

**CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO NO
TRABALHO: UM ESTUDO EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE****Ana Cristina Oliveira Aragão**

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR)

Ana Rebeca Veras Brito Fontenele

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR)

Italo Rodrigo Soares

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR)

Maria Adrina Vasconcelos de Sena

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR)

Aldir Dias de Amurim

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os traços da cultura organizacional, do comprometimento e da motivação no trabalho dos empregados de escritórios de contabilidade. Metodologicamente, a pesquisa é qualitativa e descritiva, com uso do levantamento (*survey*) e aplicação de questionário. A população do estudo foi composta pelos escritórios de contabilidade do município de Parnaíba/PI, possuindo como amostra final 33 respondentes. Os principais achados indicam que os escritórios contábeis buscam efetivar uma cultura que prioriza os membros da organização. Com isso, entende-se que os colaboradores se comprometem com a empresa por uma lente normativa, isto é, atuando de acordo com os propósitos que a empresa abaliza. Em se tratando da motivação dos colaboradores, percebe-se que os empregados sentem-se mais motivados com a empresa por uma percepção internalizada, melhor dizendo, ainda que os colaboradores não estejam sendo assessorada pelos seus supervisores realizam os seus afazeres de forma motivada, já que os seus valores se encontram com os da organização. A pesquisa contribui em termos práticos relacionados a gestão de pessoas, ao passo que esse conhecimento pode favorecer o desempenho organizacional, ao permitir aos gestores atuarem de modo mais preciso sobre cada um desses construtos.

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

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional pode ser definida como o elemento que une normas e conjuntos de valores, ideais sociais ou crenças que são compartilhadas pelos membros de uma organização (2016). A cultura organizacional orienta o comportamento dos membros da organização, por conseguinte, pode desempenhar um papel importante na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores (Kaveski & Beuren, 2022).

Tomando por base o modelo de cultura proposto por Cameron e Quinn (2006), as tipologias, como por exemplo, clã e adhocrática, por suas características voltadas à valorização das relações pessoais e autonomia dos indivíduos, potencializariam a satisfação e o comprometimento, já que esses conceitos estão associados a aspectos afetivos do indivíduo em relação à organização (Andrade *et al.*, 2017; Budihardjo, 2013; Siqueira, 2008).

Carvalho *et al.* (2018) destacam a relevância de promover uma cultura organizacional que favoreça o comprometimento dos funcionários, pois se forem dedicados e dispostos,

contribuem para a empresa oferecer produtos e serviços com qualidade. Muitas vezes a cultura organizacional afeta o comprometimento afetivo, em função do uso de variáveis mediadoras na análise dessa relação (Silva *et al.*, 2018). Quando o comprometimento ocorre de forma afetiva, os funcionários apresentam ligação emocional com a organização, por meio da identificação e do envolvimento (Meyer *et al.*, 1993).

Segundo Silva *et al.* (2018), a afetividade dos funcionários leva-os a se comprometer com a organização, por estarem satisfeitos e por terem o sentimento de pertencer à empresa. Dessa forma, devido às crescentes mudanças dentro das organizações, os gestores buscam constantemente identificar fatores que possam gerar maior comprometimento em seus funcionários.

Partindo desse prisma, os trabalhadores mais motivados tendem a apresentar um comportamento de maior comprometimento com a organização. Deste modo, torna-se uma oportunidade para as empresas o desenvolvimento de ações com vistas a incentivar fatores que possam motivar os trabalhadores, a fim de torná-los comprometidos e produtivos no ambiente de trabalho, compatibilizando seu desempenho com o esperado pela empresa (Bedran Júnior & Oliveira 2009). Um dos fatores que determina o comportamento do indivíduo é a sua motivação (Maslow, 1943). Então, a motivação 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.

Para Cameron e Quinn (2006), a cultura organizacional afeta o modo pelo qual as pessoas, consciente e inconscientemente, pensam, tomam decisões e a maneira pela qual percebem, sentem e agem na organização. Nesse enfoque, a cultura organizacional apresenta a capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários, o desempenho da empresa e as questões organizacionais como um todo. Assim, culturas mais voltadas aos aspectos afetivos e valorização do indivíduo (Cameron & Quinn, 2006) tenderiam a aumentar a satisfação e o comprometimento.

De acordo com Kim (2014), organizações que enfatizam uma cultura voltada aos valores associados à adaptação externa e à integração interna contam com maior probabilidade de alcançar os melhores resultados em termos de atitudes dos funcionários, por exemplo, comprometimento afetivo. Nessa perspectiva, a seguinte questão de pesquisa orienta este estudo: **quais os traços da cultura organizacional, do comprometimento e da motivação no trabalho dos empregados de escritórios de contabilidade?** Assim, o objetivo do estudo é analisar os traços da cultura organizacional, do comprometimento e da motivação no trabalho dos empregados de escritórios de contabilidade.

A pesquisa justifica-se por trazer evidências empíricas sobre os traços da cultura organizacional utilizados como base o modelo de cultura clã e adhocrática de Cameron e Quinn (2006), comprometimento afetivo, instrumental e normativo, com motivação extrínseca, intrínseca e internalizada. Da mesma maneira, colabora com a literatura sobre o assunto, em virtude de que existem poucos assuntos nacionais que analisam traços da cultura organizacional, do comprometimento e da motivação no trabalho dos empregados de escritórios de contabilidade. 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. Contribui em termos práticos com a gestão de pessoas, ao passo que esse conhecimento pode favorecer o desempenho organizacional, ao permitir aos gestores atuarem de modo mais preciso sobre cada um desses construtos.

Em termos estruturais, este artigo contém cinco seções, incluindo esta introdutória, onde são apontados contextos antecedentes ao problema de pesquisa, explicitado o problema de

pesquisa e o objetivo, bem como a justificativa e contribuições do estudo. A segunda seção resgata na literatura principais conceitos acerca da cultura organizacional, comprometimento com a organização e a motivação dos trabalhadores. A terceira seção aponta os principais aspectos metodológicos empregados na consecução do estudo, cujo resultados são elucidados na quarta seção. A quinta e última seção apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional desempenha uma contribuição essencial na determinação do comportamento da empresa (Gomes *et al.*, 2014). Dessa forma, Santos *et al.* (2019) enfatizam que a cultura organizacional denota a criação de um ambiente colaborativo, visando a criação de um conjunto de práticas que contribuam para facilitar o compartilhamento de dados, informações e saberes para a formação do conhecimento coletivo. Logo, o modo de ser de uma organização, constituído de crenças, valores, regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes constituem a cultura organizacional (Rosa *et al.*, 2020).

De acordo com Schein (1992), os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa, pois cada organização desenvolve a sua própria cultura organizacional, que contribuirá para a continuidade do negócio e o desenvolvimento profissional de seus membros, o que repercute na qualidade de vida no trabalho, reputação corporativa e no desempenho financeiro (Rocha *et al.*, 2011; Carmona *et al.*, 2018).

Nessa perspectiva, as características da cultura organizacional tornam-se gradualmente evidentes à medida que o indivíduo se incorpora aos padrões de interação organizacional, da linguagem usada, dos temas explorados nas conversas e dos rituais que fazem parte do dia a dia da organização (Heinzmann & Lavarda, 2011). Nesse sentido, as influências culturais determinam o estilo e a filosofia administrativa adotada na gestão organizacional e interferem no desenvolvimento das empresas, influenciam na utilização dos instrumentos de gestão e nos princípios estratégicos, moldando o cumprimento de suas metas e objetivos e no alcance de suas estratégias de longo prazo (Antunes *et al.*, 2019).

Vertendo a questão da cultura para o âmbito organizacional, Schein (2006) destaca que empresas ou grupos podem ter mais força sobre seus integrantes que até mesmo as próprias forças individuais deles. O trabalho em grupo é auxiliado por meio das formas que os líderes criam para influenciar seus membros da organização, a fim de lograrem êxito nas atividades. Dessa forma, a organização seria um sistema dinâmico em um ambiente também dinâmico, e deve estar apta a adquirir informação em todos os subsistemas em que atua (Schein, 2006). Partindo dessa base, Panagiotis *et al.* (2014) citam que a cultura organizacional possibilita a formação de uma identidade entre os membros, o que leva a um sentido de compromisso com algo maior que o interesse individual.

Diversos estudos (Hogan & Coote, 2015; Körner *et al.*, 2015; Driskill, 2018) afirmam que, componentes como a missão da empresa, suas estratégias, políticas e valores definidos irão corroborar na construção da cultura, ao passo que estes representam a forma de ser e agir da organização como um todo e dão o direcionamento de suas ações, que é resultado dos esforços conjuntos dos recursos da organização.

Partindo dessa premissa, Priore *et al.* (2012) afirmam que não existe cultura melhor ou pior, na visão dos autores, o que define se uma cultura é adequada é o que a organização pretende fazer e o que o ambiente que ela está inserida permite. De acordo com Ferreira e Hill (2007), compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que forma são construídos e reconstruídos com base na interação com os valores de outrem e

daqueles que gerenciam a organização, pode ser da maior relevância no processo de condução das organizações em direção à realização de seus objetivos.

Agregando dimensões sugeridas na literatura para mensurar a cultura das organizações, Cameron e Quinn (2006) concebem uma ferramenta que permite avaliar as dimensões-chave da cultura organizacional e desenvolver, nos casos em que tal se demonstre necessário, uma estratégia de mudança com o intuito de potenciar as vantagens competitivas da empresa, muito utilizada na literatura econômica (Fekete & Bocskei, 2011; Yesil & Kaya, 2013).

Apesar da diversidade de tipologias de cultura organizacional encontradas na literatura, este artigo centra-se na desenvolvida por Cameron e Quinn (2006), que foi utilizada por diversos autores (Scarsi & Faia, 2021; Scaliza, 2020). Cameron & Quinn, (2006) propuseram um modelo baseado nos conceitos de eficácia organizacional e nos diferentes valores encontrados nas organizações. Van Huy *et al.* (2020) defendem o uso de Cameron e Quinn (2006), por se tratar de uma estrutura baseada em evidências, desenvolvida com alicerces de pesquisas já validadas. O modelo é composto de quatro tipificações constituído a partir de dois eixos, conforme a Figura 1.

Figura 1
Tipologia Cultural



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

A cultura clã se caracteriza pela flexibilidade, pelo foco no ambiente interno e pela integração, além de adotar valores e objetivos compartilhados, coesão entre os membros da organização, participação, senso de pertencimento, desenvolvimento de pessoas, trabalho em equipe, programa de envolvimento dos funcionários e compromisso corporativo para colaboradores (Cameron & Quinn, 2006). Conforme Tarifa e Almeida (2018) as principais características desta cultura são: valorização na participação dos membros da organização nas tomadas de decisão, trabalho em equipe e desenvolvimento de recursos humanos.

Para Hartnell *et al.* (2011), a suposição subjacente à cultura clã é que o sentimento de pertencimento do empregado produz mais comprometimento e satisfação com a organização. Com isso, o sucesso organizacional depende da capacidade de se formar um grupo de trabalho que esteja envolvido com a organização. Por isso, os critérios de efetividade são baseados na satisfação e comprometimento dos funcionários (Hartnell *et al.*, 2011; Strese *et al.*, 2016).

Em relação à cultura adhocrática (inovativa), assenta no pressuposto de que as iniciativas pioneiras e a inovação conduzem ao sucesso, algo que deve ser tido em consideração para a criação dos novos produtos e serviços para o futuro, e na qual o grande objetivo da gestão é incentivar e maximizar o empreendedorismo e a criatividade. Ela é orientada para a inovação, pois se trata de uma cultura que tende a promover a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade

em ambientes incertos e com sobrecarga de informações (Cameron & Quinn, 2006).

Frolova e Mahmood (2019) demonstram que uma cultura adocrática pode influenciar de forma significativa o sentimento de responsabilidade dos funcionários por suas empresas, também com a responsabilidade social corporativa (Pasricha *et al.*, 2018). Este tipo de cultura organizacional fomenta os processos de inovação tecnológica e administrativa (Rezaei *et al.*, 2018) e suporta uma maior capacidade absorptiva (Strese *et al.*, 2016). Neste sentido, para Naranjo-Valencia *et al.* (2016), a cultura adocrática seria a mais propícia à inovação. Büschgens *et al.* (2013) argumentam que organizações inovadoras podem desenvolver uma cultura de flexibilidade e orientação externa.

No que tange a cultura de mercado impõe maneiras de trabalho e de convivência cada vez mais focadas na competitividade, resultados e relações externas, contribuindo com uma visão mais aplicada à orientação e competição fora da organização, e afetaria direta e significativamente o compartilhamento de conhecimento (Rohim & Budhiasa, 2019). Logo, predominam a competitividade, a produtividade, os objetivos organizacionais, a busca por rentabilidade, os resultados financeiros e a superação de metas (Cameron & Quinn, 2006). Segundo Hartnell *et al.* (2011), a crença à cultura de mercado é que metas claras e recompensas motivam os empregados para a competitividade, de modo a alcançarem as metas necessárias desejadas.

Por fim, a cultura hierárquica se caracteriza pela priorização da estabilidade e controle com foco no ambiente interno e integração (Silva *et al.*, 2018). Empresas desse tipo cultural acreditam que regras definidas propiciam funcionários mais eficientes (Hartnell *et al.*, 2011). Ainda, percebem-se “linhas claras de autoridade, regras de tomada de decisões padronizadas” (Cameron & Quinn, 2006, p. 37). De acordo com Araújo *et al.* (2016), esse tipo de cultura rege-se com base em procedimentos que orientam as pessoas, onde as preocupações a longo prazo são a estabilidade e a eficiência. Além disso, nessa cultura, segundo Hartnell *et al.* (2011), os empregados se realizam quando seus papéis são claramente definidos, visto que, comunicação precisa, rotinização, formalização e consistência são valores que estão presentes (Cameron & Quinn, 2006).

Deste modo, conforme Scarsi e Faia (2021), a cultura de uma organização é manifestada pela maneira que são executadas as tarefas, pelos objetivos traçados e pela forma de administração dos recursos, afetando o modo de pensar, agir e de tomar decisões em resposta as oportunidades e ameaças que incidem sobre a organização.

2.2 Comprometimento Organizacional

Segundo Borges-Andrade (1994) o estudo sobre comprometimento organizacional deu início na metade da década de 1970 e ascendeu expressivamente ao decorrer dos anos 1980. Já no Brasil, os estudos sobre comprometimento organizacional 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 do colaborador com a empresa em que ele atua (Rego & Souto, 2002).

Cruz (2011) enfatiza que o comprometimento é qualificado pela relação do indivíduo com a empresa na qual presta seus serviços, com o propósito de minimizar as probabilidades de deixá-la. 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).

Rocha e Honório (2015) e Oliveira e Costa (2016) afirmam que empregados empenhados com a organização permanecem na empresa por mais tempo em relação a aqueles que não estão comprometidos com ela. 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).

Silva *et al.* (2018) afirmam que existem três extensões do comprometimento 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 o ser humano ter um anseio maior de continuar na organização, o indivíduo desenvolve uma ligação de fundo afetivo (Silva *et al.*, 2018). Budihardjo (2013), contribui dizendo que analisa 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 a estar ali (Allen & Meyer, 1990).

Na medida que o indivíduo percebe que 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 o mesmo 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). Nesse modo, 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 o mesmo irá determinar a sua constância na empresa ou o seu desvinculamento (Silva *et al.*, 2018).

Segundo Medeiros e Albuquerque (2005) o enfoque normativo 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).

Segundo Borges *et al.* (2006), o comprometimento afetivo se equipara ao nível em que o colaborador se sente emocionalmente ligado e engajado com o ambiente organizacional; o instrumental relaciona com o nível em que o indivíduo sente se vinculado a empresa devido os custos que pode vir a se associar se ele se desligar da organização e o comprometimento normativo se refere basicamente com uma impressão de obrigação ou dever meramente moral de continuar prestando serviços para a empresa.

Existem dois preditivos de atributos que contrafazem o comprometimento dos trabalhadores em um ambiente organizacional, preditivos estes conhecidos como multiplicidade de desenvolvimentos executadas e significado dos afazeres que os indivíduos atribuem (Borges, 2013). Zonatto *et al.* (2018) argumentam explicando que, devido esses preditivos de características é possível atentar sobre a diversidade de comportamentos que podem ser descobertos dentro de um mesmo ambiente organizacional.

Para finalizar, comprometimento organizacional possui relação com motivação, já que colaboradores que são mais incentivados tendem a proporcionar uma conduta de maior comprometimento com o ambiente empresarial em que atua (Zonatto *et al.*, 2018). Bedran Júnior e Oliveira (2009) contribuem dizendo que, esse compromisso do colaborador com a organização apresenta-se como uma oportunidade para a empresa incrementar atos com o propósito de impulsionar a motivação dos indivíduos e compatibilizar os desempenhos dos trabalhadores com os deles e torna-se mais produtiva.

2.3 Motivação no Trabalho

A motivação 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 (Revueito-Taboada, 2018; Zonatto *et al.*, 2018). Outrossim, motivação 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 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 possuem alto desempenho comprometidos com a excelência no trabalho que realizam, as organizações precisam ter a capacidade de atender às suas necessidades.

De acordo com Pérez-Ramos (1990), questões sobre a motivação no trabalho provoca grande interesse no ambiente empresarial, ao ponderar que aspectos relacionados à satisfação dos trabalhadores interferem na conduta do mesmo dentro da organização. Vale ressaltar, que ambiente empresarial instigador e com alta produtividade beneficia a empresa, bem como também o bem-estar de seus colaboradores. Portanto, a satisfação, o comportamento e a produtividade dos integrantes da empresa elevam-se ao serem motivados (Pérez-Ramos, 1990; Bedran Júnior & Oliveira, 2009; Zonatto *et al.*, 2018).

Zonatto *et al.* (2018) ainda afirmam que 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.

Nessa perspectiva, torna-se necessário averiguar quais as razões que induzem os seres humanos a consolidarem os seus objetivos, objetivos estes próprios da personalidade do indivíduo, para compreender a conduta motivacional, já que pessoas podem atuar da mesma maneira, contudo por causas diversas (Bergamini, 2002; Duarte *et al.*, 2019). O ser humano passa a sentir-se motivado, decorrente de fatores psicológicos que são conscientes ou inconscientes, na sua ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, tendo em vista que a motivação está capaz de determinar a maneira que o indivíduo se comporta na sociedade (Ferreira, 2006).

Segundo Zonatto *et al.* (2018), a motivação dos trabalhadores vem sendo estudada por teorias de conteúdo e de processo. 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 estar motivado e contente, o mesmo 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).

Segundo Moynihan e Pandey (2007) e Bedran Júnior e Oliveira (2009) as teorias motivacionais relacionam-se com as crenças, os valores sociais e culturais que o indivíduo possui, o que o mesmo atribui como admirável em sua vida. Conhecer os fatores que induzem a motivar os indivíduos no âmbito empresarial soa como uma oportunidade para as empresas intervirem no método de gestão de pessoas, bem como também é um caminho para unir a produtividade do trabalhador com a finalidade da empresa (Zonatto *et al.*, 2018).

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).

3 METODOLOGIA

Quanto aos aspectos metodológicos, essa pesquisa é qualitativa, pois se propõe a analisar, a partir das variáveis que compõe as dimensões de cultura organizacional, dimensões de comprometimento e de motivação no trabalho, os dados indutivamente e o processo de atribuição de significados ao interpretar os fenômenos, conforme preconiza Prodanov e Freitas (2013). Referente aos objetivos ou fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva visto que se propõe apresentar as variáveis às questões específicas. De acordo com Hair Jr *et al.* (2017) a pesquisa descritiva possui planos estruturados e especificamente criados para que sejam possíveis medir as características descritas em uma determinada questão de pesquisa.

Para fins de coleta de dados, utilizou-se de um levantamento (*survey*), o qual foi feito

uso de um questionário como instrumento de pesquisa. O questionário foi aplicado *in loco*, em que os respondentes foram abordados em seu ambiente de trabalho e convidados a participarem da pesquisa. A população do estudo foi composta pelos escritórios de contabilidade da cidade de Parnaíba/PI, no qual baseou-se no mapeamento do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) do Piauí, que conforme dados do referido órgão, existem atualmente (janeiro de 2023) 40 escritórios de contabilidade ativos no município estudado. A amostra final totalizou em 33 respondentes dos diversos níveis organizacionais, tendo em vista que o público-alvo poderia ser todos os empregados da organização. Ressalta-se que a amostragem utilizada foi a não probabilística e escolhida por acessibilidade.

No instrumento de coleta da pesquisa, as dimensões e assertivas (indicadores) relativas à cultura organizacional foram baseadas no modelo de Cameron e Quinn (2006), as de comprometimento organizacional desenvolvida por Meyer e Allen (1991) e as de motivação no trabalho baseou-se nos estudos de Herzberg (1979), Deci *et al.* (1991), Vollmeyer e Rheinberg (2000) e Godoi (2002). Vale enfatizar que todas 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

Constructo da pesquisa

| Variável (Constructo) | 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 | |
| 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 | |
| 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) |

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

O questionário é composto por quatro blocos: o bloco 1 contém 6 perguntas relativas ao perfil do respondente. Os blocos 2, 3 e 4 foram destinados a capturar 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) (omitido nos apêndices para não identificar autores) e das instruções referentes a escala utilizada. A coleta foi realizada entre dezembro/2022 e janeiro/2023.

Foi utilizado o *software* Microsoft Excel© para fazer o tratamento dos dados, no qual foi realizado os cálculos percentuais dos perfis dos respondentes e a aferição dos traços da

cultura organizacional, comprometimento e motivação no trabalho mais executadas e os seus respectivos níveis de relevância na visão dos colaboradores pesquisados. Os resultados são explicitados por meio da estatística descritiva, que concebe a caracterização da amostra estudada e as medidas de posição central (média, moda e mediana) (Tambosi Junior, 2019).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na Tabela 2 apresenta-se o perfil dos respondentes, com destaque para o gênero, idade, formação acadêmica e área, setor da área contábil no qual o colaborador atua no escritório e anos de atuação na carreira contábil.

Tabela 2

Perfil dos respondentes/empregados dos escritórios contábeis assistidos na pesquisa

| Amostra por gênero | | | Área de formação acadêmica | | |
|---------------------|-------------|------------|----------------------------------|-------------|------------|
| Gênero | Respondente | % | Curso | Respondente | % |
| Feminino | 16 | 48,0 | Administração | -- | -- |
| Masculino | 17 | 52,0 | Contabilidade | 31 | 94,0 |
| Total | 33 | 100 | Direito | 01 | 3,0 |
| Amostra por idade | | | Economia | -- | -- |
| Faixa | Respondente | % | Outra (RH) | 01 | 3,0 |
| Até 25 anos | 13 | 39,4 | Total | 33 | 100 |
| Entre 26 e 30 anos | 09 | 27,3 | Setor de trabalho | | |
| Entre 31 e 35 anos | 06 | 18,2 | Setor | Respondente | % |
| Entre 36 e 40 anos | 03 | 9,1 | Contábil | 10 | 30,4 |
| Acima de 40 anos | 02 | 6,0 | Fiscal | 13 | 39,3 |
| Total | 33 | 100 | Pessoal | 09 | 27,3 |
| Formação acadêmica | | | Societário | 01 | 3,0 |
| Escolaridade | Respondente | % | Total | 33 | 100 |
| Graduando(a) | 06 | 18,18 | Anos de atuação na área contábil | | |
| Graduação concluída | 22 | 66,67 | Tempo | Respondente | % |
| Especialista/MBA | 05 | 15,15 | Menos de 2 anos | 14 | 42,4 |
| Mestre(a) | -- | -- | Entre 2 e 4 anos | 08 | 24,2 |
| Doutor(a) | -- | -- | Entre 5 e 6 anos | 02 | 6,1 |
| Total | 33 | 100 | Entre 7 e 9 anos | 02 | 6,1 |
| | | | Acima de 10 anos | 07 | 21,2 |
| | | | Total | 33 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Evidencia-se na Tabela 2 que, dos 33 respondentes/empregados dos escritórios contábeis 16 destes se autodeclararam como do gênero feminino e 17 do gênero masculino, em porcentagem temos 48% e 52%, respectivamente. Deduz-se, que a disparidade entre os gêneros é mínima. No que concerne à faixa etária, 39,4% dos respondentes possuem até 25 anos, já os que se situam na faixa entre 26 e 30 anos, denotam o percentual de 27,3%, por fim, os respondentes com idade acima de 40 anos foram apenas 2 (6%). Inerente ao grau de escolaridade, grande parte dos respondentes possuem graduação concluída (66,67%), (18,18%) estão fazendo a graduação e (15,15%) dispõem de alguma especialização ou MBA, nenhum dos respondentes é mestre ou doutor.

Ademais, em relação à área de formação acadêmica, a maioria dos respondentes têm formação em Contabilidade (94%), formação em Direito (3%) e outras áreas, como RH (3%). No que tange ao setor de trabalho, 39,3% dos respondentes atuam no setor fiscal, seguido do setor contábil com 30,4% e do pessoal 27,3%, entre os respondentes a área que menor se destaca é o setor societário com apenas 3%. Referente ao tempo no cargo que desempenha, 42,4% dos respondentes estão atuando a menos de dois anos na função, 24,2% estão atuando entre 2 e 4 anos na função e 21,2% estão atuando acima de 10 anos de profissão contábil. 6,1% dos

respondentes estão atuando entre 5 e 6 anos na função, mesmo percentual apontado pelos respondentes entre 7 e 9 anos de atuação.

Após análise do perfil dos respondentes, o próximo ponto foi analisar os elementos dos traços da cultura organizacional, do comprometimento com a organização e da motivação para ao trabalho. A Tabela 3 mostra os resultados revelados com a variável da cultura organizacional.

Tabela 3

Resultados dos traços da cultura organizacional

| Dimensão | Indicadores | Média | Mediana | Mínimo | Máximo | Total Médio |
|---------------------|--------------------|--------------|----------------|---------------|---------------|--------------------|
| Cultura de Clã | CLA01 | 3,4 | 4 | 1 | 5 | 3,5 |
| | CLA02 | 3,2 | 3 | 1 | 5 | |
| | CLA03 | 3,7 | 4 | 1 | 5 | |
| | CLA04 | 3,7 | 4 | 1 | 5 | |
| | CLA05 | 3,5 | 4 | 1 | 5 | |
| | CLA06 | 3,8 | 4 | 1 | 5 | |
| Cultura Adhocrática | ADH01 | 2,9 | 3 | 1 | 5 | 3,2 |
| | ADH02 | 3,2 | 3 | 1 | 5 | |
| | ADH03 | 3,3 | 3 | 1 | 5 | |
| | ADH04 | 3,3 | 3 | 1 | 5 | |
| | ADH05 | 3,1 | 3 | 1 | 5 | |
| | ADH06 | 3,3 | 3 | 1 | 5 | |
| Cultura de Mercado | MER01 | 3,9 | 4 | 2 | 5 | 3,3 |
| | MER02 | 3,6 | 4 | 1 | 5 | |
| | MER03 | 3,0 | 3 | 1 | 5 | |
| | MER04 | 3,2 | 3 | 1 | 5 | |
| | MER05 | 2,7 | 3 | 1 | 5 | |
| | MER06 | 3,2 | 3 | 2 | 5 | |
| Cultura Hierárquica | HIE01 | 2,3 | 2 | 1 | 5 | 3,4 |
| | HIE02 | 3,6 | 4 | 1 | 5 | |
| | HIE03 | 3,5 | 3 | 2 | 5 | |
| | HIE04 | 3,2 | 3 | 2 | 5 | |
| | HIE05 | 3,8 | 4 | 1 | 5 | |
| | HIE06 | 4,1 | 4 | 2 | 5 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base nas respostas dos empregados dos escritórios contábeis assistidos na pesquisa, no modelo de cultura proposto por Cameron e Quin (2006) o indicador CLA06 (para a empresa, o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho) obteve maior média (3,8) entre as seis perguntas sobre Cultura Clã. Em oposição, o indicador CLA02 (A liderança da empresa tem postura incentivadora para com os funcionários) atingiu a menor média (3,2).

No que diz respeito a Cultura Adhocrática os indicadores ADH03 (a forma de liderar da empresa é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um, e o estímulo a fazer coisas na forma que os colaboradores acham melhor), ADH04 (o que mantém a empresa unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento, procurando sempre fazer coisas novas) e o indicador ADH06 (para a empresa o sucesso é ter o melhor produto do mercado) obtiveram os mesmos resultados no que concerne a média (3,3), mediana(3), mínimo (1) e máximo (5).

No que tange a Cultura de Mercado o indicador MER01 (a empresa, o trabalho é voltado para o resultado, assim, a preocupação principal é terminar a tarefa) alcançou a maior média (3,9) dentre as seis perguntas. Em contraste, o indicador MER05 (a empresa incentiva a competição para aumentar a produtividade e o alcance de resultados) obteve a menor média (2,7). Para finalizar, em relação à Cultura Hierárquica o indicador HIE06 (para a empresa o

sucesso é ter eficiência, cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos) alcançou a maior média (4,1) entre as perguntas do questionário. Já o indicador HEI01 (a empresa é um lugar muito rígido, onde todas as ações são controladas pela liderança) adquiriu menor média (2,3).

Nesse sentido, de acordo com a análise realizada acerca dos resultados coletados e baseando-se no modelo cultural proposto por Cameron e Quin (2006), a cultura predominante foi a Cultura de Clã, que obteve o total médio (3,5) e seguida da Cultura Hierárquica com o total médio (3,4). Esses achados inferem que, os escritórios de contabilidade buscam efetivar uma cultura que priorize os membros da organização, passando para estes uma visão de pertencimento (Tarifa & Almeida, 2018), onde as opiniões e ideias de cada membro é escutada pela gestão da entidade como forte e apta a ser incluída no processo de decisão. Na sequência a Tabela 4 traz as análises obtidas com a variável do comprometimento organizacional.

Tabela 4

Resultados dos traços do comprometimento organizacional

| Dimensão | Indicadores | Média | Mediana | Mínimo | Máximo | Total Médio |
|------------------------------|-------------|-------|---------|--------|--------|-------------|
| Comprometimento Afetivo | CAF01 | 2,8 | 3 | 1 | 5 | 2,7 |
| | CAF02 | 3,2 | 4 | 1 | 5 | |
| | CAF03 | 2,2 | 2 | 1 | 5 | |
| | CAF04 | 2,3 | 2 | 1 | 5 | |
| | CAF05 | 2,2 | 2 | 1 | 5 | |
| | CAF06 | 3,4 | 4 | 1 | 5 | |
| Comprometimento Instrumental | CIN01 | 3,1 | 3 | 1 | 5 | 2,8 |
| | CIN02 | 3,5 | 4 | 2 | 5 | |
| | CIN03 | 3,1 | 3 | 1 | 5 | |
| | CIN04 | 2,4 | 2 | 1 | 5 | |
| | CIN05 | 2,1 | 2 | 1 | 4 | |
| | CIN06 | 2,9 | 3 | 1 | 5 | |
| Comprometimento Normativo | CNO01 | 2,9 | 3 | 1 | 5 | 3,1 |
| | CNO02 | 3,1 | 3 | 1 | 5 | |
| | CNO03 | 3,0 | 3 | 1 | 5 | |
| | CNO04 | 3,8 | 4 | 1 | 5 | |
| | CNO05 | 2,7 | 2 | 1 | 5 | |
| | CNO06 | 3,3 | 3 | 1 | 5 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Visualiza-se pela Tabela 4 que o indicador CAF06 (esta organização tem um imenso significado pessoal para mim) obteve a maior média em relação aos outros indicadores da dimensão Comprometimento Afetivo. Já no que se refere a menor média (2,2), os indicadores CAF03 (eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização) e CAF05 (eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização) obtiveram as mesmas apurações. No que se refere ao Comprometimento Instrumental, o indicador CIN02 (mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora) atingiu a maior média dentre as perguntas. Em oposição, o CIN05 (se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar) resultou na menor média (2,1) dentre os indicadores da dimensão Comprometimento Instrumental.

No tocante à dimensão Comprometimento Normativo, o indicador CNO04 (esta organização merece minha lealdade) obteve maior média (3,8) dentre as seis perguntas aplicadas no questionário. De maneira oposta, o indicador CNO05 (eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui) aferiu a menor média (2,7). Embasado nas dimensões de Comprometimento Afetivo, Instrumental e

Normativo analisados na Tabela 4, aponta-se como fator conclusivo que, a dimensão predominante foi Comprometimento Normativo com o maior total médio (3,1) e seguido de Comprometimento Instrumental com o total médio de (2,8).

Diante dos achados, percebe-se que os colaboradores das organizações contábeis se comprometem com a empresa por uma lente normativa, isto é, com compromisso de que estão agindo correto com o que a empresa delimita. Esse apontamento converge com o pensamento profícuo de Wiener (1982, p. 421), que assevera que o comprometimento dentro das organizações é fruto “de pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Ademais, empregados comprometidos com os normas e condutas da entidade tendem a sofrer menos pressões internas impostas pelas diretrizes organizacionais, haja vista o comprometimento normativo ser entendido como uma espécie de obrigação para que o colaborador permaneça prestando serviços à organização por mais tempo (Medeiros & Albuquerque, 2005). Por fim, a Tabela 5 traz as análises obtidas com os traços da motivação no trabalho.

Tabela 5

Resultados dos traços da motivação no trabalho

| Dimensão | Indicadores | Média | Mediana | Mínimo | Máximo | Total Médio |
|-------------------------|-------------|-------|---------|--------|--------|-------------|
| Motivação Extrínseca | EXT01 | 3,5 | 4 | 1 | 5 | 3,4 |
| | EXT02 | 3,5 | 4 | 1 | 5 | |
| | EXT03 | 3,8 | 4 | 2 | 5 | |
| | EXT04 | 3,5 | 4 | 1 | 5 | |
| | EXT05 | 3,5 | 4 | 1 | 5 | |
| | EXT06 | 2,8 | 3 | 1 | 5 | |
| Motivação Intrínseca | INT01 | 3,5 | 4 | 1 | 5 | 3,5 |
| | INT02 | 4,2 | 4 | 3 | 5 | |
| | INT03 | 3,8 | 4 | 2 | 5 | |
| | INT04 | 3,5 | 4 | 1 | 5 | |
| | INT05 | 3,7 | 4 | 1 | 5 | |
| | INT06 | 2,5 | 2 | 1 | 5 | |
| Motivação Internalizada | ITZ01 | 3,6 | 4 | 1 | 5 | 3,8 |
| | ITZ02 | 3,9 | 4 | 2 | 5 | |
| | ITZ03 | 4,1 | 4 | 1 | 5 | |
| | ITZ04 | 3,5 | 4 | 1 | 5 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme aponta a Tabela 5, entre os indicadores da dimensão Motivação Extrínseca o que obteve maior média (3,8) foi o EXT03 (o relacionamento com supervisores e gestão leve-me a trabalhar com mais empenho), já o indicador EXT06 (o salário e benefícios que recebo são justos) alcançou menor média (2,8). No que se refere à Motivação Intrínseca os indicadores que obtiveram maior (4,2) e menor média (2,5), respectivamente, foram INT02 (se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso) e INT06 (eu desempenharia minhas atividades com prazer até nas minhas horas de folga).

Por fim, relacionado à dimensão Motivação Internalizada, tem-se como maior média (4,1) o indicador ITZ03 (interesse-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho). Antagônico a isso, encontra-se o indicador ITZ04 (me identifico com os valores e políticas da empresa) no qual obteve a menor média (3,5) dentre os indicadores dessa dimensão. Nesse sentido, a partir das análises feitas, conclui-se que a Motivação Internalizada alcançou o maior total médio (3,8) entre as dimensões, seguida de Motivação Intrínseca com o total médio de (3,5).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo consistiu em analisar quais os traços da cultura organizacional, do comprometimento e da motivação no trabalho se destacam de acordo com empregados de escritórios de contabilidade de. Para isto, utilizou-se uma metodologia descritiva, aplicando abordagem qualitativa, com uso de questionário para proceder a coleta de dados.

Os achados concernentes aos traços da cultura organizacional demonstraram que os empregados dos escritórios contábeis se concentram numa cultura de clã, em que o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho. Isso se contrapõe à ideia de que a liderança da empresa tem postura incentivadora para com os funcionários, que obteve menor média de aceitação entre as respostas. Ademais, conclui-se que, para a organização o sucesso é ter eficiência, cumprir prazos e produzir a baixos custos, para assim conseguir alavancar os resultados da organização e lograr êxito em suas atividades.

No que diz respeito aos resultados dos traços do comprometimento organizacional, enfatiza-se que a organização perpassa uma relação de lealdade, ou seja, os empregados de sentem confortáveis no que diz respeito ao seu comprometimento dentro da organização. Além disso, ratificando tal ideia, os colaboradores afirmam que não deixariam a empresa que atuam, visto que possuem uma obrigação moral com os demais funcionários, colegas de trabalho.

Por sua vez, em se tratando da motivação no trabalho, constatou-se que entre os indicadores da dimensão, a Motivação Internalizada obteve maior média, onde os respondentes afirmam ter interesse diretamente pelos resultados gerados pelo seu trabalho, em oposição, ao *status* de que estes têm uma identificação com os valores e a política da empresa. Pode-se relatar que, os empregados das organizações contábeis transmitem uma motivação que perpassa o sentimento de disposição para realizar as tarefas que fazem parte da sua rotina na organização, pelo simples fato de estes se sentirem viabilizados a executar tais tarefas.

O estudo limita-se a quantidade da taxa de resposta, que de certo modo, inviabilizou uma análise mais robusta. Como forma de ampliar esse estudo, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação da amostra, bem como aplicação em outros nichos/setores econômicos. Sugere-se também a utilização de técnicas estatísticas multivariadas, como por exemplo, a modelagem de equações estruturais, para investigar as relações entre as variáveis. Motiva-se também, a investigação de outros aspectos organizacionais (como satisfação, comportamento organizacional, estratégia organizacional) além da cultura organizacional para observar se estes influenciam no comprometimento e satisfação no ambiente de trabalho.

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>
- Alniaçik, U., Alniaçik, 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://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- 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, Brasil.

- 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. <https://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/S1415-6552000000200008>
- 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://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005>
- 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, Brasil.
- Bergamini, C. (2002). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE executivo*, 1(2), 63-67.
- 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.
- 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. <http://dx.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.
- 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>
- Cruz, F. J. A. (2011). *Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas cearenses prestadoras de serviços*. 200f. 2011. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria) - Programa de pós-graduação em administração e controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.
- 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.
- Duarte, R. L., Teixeira, A., & Sousa, L. G. (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 393-413. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.41504>
- Fekete, H., & Bocskei, E. (2011). Cultural waves in company performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3(1), 38-42.
- Ferreira, A. (2006). *Novo dicionário Aurélio versão 5.0 edição revista e atualizada: Dicionário eletrônico*. CD-ROM. Curitiba: Positivo.
- 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.
- 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? *Califórnia 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>
- 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.

- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- 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/S1415-6552003000400010>
- 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://doi.org/10.1037/0021-9010.78A538>
- 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*. 108f. 2005. Dissertação (Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí) – Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- Moynihan, D., & Pandey, S. (2007). Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- 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.
- 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.
- 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.
- Perez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140. <https://doi.org/10.1590/S1678-51771990000200004>
- 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. *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.
- 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.
- 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.
- Scaliza, J. A. A. (2020). *Inovação aberta, cultura organizacional e desempenho inovador: análise nos setores químico e de tecnologia de informação*. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Estadual Paulista - UNESP, Bauru/SP, Brasil.
- 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.
- _____. E. (2016). *Organizational culture and leadership*. (5a 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. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176>
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., Dos-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>
- 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.
- 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*. 92f. 2019. Dissertação (Mestrado Acadêmico da Universidade Regional de Blumenau) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau.
- Tarifa, M. R., & Almeida, L. B. (2018). Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. *Revista Universo Contábil*, 14(1), 93-114. <http://dx.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.
- 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.
- 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>
- 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>