Ademais, com relação aos níveis organizacionais, os achados elucidam que quanto mais comprometimento a alta gestão tiver maior será o comprometimento dos colaboradores. Diante desses apontamentos, tem-se a Hipótese (H₃), de que: a **motivação no trabalho influencia positivamente no comprometimento organizacional dos funcionários de escritórios de contabilidade**.

A cultura organizacional exerce uma influência no comprometimento organizacional dos funcionários, podendo esta relação ser mediada pela motivação no trabalho, conforme demonstram Mukhtar *et al.* (2019). Os autores destacam que uma cultura organizacional forte e positiva, caracterizada por valores compartilhados, práticas inclusivas e suporte ao desenvolvimento pessoal, cria um ambiente propício para a motivação intrínseca. Quando os funcionários se sentem apoiados e reconhecidos dentro dessa cultura, sua motivação para contribuir ativamente aumenta, o que, por sua vez, reforça o comprometimento afetivo com a organização. Isso se reflete na dedicação dos colaboradores e na sua vontade de permanecer na empresa, impulsionando a lealdade e reduzindo a rotatividade.

Adicionalmente, Mukhtar *et al.* (2019) ressaltam que a motivação extrínseca também desempenha um papel relevante na mediação entre cultura organizacional e comprometimento organizacional. A implementação de sistemas de recompensas justos e a oferta de oportunidades de progressão na carreira dentro de uma cultura organizacional bem estruturada contribuem para o aumento do comprometimento normativo dos funcionários. A percepção de

que seus esforços são reconhecidos e recompensados adequadamente incentiva os colaboradores a manterem um alto nível de desempenho e a sentir uma maior obrigação moral de retribuir à organização. Neste discurso, postula-se a Hipótese (H4), de que: a **motivação no trabalho medeia positivamente a relação entre cultura organizacional e comprometimento dos funcionários de escritórios de contabilidade**.

Figura 2
Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

3 Metodologia

No que tange ao objetivo proposto, a pesquisa se caracteriza como descritiva, visto que se propõe apresentar e descrever as variáveis cultura organizacional, motivação no trabalho e comprometimento organizacional dos funcionários de escritórios de contabilidade. De acordo com Saunders *et al.* (2016), a pesquisa descritiva possui planos estruturados e especificamente criados para que sejam possíveis medir as características descritas em uma determinada população. A pesquisa é eminentemente quantitativa quanto a natureza dos dados e abordagem do problema.

Utilizou-se de um levantamento (*survey*), o qual foi realizado com aplicação de um questionário na instrumentalização. O questionário foi aplicado *in loco*, onde os inquiridos foram abordados e convidados a participarem da pesquisa, com anuência e consentimento dos gestores. A população do estudo foi composta pelos funcionários dos escritórios de contabilidade do município de Parnaíba/PI. O mapeamento baseou-se nas informações do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) do Piauí, que conforme dados do referido órgão, existiam à época inicial da aplicação da coleta, 40 (quarenta) organizações contábeis ativas.

A escolha da população de funcionários de escritórios de contabilidade do município de Parnaíba/PI justifica-se pela intersecção única entre a relevância econômica local do setor de serviços e a carência de estudos acadêmicos específicos sobre o tema nesse contexto regional. Enquanto a contabilidade é um pilar para o desenvolvimento dos empreendimentos da região, que abrange porto, comércio, turismo e agricultura, pouco se sabe sobre os fatores que influenciam a motivação e o comprometimento desses profissionais que atuam em um ambiente marcado por sazonalidade, pressão por prazos e constantes mudanças fiscais. Pesquisar essa população específica permite não apenas preencher uma lacuna na literatura, mas também gerar insights valiosos e aplicáveis para os gestores locais, contribuindo para a melhoria das práticas de gestão de pessoas, a redução da rotatividade e, consequentemente, para a qualificação e a sustentabilidade do próprio setor contábil parnaibano.

No questionário, as dimensões e assertivas (indicadores) relativas à cultura organizacional foram baseadas no modelo de Cameron e Quinn (2006), comprometimento organizacional desenvolvida por Meyer e Allen (1991) e motivação no trabalho baseou-se nos estudos de Herzberg (1979), Deci *et al.* (1991), Vollmeyer e Rheinberg (2000) e Godoi (2002). Vale enfatizar que todo as variáveis já foram traduzidas e validadas no contexto brasileiro (Bandeira *et al.*, 2000; Moraes, 2005; Silva *et al.*, 2018; Zonatto *et al.*, 2018; Tambosi Junior, 2019). A Tabela 1 apresenta a mensuração das variáveis.

Tabela 1*Construto da pesquisa*

Variável (Construto)	Dimensão	Descrição do indicador	Fontes
Cultura Organizacional	Clã	CLA01; CLA02; CLA03; CLA04; CLA05; CLA06	Cameron e Quinn (2006)
	Adhocracia	ADH01; ADH02; ADH03; ADH04; ADH05; ADH06	
	Mercado	MER01; MER02; MER03; MER04; MER05; MER06	
	Hierárquica	HIE01; HIE02; HIE03; HIE04; HIE05; HIE06	
Motivação no Trabalho	Extrínseca	EXT01; EXT02; EXT03; EXT04; EXT05; EXT06	Herzberg (1979)
	Intrínseca	INT01; INT02; INT03; INT04; INT05; INT06	Vollmeyer e Rheinberg (2000)
	Internalizada	ITZ01; ITZ02; ITZ03; ITZ04	Deci <i>et al.</i> (1991) e Godoi (2002)
Comprometimento Organizacional	Afetivo	CAF01; CAF02; CAF03; CAF04; CAF05; CAF06	Meyer e Allen (1991)
	Instrumental	CIN01; CIN02; CIN03; CIN04; CIN05; CIN06	
	Normativo	CNO01; CNO02; CNO03; CNO04; CNO05; CNO06	

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

O questionário foi composto por 04 (quatro) blocos: o bloco 1 contém 6 perguntas relativas ao perfil do respondente. Os blocos 2, 3 e 4 foram destinados a mensurar comprometimento organizacional, motivação no trabalho e cultura organizacional, contendo 18, 16 e 24 assertivas, respectivamente, conforme já apresentado na Tabela 1. As assertivas dos blocos 2, 3 e 4 foram baseadas em uma escala do tipo Likert, com pontuações variando de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). Vale ressaltar que o questionário foi acompanhado do Termo de Consentimento e Livre Esclarecido (TCLE). A coleta foi realizada entre novembro de 2023 a abril de 2024.

A amostra final totalizou 77 respondentes dos diversos níveis organizacionais, tendo em vista que o público-alvo poderia ser todos os colaboradores da organização. De acordo com Cavalcante *et al.* (2015), a profissão contábil é de extrema relevância para a sociedade. Diante disso, a pesquisa sobre a cultura dos escritórios contábeis revela-se necessária para compreender como os profissionais desta área percebem o ambiente organizacional em que atuam e de que maneira essa percepção pode influenciar na motivação e comprometimento. Ressalta-se que a amostragem utilizada foi a não probabilística e escolhida por acessibilidade.

Para analisar os dados foi empregado inicialmente a técnica da estatística descritiva. Em seguida utilizou-se, para testar e analisar as hipóteses da pesquisa, a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), por meio do algoritmo de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS) (Hair Jr. *et al.*, 2017). Justifica-se o uso da PLS-SEM por ser um método que tem ganhado notoriedade pela sua aplicação nos estudos organizacionais (Ringle *et al.*, 2014), e ainda, por apresentar algumas vantagens na aplicação: funciona eficientemente com tamanho de amostra pequenos; modelos complexos; não faz suposições sobre normalidade na distribuição dos dados; e se adequa com diferentes tipos de escalas na mensuração.

Para Hair Jr. *et al.* (2017), um modelo PLS-SEM é composto por duas etapas, a saber: modelo de mensuração e modelo de estruturação. O modelo de mensuração especifica como as variáveis latentes (construtos) são medidas, observando a confiabilidade interna e consistência dos construtos e verificando a convergência do modelo a ser testado. Por sua vez, o modelo

estrutural mostra como as variáveis latentes estão relacionadas entre si (ou seja, mostra os construtos e os relacionamentos de caminhos estruturais entre eles). Os resultados e discussões do estudo são apontados na próxima seção.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Perfil dos Respondentes

Nesta seção será apresentado o perfil dos respondentes, com destaque para o gênero, idade, formação acadêmica e área de formação, departamento de atuação e tempo desempenhado no cargo.

Tabela 2
Perfil dos respondentes

Gênero			Área de formação acadêmica		
Gênero	Respondente	%	Curso	Respondente	%
Feminino	45	58,44	Contabilidade	71	92,20
Masculino	32	41,56	Direito	01	1,30
Total	77	100	Economia	01	1,30
Idade			Outro	04	5,20
Faixa	Respondente	%	Total	77	100
Até 25 anos	43	55,84	Departamento de atuação		
Entre 26 e 30 anos	16	20,77	Setor	Respondente	%
Entre 31 e 35 anos	09	11,68	Contábil	18	23,38
Entre 36 e 40 anos	04	5,20	Fiscal	29	37,66
Acima de 40 anos	05	6,51	Pessoal	25	32,46
Total	77	100	Societário	01	1,30
Formação acadêmica			Outro	04	5,20
Escolaridade	Respondente	%	Total	77	100
Graduando(a)	31	40,25	Tempo de atuação		
Graduação concluída	39	50,64	Período	Respondente	%
Especialista/MBA	07	9,11	Menos de 2 anos	40	51,95
Total	77	100	Entre 2 e 4 anos	17	22,08
			Entre 5 e 6 anos	03	3,89
			Entre 7 e 9 anos	06	7,79
			Acima de 10 anos	11	14,29
			Total	77	100

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Destaca-se na Tabela 2 que, dos 77 respondentes/empregados dos escritórios contábeis, 45 destes se autodeclararam como do gênero feminino e 32 do gênero masculino, em porcentagem temos 58,44% e 41,56%, respectivamente. Deduz-se, que a maior parte dos respondentes é do gênero feminino. No que concerne à faixa etária, 55,84% dos respondentes possuem até 25 anos, já os que se situam na faixa entre 26 e 30 anos, denotam o percentual de 20,77%, por fim, os respondentes com idade acima de 40 anos foram 5 (6,51%). Inerente ao grau de escolaridade, a metade dos respondentes possuem graduação concluída (50,64%), (40,25%) estão fazendo a graduação e (9,11%) dispõem de alguma especialização ou MBA.

Ademais, em relação à área de formação acadêmica, a maioria dos respondentes têm formação em Contabilidade (92,20%), seguido de outras áreas, como RH (5,20%), formação em Direito (1,30%) e formação em Economia (1,30%). No que tange ao setor de trabalho, 37,66% dos respondentes atuam no setor fiscal, seguido do setor pessoal com 32,46% e do contábil 23,38%, entre os respondentes a área que menor se destaca é o setor societário com apenas 1,30%. Referente ao tempo no cargo que desempenha, 51,95% dos respondentes estão atuando a menos de dois anos na função, 22,08% estão atuando entre 2 e 4 anos na função,

14,29% estão atuando acima de 10 anos na profissão contábil, 7,79% dos respondentes atuam na empresa entre 7 e 9 anos e 3,89% dos respondentes estão atuando entre 5 e 6 anos na função.

4.2 Análise da Modelagem e Teste das Hipóteses

Segundo postulam Hair Jr. *et al.* (2017), na aplicação da PLS-SEM deve-se realizar testes no modelo de mensuração com construtos reflexivos, a fim de avaliar a confiabilidade da consistência interna, bem como as validades convergente e discriminante. Dessa forma, observou-se, com uso do software SmartPLS 4, primeiramente a validade convergente. Nesta etapa verificou-se as cargas fatoriais externas e optou-se pela exclusão dos indicadores com cargas fatoriais inferiores a 0,600, seguindo as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2019), suavizando o modelo de mensuração dos construtos.

Ainda em relação à análise da validade convergente, sucedeu-se para a variância média extraída (AVE), em que valores acima de 0,50 sugere que os itens observados convergem para explicar os construtos das variáveis (Hair Jr. *et al.*, 2017). Já a confiabilidade da consistência interna foi analisada por meio da confiabilidade composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC), denotando que os valores de cada construto devem ser maiores do que 0,70 (Hair Jr. *et al.*, 2019). A Tabela 3 apresenta os resultados do modelo de mensuração, identificando a confiabilidade e convergência dos construtos das variáveis de primeira ordens (observáveis), assim como das variáveis latentes de segunda ordem.

Tabela 3
Testes de confiabilidade e validade convergente dos constructos

Construtos 1 ^a Ordem	AC ≥ 0,70	CC ≥ 0,70	AVE ≥ 0,50
Clã	0,844	0,889	0,619
Adhocracia	0,847	0,888	0,573
Mercado	0,799	0,862	0,556
Hierárquica	0,701	0,822	0,608
Extrínseca	0,917	0,938	0,752
Intrínseca	0,768	0,853	0,596
Internalizada	0,815	0,879	0,645
Afetivo	0,703	0,842	0,727
Instrumental	0,723	0,786	0,649
Normativo	0,785	0,854	0,541
Construtos 2 ^a Ordem	AC ≥ 0,70	CC ≥ 0,70	AVE ≥ 0,50
CULTURA ORGANIZACIONAL	0,938	0,884	0,657
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	0,933	0,943	0,563
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	0,831	0,838	0,642

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme elucida a Tabela 3, os critérios de confiabilidade e convergência dos construtos da cultura organizacional, motivação no trabalho e comprometimento organizacional foram atendidos, tendo seus valores superiores aos parâmetros mínimos esperados pela literatura, conforme Hair Jr. *et al.* (2017; 2019). Em relação ao AC, a variável com menor valor foi a dimensão ‘Hierárquica’ (0,701) do construto cultura organizacional. Referente à confiabilidade composta quase todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,80, sinalizando que a amostra da pesquisa está livre de vieses, sugerindo que as respostas das assertivas que mensuraram os construtos são confiáveis (Hair Jr. *et al.*, 2019). Por sua vez, na AVE, a variável com menor valor foi ‘Normativo’ (0,541), revelando que os indicadores desta variável se correlacionam em 54,1% com o construto comprometimento organizacional.

A última etapa para avaliar o modelo de mensuração é a validade discriminante, a fim de influência da cultura organizacional no comprometimento organizacional e na motivação no trabalho de 76 funcionários de escritórios de contabilidade

de verificar o quão um construto é verdadeiramente distinto dos outros por padrões empíricos (Hair Jr. *et al.*, 2017). Desse modo, adotou-se o critério da razão *Heterotrait-Monotrait* ou Heterotraço-Monotraço (HTMT) das correlações, proposto por Henseler *et al.* (2015). A HTMT é a razão das correlações entre os traços e as correlações dentro dos traços (Hair Jr. *et al.*, 2017) e se configura como uma estimativa da verdadeira correlação entre dois construtos latentes. Na visão de Hair Jr. *et al.* (2017), essa correlação verdadeira também é conhecida por correlação desatenuada, em que se acima de 1, indica falta de validade discriminante. Assim, no geral, HTMT deve ser menor do que 1. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4
Validade discriminante pelo critério Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Clã	----									
2. Adhocracia	0,944									
3. Mercado	0,796	0,989								
4. Hierárquica	0,941	0,948	0,920							
5. Extrínseca	0,963	0,824	0,668	0,878						
6. Intrínseca	0,920	0,826	0,754	0,746	0,870					
7. Internalizada	0,912	0,863	0,797	0,853	0,817	0,847				
8. Afetivo	0,722	0,769	0,681	0,771	0,715	0,782	0,830			
9. Instrumental	0,329	0,263	0,246	0,287	0,239	0,262	0,394	0,449		
10. Normativo	0,754	0,682	0,667	0,757	0,703	0,835	0,921	0,985	0,774	----

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da Tabela 4 mostram que o critério da razão HTMT foi atendido. Os valores das correlações são todos menores do que 1, corroborando que todos os construtos são explicitamente independentes um dos outros. O maior valor HTMT foi entre ‘Mercado’ e ‘Adhocracia’ (0,989), no entanto, menor do que 1. Posto isto, os resultados apresentados do modelo de mensuração apontam que os construtos expressam níveis adequados de confiabilidade e validade, o que admite prosseguir para a análise das relações estruturais e testar hipóteses do modelo teórico em fins estruturais (Hair *et al.*, 2017).

A análise do modelo estrutural objetiva testar a força das variáveis, examinando a colinearidade (VIF), o coeficiente de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2), o tamanho do efeito (f^2) e as relações do modelo estrutural (coeficientes de caminho (β)) (Hair Jr. *et al.*, 2019). Desse modo, realizou-se um exame dos valores de *variance inflation factor* ou fator de inflação de variância (VIF), seguindo Hair Jr. *et al.* (2019), em que os valores de VIF devem ser menores do que 5,00, caso se tenha VIF maior do que 5,00 supõe que o modelo tem problemas de multicolineariedade.

Outra análise estrutural é o coeficiente de determinação de Pearson (R^2) que avalia o impacto conjunto dos construtos exógenos nos endógenos. Para avaliar o R^2 adotou-se o recomendado por Cohen (1988), o qual sugere que em estudos nas áreas das ciências sociais (caso desta investigação), admite que um $R^2 = 0,02$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2 = 0,13$ como efeito médio e $R^2 = 0,26$ como efeito grande. Ainda se realizou abordagem da validade preditiva (Q^2), observando com precisão os pontos dos indicadores nos modelos de mensuração reflexivos endógenos, em que os valores devem ser maiores do que 0. Salienta-se que a validade preditiva foi feita por meio da função *PLSpredict* do SmartPLS 4. A Tabela 5 mostra os resultados da análise acerca da colinearidade para as relações e os resultados do R^2 e Q^2 .

Tabela 5
Análise de colinearidade pelo VIF (relações) e coeficientes de determinação e validade preditiva do modelo

Painel A - Relação	VIF
Cultura Organizacional → Comprometimento Organizacional	3,616

Cultura Organizacional → Motivação no Trabalho	1,000	
Motivação no Trabalho → Comprometimento Organizacional	3,616	
Painel B - Coeficientes de determinação e validade preditiva do modelo	R²	Q²
Motivação no Trabalho	0,720	0,391
Comprometimento Organizacional	0,484	0,147

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme exibição da Tabela 5, percebe-se que todas as relações da pesquisa se mostraram nos limites desejados, sendo estes menores do que 5,00, considerado como limite na literatura (Hair Jr. *et al.*, 2019). Os resultados apontam não haver problema de colinearidade entre os construtos exógenos, portanto não existe a necessidade da retirada de qualquer variável independente do modelo. Na sequência observou-se o R² e Q² das variáveis endógenas, verificando que a variável ‘Motivação no trabalho’ possui um poder explicativo de 72%. Por sua vez a variável ‘Comprometimento organizacional’ apresentou poder explicativo de 48,4%, ambas as variáveis com efeito explicativo considerado grande. Com relação a validade preditiva, todos os construtos apresentaram-se em conformidade com o que preconiza a literatura, isto é, com valores maiores do que 0, indicando que o modelo tem acurácia. Sendo assim, os resultados indicam que a capacidade explicativa e preditiva do modelo é satisfatória, dando suporte para analisar as relações estruturais e decidir acerca das hipóteses conjecturadas.

O modelo estrutural também analisou o tamanho do efeito ou indicador de Cohen (f^2) dos construtos exógenos. Segundo Hair Jr. *et al.* (2017), o f^2 mostra o que acontece se uma variável independente for removida do modelo ao avaliar o coeficiente de determinação de Pearson. Adotou-se como referência os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 para julgar, respectivamente, os efeitos como pequeno, médio e grande (Cohen, 1988). Conjuntamente a esta análise, investigou as relações do modelo estrutural, observando os coeficientes de caminhos ou betas padronizados (β) e a significância dos coeficientes dos caminhos estruturais (valor-*p*) para observar os testes das hipóteses e decidir se os dados as apoiam ou as rejeitam. Nesta etapa utilizou-se a função *Bootstrapping* do SmartPLS 4 com os seguintes parâmetros: 5.000 subamostras e 5.000 interações, intervalo de confiança com enviesamento corrigido e acelerado (*Bias-corrected and accelerated* - BCa) e teste bicaudal ao nível de significância de 5% (Hair Jr. *et al.*, 2017). A Tabela 6 apresenta os resultados das relações diretas entre os construtos cultura organizacional, motivação e comprometimento, bem como a relação indireta (mediação).

Tabela 6
Resultados das relações hipotetizadas

Hipóteses	Relação Estrutural	Coeficientes de caminho (β)	Valor- <i>t</i>	Valor- <i>p</i>	f^2	Decisão
Testes de Hipóteses						
H ₁	Cultura Organizacional → Comprometimento Organizacional	0,072	0,432	0,666	0.003	Rejeita-se
H ₂	Cultura Organizacional → Motivação no Trabalho	0,851	29,751	0,000*	2.616	Aceita-se
H ₃	Motivação → Comprometimento Organizacional	0,643	4,088	0,000*	0.228	Aceita-se
H ₄	Cultura Organizacional → Motivação no Trabalho → Comprometimento Organizacional	0,547	4,038	0,000*	----	Aceita-se

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nota: (*) nível de significância a 1%.

Como apontado na Tabela 6, a hipótese H₁ é refutada, ou seja, de acordo com os resultados do estudo, a cultura organizacional não influencia positivamente o comprometimento organizacional dos funcionários dos escritórios de contabilidades analisados ($\beta=0,072$; valor- $t=0,432$; valor- $p=0,666$). A relação direta entre a cultura organizacional e o comprometimento organizacional apresentou um coeficiente positivo, contudo, não significativo, resultado contrário à pesquisa de Silva *et al.* (2018), no qual apontam que a cultura organizacional exerce influência positiva no aumento do comprometimento organizacional. Dessa forma, para Silva *et al.* (2018) culturas direcionadas ao reconhecimento dos indivíduos, compreendendo a sua qualidade de vida, independência e flexibilidade, podem contribuir para o aumento do comprometimento dentro do ambiente de trabalho.

O estudo ainda determina que a cultura organizacional proporciona uma relação significativa sobre a motivação no trabalho para os indivíduos das empresas analisadas. A conjectura da hipótese H₂ foi confirmada, ou seja, a cultura organizacional influencia de maneira positiva e significativa a motivação no trabalho ($\beta=0,851$; valor- $t=29,751$; valor- $p=0,000$). Os achados desta interação são convergentes com os apontados por pesquisas anteriores que analisaram essa mesma relação (Loss *et al.*, 2015; Canela *et al.*, 2016), evidenciando que a cultura que uma organização adota exerce um impacto direto na motivação dos colaboradores e, consequentemente, afeta sua produtividade.

Os resultados desta pesquisa também evidenciaram que existe uma relação significativa entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional dos funcionários das empresas pesquisadas, com isso, a hipótese H₃ é suportada, ou seja, a motivação no trabalho está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional ($\beta=0,643$; valor- $t=4,088$; valor- $p<0,01$). Os achados desta interface são congruentes com os apontados por estudos que analisaram esta mesma relação (Moraes, 2005; Bedran; Oliveira, 2009; Alniciak *et al.* 2012; Zonatto *et al.* 2018), em que a melhora nos níveis motivacionais gera o aumento da tendência de comprometimento entre os colaboradores das instituições, trazendo benefícios na realização das atividades e envolvimento operacional.

Os resultados que confirmam as hipóteses H₂ e H₃ revelam o mecanismo causal central que opera nos escritórios contábeis, demonstrando que a cultura destes ambientes, provavelmente marcada por normatização, prazos rígidos e precisão, é capaz de fomentar a motivação dos funcionários. Isto sugere que elementos como clareza de processos, suporte à qualificação técnica e um ambiente de trabalho estruturado, típicos dessa profissão, atuam como combustível motivacional. Ademais, a motivação gerada é um antecedente direto e potente do comprometimento. No contexto de alta demanda e pressão dos escritórios de Parnaíba, profissionais que se sentem motivados, seja pelo desafio técnico, pelo reconhecimento ou pelo senso de competência, são os que desenvolvem um vínculo mais forte e duradouro com a organização, traduzindo seu engajamento em lealdade afetiva.

A quarta hipótese versa sobre a relação da cultura organizacional com o comprometimento organizacional por meio da interveniência da motivação no trabalho ($\beta=0,547$; valor- $t=4,038$; valor- $p<0,01$), em que houve mediação positiva. O resultado apontado valida os achados de Mukhtar *et al.* (2019), os quais apontam que a cultura e valores tem uma repercussão substancial na dedicação e envolvimento dos colaboradores das instituições, sobretudo devido afetar diretamente a motivação deles. O resultado reportado em H₄ era o esperado, pois a implicação desse achado confirma na suposição do intuito principal da pesquisa em buscar a influência da cultura organizacional no comprometimento organizacional mediado pela motivação no trabalho em funcionários de escritórios de contabilidade, a qual foi encontrada atingindo o objetivo do presente estudo. Assim, ressalta-se que houve mediação completa (Hair Jr. *et al.*, 2017), ao passo que a motivação no trabalho funciona como um impulsor para que a cultura das organizações contábeis contribuía para um melhor comprometimento organizacional por parte de seus membros.

Os resultados encontrados revelam um padrão particularmente interessante na amostra de funcionários de escritórios contábeis de Parnaíba/PI, indicando que a cultura organizacional, por si só, não é suficiente para gerar comprometimento entre os colaboradores desses escritórios. Esse achado sugere que, no contexto específico dos profissionais contábeis parnaibanos, a relação entre cultura e comprometimento é completamente mediada pela motivação no trabalho. Esse fenômeno pode ser explicado pelas características peculiares dessa amostra: profissionais que atuam em um ambiente altamente técnico, regulado e com demandas específicas, como prazos fiscais e obrigações legais, onde fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos tornam-se elementos cruciais na conversão da cultura organizacional em vínculo afetivo com a organização.

Portanto, denota-se que, para os funcionários de escritórios contábeis de Parnaíba/PI, o comprometimento não é um subproduto automático da cultura organizacional, mas sim um resultado que precisa ser atingido pela motivação individual. O modelo de mediação total apontando com os achados da pesquisa revela que a simples existência de uma cultura positiva não garante o vínculo afetivo com a organização neste contexto específico. A implicação prática é evidente, uma vez que os gestores devem priorizar estratégias que traduzam os valores culturais em experiências motivacionais concretas para seus colaboradores, atuando deliberadamente sobre os fatores que energizam e direcionam o comportamento no trabalho. Desta forma, os escritórios contábeis podem potencializar seu capital cultural, convertendo-o efetivamente em maior comprometimento, o que é fundamental para a retenção de talentos e a excelência nos serviços contábeis prestados na região foco desta investigação.

5 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional no comprometimento organizacional e na motivação no trabalho de funcionários de escritórios de contabilidade. Para isto, utilizou-se uma metodologia descritiva, aplicando abordagem quantitativa, com uso de questionário para conduzir a coleta de dados. Os resultados demonstram que a cultura organizacional, quando atua diretamente sobre o comprometimento organizacional, não apresenta resultados significativos. No entanto, quando acontece a interveniência da motivação no trabalho, os resultados tornam-se positivos e significativos, consoante as respostas obtidas no estudo.

Percebeu-se que a cultura implementada em uma organização exerce uma influência substancial sobre a forma como os indivíduos irão tomar as suas decisões, bem como a maneira que vão se comportar e agir dentro do ambiente de trabalho. Nesse contexto, identificar a influência da cultura organizacional na motivação e comprometimento do empregado é uma consideração importante, uma vez que funcionários mais empenhados com os objetivos e valores da empresa tendem a contribuir de maneira significativa para a otimização dos resultados.

Os achados contribuem para a literatura com a proposição e a validação de um modelo teórico que abrange em conjunto a cultura organizacional, o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho de funcionários de escritórios de contabilidade. Além disso, o estudo é relevante por ser pioneiro na análise da mediação da motivação sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento dos funcionários das empresas do setor contábil. Dessa maneira, constata-se que as organizações que implementam políticas de incentivo e motivação em sua cultura proporcionam um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, o que favorece uma melhor tomada de decisão no ambiente laboral.

Ademais, o estudo oferece contribuições gerenciais imediatas para gestores de escritórios contábeis de Parnaíba/PI, revelando implicações práticas que residem na necessidade de os gestores atuarem de forma deliberada, seja na construção de uma cultura

organizacional robusta, que valorize a transparência, o trabalho em equipe e o suporte à capacitação técnica constante ou na tradução prática dessa cultura em ações concretas que alimentem a motivação dos funcionários. Os resultados demonstram, de forma conclusiva, que investir em motivação não é um gasto, mas o elo estratégico que transforma o investimento em cultura como um ativo valioso para estes escritórios.

O estudo limita-se a quantidade da taxa de resposta, que de certo modo, inviabilizou uma análise ainda mais consistente. Como forma de ampliação desse estudo, sugere-se para pesquisas futuras a investigação de outros aspectos organizacionais (como satisfação, comportamento organizacional, estratégia organizacional, aprendizagem organizacional) além da cultura organizacional para averiguar se estes impactam no comprometimento e satisfação no ambiente de trabalho. Além disso, novos estudos que englobem métodos mistos (quantitativo e qualitativo) podem colaborar para uma maior triangulação das evidências empíricas.

Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452-469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Alnıaçık, U., Alnıaçık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>
- Andrade, T., Costa, V. F, Estivavalete, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262. <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/2899/pdf>
- Antunes, M. T. P., Bassi, M. J.S., Oyadomari, J. C. T., & Russo, P. T. (2019). Associações entre cultura organizacional, sistemas de avaliação de desempenho e nível de parceria da controladoria. In: *Anais do 19º Congresso USP Controladoria e Contabilidade*, São Paulo.
- Araújo, F., Nunes, M. C. C., & Ferreira, F. A. (2016). O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 52-64. <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.003.0004>
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008>
- Barros, A. D. O., & Scheible, A. C. F. (2008). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. *Encontro nacional dos cursos de pós-graduação em administração*, Rio de Janeiro.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64. <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38476>
- Bedran Júnior, P. E., & Oliveira, J. L. C. (2009). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: gestão do conhecimento para a sustentabilidade*, Rio de Janeiro.

- Borges, R. S. G. (2013). The influence of individual, job-related, and organizational characteristics on organizational commitment and the moderation role of public-private sectors. In: *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – ENGPR*.
- Borges, R. S., Marques, A. L., & Adorno, R. D. (2006). Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Práticas Administrativas*, 2(1), 59-72.
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, 2(1), 37-47.
- Budihardjo, A. (2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *GSTF Journal on Business Review*, 2(4), 58-64. <https://dl6.globalstf.org/index.php/gbr/article/viewFile/151/177>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos no great place to work. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(1), 106-121. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Canela, D. C. S, Lima, M. C. R., & Santiago, A. M. S. (2016). Clima organizacional: estudo de caso em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. *ID on line. Revista de Psicologia*, 10(30), 210-224. <https://doi.org/10.14295/ideonline.v10i30.436>
- Carmona, L. J. M, Silva, T. B. J, & Gomes, G. (2018). Cultura organizacional, inovação e desempenho em escritórios de contabilidade brasileiros. *Contabilidade Vista & Revista*, 29(3), 121-145. <https://doi.org/10.22561/cvr.v29i3.3936>
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Rebrae*, 77(2), 201-215. <https://doi.org/10.7213/rebrae.v11i2.23772>
- Chang Junior, J., & Albuquerque, L. G. D. (2022). People management through organizational commitment development: a holistical and simultaneous approach of the determinants. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3, 13-38. <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n2p13-38>
- César, L. G. D., & Neves, L. A. (2020). Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. *Revista Valore*, 5, 192-205.
- Cruz, F. J. A. (2011). *Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas cearenses prestadoras de serviços*. [Dissertação de Mestrado, Programa de pós-graduação em administração e controladoria, Universidade Federal do Ceará].
- Cuenca Galarza, R. X., & López Paredes, H. A. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, (37), 43-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>
- Deci, E., Vallerand, R., Pelletier, L., & Ryan, R. (1991). Motivation and education: the selfdetermination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Driskill, G. W. C. (2018). *Organizational culture in action: a cultural analysis workbook*. Routledge, 2018.
- Fekete, H., & Bocskei, E. (2011). Cultural waves in company performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3(1), 38-42.

- Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2007). Diferenças de cultura entre instituições de ensino superior público e privado: um estudo de caso. *Psicologia, 21*(1), 7-26. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v21i1.354>
- Frolova, Y., & Mahmood, M. (2019). Variations in employee duty orientation: impact of personality, leadership styles and corporate culture. *Eurasian Business Review, 9*(4), 423-444. <https://doi.org/10.1007/s40821-019-00135-8>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Godoi, C. K. (2002). Pulsão e cognição: categorias da motivação na aprendizagem. *Revista de Ciências Humanas, (32)*, 329-347.
- Gomes, G., Machado, D. D. P. N., & Alegre, J. (2014). Indústria têxtil de Santa Catarina e sua capacidade inovadora: estudo sob a perspectiva da eficiência, eficácia, custos e melhoria de processos. *RAI - Revista de Administração e Inovação, 11*(2), 273-294. <https://doi.org/10.5773/rai.v11i2.1299>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. [S.l.]: Sage Publications.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021987>
- Heinzmann, L. M., & Lavarda, C. E. F. (2011). Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. *Revista de Contabilidade e Organizações, 5*(13), 4-19. <https://doi.org/10.11606/rco.v5i13.34801>
- Herzberg, F. (1979). Motivation and innovation: who are workers serving? *California Management Review, 22*(2), 60-70. <https://doi.org/10.2307/41165321>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. *Journal of Business Research, 67*(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance. *International Journal of Business Economics (IJBE), 2*(2), 86-98. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i2.6710>
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2022). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. *Innovar, 32*(84), 97-110. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organization Review, 14*(3), 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research, 15*(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>
- Lima, K. V. B., Silva, L. A., Nunes, N. M. S., & Brasil, M. M. S. (2018). Motivação e satisfação no trabalho. *Múltiplos Acessos, 3*(1), 2018.
- Loss, R., Theis, V., & Schreiber, D. (2015). Análise reflexiva da relação de variáveis motivacionais com a cultura organizacional em uma indústria de componentes para calçados. *GESTÃO. Org, 13*(2), 164-175.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370.
- Marques, A. S. (2022). *A influência da flexibilização do trabalho no comprometimento*

- organizacional e na permanência nas organizações: um estudo no setor dos contact centers (Master's thesis).
- Marta, I. A., Supartha, I., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. M. A. M. A. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: the mediating role of work motivation and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031-1040. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031>
- Medeiros, C. A. F., & Albuquerque, L. G. D. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 5(2), 35-64.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Monteiro, D. L. C., Peñaloza, V., Pinto, F. R., Coria, M. D. C. D., & Calderón, L. M. O. (2015). Attitudes towards money and motivational orientation to work in Brazilian young workers. *Contaduría y Administración*, 60(1), 11-30. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72145-5](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72145-5)
- Moraes, F. (2005). *Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior*. [Dissertação Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Biguaçu]. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nascimento, R. F., Canteri, M. H. G., & Kovaleski, J. L. (2019). Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA. *Revista Gestão & Conexões*, 8(2), 44-58. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>
- Oliveira, L. B., & Costa, F. P. C. (2016). Motivação, satisfação e comprometimento: Um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 89-115. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p89>
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector. the case of the city of zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: an empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941-958. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3568-5>
- Pauliene, R., Kasnauskiene, G., Raudone, O., Liubauskiene, V., & Vrontis, D. (2025). Employee motivation and professional burnout as impacts of organizational culture on medical institutions. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(2), 233-248. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2023-4082>
- Perez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2),

- 127-140.
- Priore, E. R., Prado, S. R., & Cannas Neto, A. (2012). Cultura organizacional: influência dos gestores na cultura das organizações. *Gestão Contemporânea*, 2(2), 122-134.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2. ed.). Novo Hamburgo: Feevale.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: *EnANPAD*, Salvador.
- Revuelto-Taboada, L. (2018). Um enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>
- Rezaei, A., Allameh, S. M., & Ansari, R. (2018). Impact of knowledge creation and organisational learning on organisational innovation: an empirical investigation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 16(1), 117-133. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.091087>
- Rocha, E. S., & Honório, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 237-261. <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3686>
- Rocha, I., Souza, R. P. S., Silva, J. O., Nascimento, S., & Machado, D. D. P. N. (2011). Evidenciação voluntária da cultura organizacional: um estudo nas grandes empresas de capital aberto listadas pela Você S/A. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 10(1), 55-74.
- Rosa, C. M., Cerrutti, M. R., & Gomes, G. (2020). Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no work life balance: estudo em uma instituição de ensino. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 13(2), 161-182. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161>
- Santos, V. C. B., Damian, I. P. M., & Valentim, M. L. P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, 29(1), 51-66. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>
- Scarsi, K. T., & Faia, V. D. S. (2021). O papel mediador da cultura organizacional na relação entre o conhecimento contábil e o sistema de controle gerencial. In: *Anais do 18º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, Brasil.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. (2016). *Organizational culture and leadership*. (5. ed.). John Wiley & Sons.
- Silva, E. C., & Bastos, A. V. B. (2010). A escala de consentimento organizacional: construção e evidência de validade. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 10(1), 7-22.
- Silva, L. P. D., Castro, M. A. R., Santos, M. G., & Lima Neto, P. J. D. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 401-420. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., & Dos-Santos, M. G. (2018). Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 249-270. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176>
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In: M.M.M Siqueira (Org). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Souza, I. M., & Bachtold, C. (2020). A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão*, 5(4), 1-25.

- <https://doi.org/10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094>
- Srivastava, V. N. (2009). Organizational culture as a predictor of managerial motivation in indian public enterprises. *Management and Labour Studies*, 34(4), 451-470. <https://doi.org/10.1177/0258042X0903400401>
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: the moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25(5), 1149-1168. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.002>
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- Tambosi Junior, J. (2019). *Influência da cultura organizacional na inovação em serviços e no work-life balance: estudo em empresa intensiva em conhecimento*. [Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau], Blumenau/SC, Brasil.
- Tarifa, M. R., & Almeida, L. B. (2018). Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. *Revista Universo Contábil*, 14(1), 93-114. <https://doi.org/10.4270/RUC.2018105>
- Van Huy, N., Thu, N. T. H., Anh, N. L. T., Au, N. T. H., Cham, N. T., & Minh, P. D. (2020). The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: results from a cross-sectional study in Vietnam. *BMC Public Health*, 20(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8372-y>
- Ventura, V. L. S., & Leite, N. R. P. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Revista Pretexto*, 15(3), 11-28. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v15i3.1447>
- Vollmeyer, R., & Rheinberg, F. (2000). Does motivation affect performance via persistence? *Learning and Instruction*, 10(4), 293-309. [https://doi.org/10.1016/S0959-4752\(99\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0959-4752(99)00031-6)
- Westover, J., Westover, A., & Westover, L. (2010). Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), 372-387. <https://doi.org/10.1108/17410401011038919>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Yamazato, M. O., & Nascente, R. M. M. (2023). Cultura Organizacional em escolas de educação básica: metapesquisa da produção acadêmica brasileira de 2006 a 2020. *Curriculum sem Fronteiras*, 23(e2005). <http://dx.doi.org/10.35786/1645-1384.v23.2005>
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: evidence from a developing country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81(28), 428-437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão*: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zonatto, V. C. S., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>