



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

AMANDA LETÍCIA DA SILVA SOUSA

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA**

**TERESINA
2025**

AMANDA LETÍCIA DA SILVA SOUSA

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de
Recursos Humanos do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus
Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha
Lima.

**TERESINA
2025**

INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

Amanda Letícia da Silva Sousa¹
Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

Nos últimos anos, a cultura organizacional tem se destacado como um fator determinante para o sucesso das organizações, influenciando diretamente o comportamento, engajamento e motivação dos colaboradores. Com o aumento da competitividade e as mudanças constantes no ambiente de trabalho, compreender como a cultura organizacional impacta a motivação tornou-se essencial para gestores e acadêmicos. Este artigo tem como objetivo geral analisar a influência da cultura organizacional na motivação dos colaboradores, destacando sua importância no ambiente de trabalho. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão narrativa da literatura, contemplando 15 artigos publicados entre 2013 e 2023. Os artigos selecionados discutem a relação entre cultura organizacional e motivação em diferentes setores, como empresas familiares, instituições de ensino e administração pública. Os resultados indicam que uma cultura organizacional bem estruturada pode impactar positivamente o engajamento, satisfação e produtividade dos colaboradores. No entanto, a influência da cultura organizacional varia de acordo com o contexto e as práticas de gestão adotadas. Fatores como a liderança, controle informal e valores organizacionais desempenham papéis cruciais na promoção de uma cultura que favoreça a motivação intrínseca dos funcionários. Os estudos também revelam que uma cultura organizacional negativa pode prejudicar o desempenho e a satisfação no trabalho. Conclui-se que a criação de uma cultura organizacional saudável, alinhada com os valores e necessidades dos colaboradores, é essencial para promover um ambiente de trabalho produtivo e motivador. A pesquisa destaca a necessidade de mais estudos empíricos para explorar a aplicação desses conceitos em diferentes realidades organizacionais.

Palavras-chave: cultura organizacional, motivação, desempenho organizacional, ambiente de trabalho.

ABSTRACT

In recent years, organizational culture has emerged as a key factor in the success of organizations, directly influencing employee behavior, engagement, and motivation. With increasing competitiveness and constant changes in the work environment, understanding how organizational culture impacts motivation has become essential for managers and scholars. This article aims to analyze the influence of organizational culture on employee motivation, emphasizing its importance in the workplace. The research was conducted through a narrative literature review, covering 15 articles published between 2013 and 2023. The selected articles

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: amanda.sousa0984@gmail.com.

² Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Professor do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

discuss the relationship between organizational culture and motivation in various sectors, such as family businesses, educational institutions, and public administration. The results indicate that a well-structured organizational culture can positively affect employee engagement, satisfaction, and productivity. However, the influence of organizational culture varies depending on the context and management practices adopted. Factors such as leadership, informal control, and organizational values play crucial roles in promoting a culture that fosters intrinsic employee motivation. The studies also reveal that a negative organizational culture can harm performance and job satisfaction. It is concluded that creating a healthy organizational culture, aligned with employee values and needs, is essential to promoting a productive and motivating work environment. The research highlights the need for further empirical studies to explore the application of these concepts in different organizational settings.

Keywords: organizational culture, motivation, organizational performance, work environment.

Data de aprovação: 31/01/2025

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem se destacado como um dos elementos essenciais para o bom funcionamento de empresas, influenciando diretamente o comportamento, a produtividade e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho (Arifin; Purwanti, 2023). Em um cenário de constantes transformações no mundo corporativo, a motivação dos colaboradores é vista como um fator importante para a competitividade e sustentabilidade das organizações. Nesse contexto, compreender como a cultura interna da empresa impacta na motivação dos colaboradores tem atraído a atenção de estudiosos e gestores em todo o mundo (Tussi; Hanashiro, 2018).

Desde a década de 1980, o estudo da cultura organizacional tem evoluído significativamente, destacando a sua influência sobre a capacidade das organizações de se adaptarem a mudanças e de alcançar sucesso (Lumbantobing; Budiono, 2023). As práticas culturais que permeiam as empresas refletem nas decisões gerenciais e no engajamento dos colaboradores, moldando o ambiente de trabalho de forma decisiva. Por esse motivo, organizações que negligenciam a importância de uma cultura bem estruturada correm o risco de enfrentar desafios como baixa produtividade e alta rotatividade (Rizky; Sunaryo; Salim, 2022).

Nesse sentido, construir e gerenciar uma cultura organizacional que promova a motivação exige uma compreensão profunda das características internas de cada organização. A cultura, por ser única em cada empresa, precisa ser moldada estrategicamente pelos gestores para alinhar-se às necessidades específicas de suas equipes e ao mercado em que estão inseridas (Monteiro; Bortoluzzi; Lunkes, 2023).

Com base nessas observações, o presente estudo busca compreender como a cultura organizacional pode ser desenvolvida de forma estratégica para impulsionar a motivação dos colaboradores. O problema de pesquisa a ser explorado é: como a cultura organizacional pode ser moldada estrategicamente para melhorar a motivação no ambiente de trabalho?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os reflexos da cultura organizacional sobre a motivação dos colaboradores, reconhecendo sua importância no ambiente de trabalho. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar, com base na literatura, como a relação entre cultura organizacional e motivação é percebida; analisar os fatores que influenciam a cultura organizacional para promover a motivação no ambiente

corporativo; apontar tendências da cultura organizacional que podem impactar a motivação dos colaboradores; e identificar lacunas na literatura existente que possam indicar áreas de pesquisa adicionais.

A justificativa para este estudo está na necessidade crescente de compreender como as práticas culturais dentro das organizações podem ser otimizadas para melhorar a motivação dos colaboradores. A literatura existente sugere que uma cultura organizacional positiva está diretamente associada a maior comprometimento e desempenho dos funcionários (Beraldo; Machado, 2020). Assim, este estudo visa fornecer insights que possam ajudar as empresas a desenvolver estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Este artigo está organizado em cinco partes principais. Na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico, abordando os conceitos centrais sobre cultura organizacional e sua relação com a motivação dos colaboradores. A terceira seção descreve a metodologia utilizada, com ênfase na abordagem de revisão narrativa da literatura. Na seção de resultados, discute-se a relação entre cultura organizacional e motivação com base na literatura existente. Por fim, nas considerações finais, sintetizam-se as principais conclusões do estudo, abordam-se suas limitações e sugerem-se direções para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção abordará a cultura organizacional, explorando seus conceitos e importância no ambiente empresarial. Em seguida, tratará da motivação no trabalho, analisando suas principais teorias e aplicações. Por fim, discutirá a inter-relação entre cultura organizacional e motivação, destacando como a cultura influencia a motivação dos colaboradores e impacta seu desempenho e satisfação.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pelo estudo da cultura organizacional começou a crescer significativamente a partir da década de 1980, quando este conceito passou a ser vinculado ao desempenho das organizações (Tussi; Hanashiro, 2018). Embora houvesse referências desde os anos 1930 no campo da administração sobre a aplicação dos estudos da antropologia cultural no ambiente empresarial, os estudos da cultura organizacional neste contexto passaram a focar nas particularidades das corporações, visando ajudar a gestão a enfrentar os desafios contemporâneos nos negócios (Carramenha, 2020).

Com essa nova abordagem, os estudiosos ampliaram a compreensão da diversidade cultural ao reinterpretar conceitos antropológicos e aplicá-los ao contexto organizacional, integrando-os mais intensamente em questões específicas, como os interesses e conflitos típicos da relação capital-trabalho (Carrieri; Silva, 2014)

Assim, torna-se fundamental, em uma abordagem inicial, delinear de forma sucinta o conceito de cultura. Dentro da perspectiva antropológica, a cultura é definida de maneira mais precisa como a completa gama de maneiras de viver, abrangendo os variados modos de coexistência e interação, com ênfase nas noções de herança e coesão social (Kumagae, 2024).

Sob um enfoque psicológico, fundamentado nos princípios da psicologia cognitiva e do interacionismo simbólico, a cultura pode ser concebida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo pioneiro de pessoas, conhecido como o grupo fundador, por meio da resolução de desafios relacionados à adaptação externa e à integração interna (Schein; 2017).

Além disso, a cultura organizacional tem recebido crescente atenção por parte de importantes meios de comunicação e, no âmbito das organizações, isso tem contribuído para uma disseminação mais ampla dessa discussão (Ilowski, 2022).

A Cultura Organizacional refere-se ao conjunto de princípios fundamentais que um grupo específico cria, descobre ou desenvolve como uma resposta às demandas de adaptação externa e coesão interna. Estes princípios têm demonstrado ser eficazes o bastante para serem considerados válidos e, conseqüentemente, são transmitidos aos novos membros como a maneira apropriada de abordar, pensar e sentir em relação a tais desafios (Marchisotti, Domingos, Almeida, 2018).

Além disso, a cultura organizacional engloba os valores, normas e comportamentos compartilhados pelas pessoas que compõem a organização, influenciando diretamente a vida dos colaboradores e seu desempenho profissional. O conjunto de valores, saberes e crenças que permeiam a organização impacta na formação de opiniões, identidades e personalidades (Sousa; Carmo, 2023)

Sob essa perspectiva, a cultura organizacional surge como um componente essencial na compreensão da identidade da organização e de seus membros. Ela não só exerce influência sobre as práticas organizacionais, mas também modela a maneira como os indivíduos percebem e desempenham suas funções no contexto da organização (Oliveira; Mesquita, 2016).

De acordo com Chiavenato (2020) a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que guiam o comportamento dos membros de uma organização no cotidiano, direcionando suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. A cultura deve ser alinhada com outros aspectos das decisões e ações organizacionais, como planejamento, organização, direção e controle, para que se possa compreender melhor a organização.

A cultura organizacional não possui uma presença física que se possa tocar. A mesma não é diretamente observável em si mesma, mas sim através de seus efeitos e impactos. A cultura organizacional é composta de múltiplas camadas, cada uma com diferentes níveis de profundidade e integração (Rodrigues; Pereira; Martins, 2023)

Para uma maior clareza das variáveis que permeiam a cultura de uma organização, Schein (2017) categoriza a cultura organizacional em três níveis de profundidade, indo do mais superficial e mais facilmente percebido por um observador, até o nível mais profundo e inconsciente.

Quadro 1 - Níveis de profundidade da cultura organizacional

Nível de profundidade	Descrição
Artefatos	Composto pelos produtos mais visíveis do grupo, como vestimenta, criações artísticas, tecnologia e produtos, criações artísticas, rituais, cerimônias, histórias e mitos sobre a organização, valores listados e até mesmo a arquitetura. Um componente enquadrado neste nível, mas com um nível maior de profundidade é o “clima” do grupo. Outros artefatos de suma importância são os processos, que direcionam o comportamento rotineiro do grupo e elementos estruturais como gráficos e descrições formais do funcionamento da organização. Os elementos do nível “Artefatos” são mais fáceis de serem observados, porém, são mais difíceis de serem decifrados.
Valores Compartilhados	Formado pelo conjunto de valores da organização, tidos como as razões e crenças que se manifestam por meio da forma como os membros da empresa agem e tomam decisões. Em seus estágios iniciais, uma organização tende a depender da palavra dos seus líderes e fundadores, porém, conforme o grupo vai aprendendo a lidar com problemas, acontece o que é chamado de “validação social”, em que valores são comprovados a partir de experiências sociais compartilhadas, e com isso, passam a formar o conjunto de

	crenças, normas a serem seguidas, quais comportamentos e atitudes devem ser replicados e propagados.
Pressuposições Básicas	Aborda o composto de crenças, que ao se mostrarem bem-sucedidas e/ou necessárias, compõe um quadro de afirmações que não serão discutidas e questionadas por uma organização, pois, essas afirmações são tidas como óbvias pelos demais e atuam como mecanismos que fornecem estabilidade a respeito do funcionamento do grupo. É no nível de pressupostos básicos, que se encontram as manifestações culturais menos visíveis, mais intangíveis e tidas como os principais influenciadores da cultura organizacional.

Fonte: Schein (2017).

Pode-se inferir, a partir da abordagem do autor, que a essência da cultura organizacional reside nos seus pressupostos básicos, uma vez que a compreensão dos demais níveis torna-se mais acessível quando se adentra nesse nível fundamental. Os artefatos são prontamente visíveis, enquanto os pressupostos são quase inerentes aos membros da organização. A distinção entre os diversos níveis da cultura organizacional está relacionada à consciência das pessoas em relação a estes e à sua perceptibilidade para aqueles que interagem com a organização (Vilha, 2023).

Dessa forma, a cultura organizacional se entrelaça através de diferentes níveis, e uma compreensão abrangente entre os mesmos é essencial para uma decifração completa. A análise deve começar pelos aspectos mais profundos, os pressupostos ou suposições básicas, para que todos os elementos nos níveis subsequentes façam sentido. É nesse nível mais profundo que se identifica a influência dos fundadores da organização e o papel deles na formação da cultura (Schein, 2017).

Dessa maneira, a internalização de padrões comportamentais, crenças e valores conectados coletivamente em uma organização, se dar da mesma forma que ocorre em uma sociedade, e é denominada cultura (Bavik, 2016). Quando um grupo de pessoas com variados estilos de vida, comportamentos e experiências distintas se reúne em um mesmo ambiente, essa interação destaca as diferenças culturais. À medida que compartilham experiências, rotinas e rituais no contexto organizacional, as características individuais se mesclam para criar uma cultura coletiva (Sueldo; Streimikiene, 2016).

Essa visão é igualmente respaldada por Punina (2016), que argumenta que no cotidiano, os membros da organização adquirem experiências que compartilham entre si, gerando valores, princípios e padrões de conduta, ou seja, expressões culturais que se integram à identidade do grupo ao qual pertencem.

A cultura organizacional refere-se às normas não formais e implícitas que influenciam o comportamento diário dos membros de uma organização e direcionam suas ações (Schein, 2017). É por meio da cultura organizacional que as políticas e práticas são implementadas com o objetivo de alcançar os objetivos da organização (gonçalves; caparroz, 2019).

Assim pode-se concluir que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental no funcionamento e no sucesso das organizações, influenciando o comportamento e as interações de seus membros. A compreensão dos diferentes níveis de cultura, desde os artefatos visíveis até os pressupostos básicos mais profundos, é essencial para decifrar a complexidade desse fenômeno.

Após a apresentação das definições relativas à cultura organizacional, a seção subsequente será apresentada uma breve contextualização sobre a motivação, visando a aprimorar a compreensão da temática sob investigação. Nesse contexto, serão apresentados alguns conceitos de motivação, as principais teorias motivacionais e sua relevância no contexto do ambiente organizacional.

2.2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

De acordo com Gil (2019), motivação é o que impulsiona as pessoas a agirem. O autor ressalta que no passado acreditava-se erroneamente que esse poder era amplamente determinado pelas ações de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje é sabido que a motivação sempre surge da necessidade. Portanto, ainda segundo o autor cada um de nós possui motivações próprias causadas por necessidades diferentes e, a rigor, não se pode dizer que um indivíduo seja capaz de motivar o outro.

Nesse sentido, Cortella (2016) observa que a motivação possui um nível de subjetividade, ou seja, ela parte do próprio sujeito. Muitas vezes, dizemos: "Preciso motivar minha equipe", "devo motivar as pessoas", "tenho que motivar meus filhos". Contudo, é importante entender que, embora a palavra "motivação" signifique mover, movimentar, e criar um ponto de partida para algo, ela é, na verdade, um estado interior. Não devemos confundir motivação com estímulo.

A motivação tornou-se um dos principais fatores no ambiente de trabalho, passando a exercer papel essencial para a autorrealização, desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Hoje em dia a maioria das organizações buscam estratégias motivacionais, no sentido de otimizar suas equipes, promovendo múltiplos benefícios que propiciam uma melhora da Qualidade de Vida no Trabalho proporcionando resultados satisfatórios tanto para os colaboradores quanto em benefício da própria organização (Santos; Cruz, 2019).

Nesse sentido, a motivação dos colaboradores reflete na produtividade da empresa. Paz (2021), acredita que a motivação junto à QVT possui relação direta com a produtividade da organização assim, as empresas precisam entender o que motiva seus colaboradores e acima de tudo colocar em prática ações que melhore o ambiente de trabalho e isso seja percebido pelos funcionários.

A autora destaca que é responsabilidade da empresa motivar seus funcionários através de treinamentos, oportunidades de carreira e recompensas, ao mesmo tempo em que exige deles responsabilidade em suas tarefas. No entanto, observa-se que muitas empresas exigem alto comprometimento de seus funcionários sem oferecer o suporte necessário, como treinamentos adequados. Isso resulta em colaboradores desmotivados e, muitas vezes, adoecidos, em razão da má administração e da falta de QVT, que acabam gerando desmotivação (Paz, 2021).

A motivação é um fator crucial para alcançar excelentes resultados no ambiente de trabalho, não sendo limitada apenas ao aumento de salário. Conforme Merola e Barbosa (2020), os indivíduos podem ser motivados por diferentes estímulos, como a mudança de cargo e um ambiente de trabalho satisfatório.

Mais do que bons salários e benefícios, os colaboradores esperam o desenvolvimento de suas carreiras e a criação de oportunidades que satisfaçam suas necessidades pessoais e profissionais (Alves; Souza; Silva, 2018).

De acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a motivação está relacionada às necessidades dos indivíduos, organizadas em uma pirâmide que vai desde as necessidades fisiológicas, como fome e segurança, até as mais elevadas, como autorrealização. À medida que cada necessidade é suprida, o indivíduo se move para o próximo nível, com a autorrealização sendo alcançada apenas após a satisfação das necessidades anteriores (Chiavenato, 2011; Wyse, 2018).

Já a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, desenvolvida na década de 1960, identifica dois grupos de fatores que influenciam a motivação no trabalho: os fatores higiênicos, que estão relacionados ao ambiente de trabalho e evitam a insatisfação, e os fatores motivacionais, que estão ligados ao conteúdo do cargo e proporcionam satisfação. Embora a ausência dos fatores higiênicos gere insatisfação, sua presença não garante satisfação.

Por outro lado, os fatores motivacionais, como o reconhecimento profissional e o crescimento individual, estão sob o controle do colaborador e são fundamentais para a motivação contínua. Herzberg defende o "enriquecimento de tarefas" para proporcionar

desafios e satisfação no trabalho, renovando constantemente a motivação (Bichett; Vargas, 2021; Chiavenato, 2014).

Desse modo, torna-se importante ressaltar que a motivação no ambiente de trabalho é impulsionada por necessidades individuais e pelas condições oferecidas pela organização. As teorias de Maslow e Herzberg destacam que, ao suprir essas necessidades e oferecer reconhecimento, as empresas podem aumentar o engajamento, produtividade e satisfação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho positivo e motivador.

3 METODOLOGIA

Este estudo baseia-se em uma revisão narrativa da literatura, uma abordagem que visa identificar e interpretar a produção científica existente sobre a correlação entre cultura organizacional e motivação. A revisão narrativa, conforme Rother (2007), proporciona uma análise abrangente e descritiva do desenvolvimento de um tema a partir de uma perspectiva teórica ou contextual, sem seguir uma sistematização rígida dos dados, permitindo uma avaliação mais flexível dos artigos selecionados.

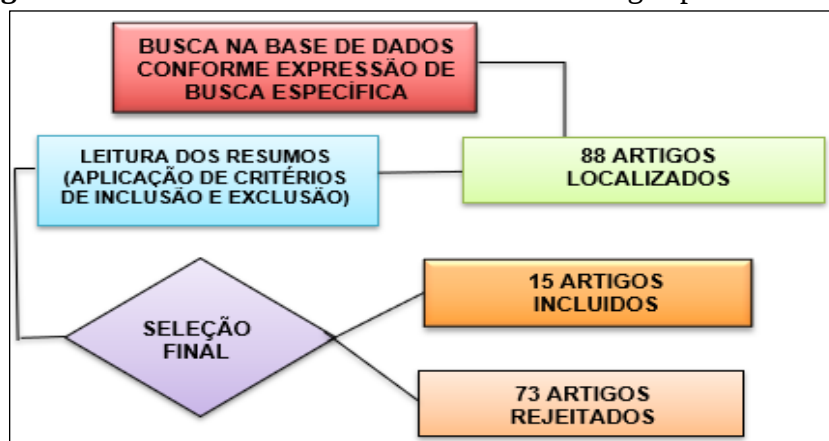
Do ponto de vista da natureza, a pesquisa é qualitativa, pois busca compreender as dinâmicas e inter-relações entre os conceitos estudados. Em termos de objetivo, trata-se de uma pesquisa exploratória, uma vez que pretende explorar as diversas dimensões e implicações da relação entre cultura organizacional e motivação.

A abordagem é teórica, envolvendo uma análise crítica e interpretativa dos artigos, utilizando a revisão narrativa da literatura como procedimento técnico. Para a seleção dos estudos, optou-se pelas bases de dados Scientific Electronic Library of Journals (Spell), Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google acadêmico devido à ampla cobertura e acesso a periódicos de alta qualidade com rigorosa revisão por pares, garantindo a credibilidade das pesquisas selecionadas.

Foram utilizadas as expressões de busca "cultura organizacional" e "motivação", com foco em publicações dos últimos 10 anos (2013-2023), para assegurar a inclusão de estudos atualizados. O levantamento inicial abrangeu um total de 88 artigos, distribuídos entre as Scientific Electronic Library of Journals (Spell) com 23 artigos, Scientific Electronic Library Online (SciELO) com 35, e Google acadêmico com 30, garantindo uma ampla cobertura de fontes acadêmicas renomadas. Dos 88 artigos, 73 foram rejeitados, sendo 32 do Google Acadêmico, 19 da SciELO e 22 da Scientific Electronic Library of Journals (Spell).

Após examinar os títulos e resumos, foram selecionados 15 artigos que atendiam aos critérios estabelecidos para a revisão, conforme ilustrado na Figura

Figura 1 - Processo de inclusão e exclusão dos artigos para revisão



Fonte: Elaboração própria (2024).

Como pode ser observado na figura acima, após a etapa de busca, as publicações selecionadas foram então examinadas em detalhes para identificar os locais de estudo, os objetivos de pesquisa, os métodos utilizados, os principais resultados e as contribuições práticas. Para assegurar a consistência e precisão dos dados, avaliações adicionais foram realizadas, garantindo que a análise fosse completa e confiável, preservando a integridade e a validade das pesquisas analisadas.

Os critérios de inclusão visaram garantir a relevância dos estudos analisados, selecionando apenas artigos que tratassem diretamente da correlação entre cultura organizacional e motivação, publicados em periódicos revisados por pares nas bases de dados escolhidas. O recorte temporal de 10 anos (2013-2023) foi adotado para assegurar a atualidade das pesquisas, e os artigos deveriam estar disponíveis em formato completo, em português, inglês ou espanhol, abrangendo tanto estudos qualitativos quanto quantitativos.

Por outro lado, os critérios de exclusão eliminaram estudos que não abordassem diretamente a relação entre cultura organizacional e motivação ou que focassem em outras áreas da administração sem tratar da motivação dos colaboradores. Foram excluídos também artigos duplicados, resenhas de livros, editoriais e estudos com baixo rigor metodológico. Esse processo garantiu que o estudo permanecesse direcionado e aprofundado no tema central.

A análise dos artigos seguiu uma abordagem qualitativa, na qual cada estudo foi revisado minuciosamente para extrair informações pertinentes sobre os objetivos de pesquisa, métodos utilizados, principais resultados e implicações práticas. A discussão foi estruturada para destacar os pontos convergentes e divergentes entre os estudos, integrando os achados em um quadro abrangente que fornecesse uma compreensão consolidada das correlações entre cultura organizacional e motivação.

Os resultados desta revisão narrativa permitiram a identificação de padrões e variações nos estudos, gerando uma visão integrada sobre como a cultura organizacional influencia a motivação dos colaboradores. As convergências indicam que uma cultura organizacional bem estruturada pode ter um impacto positivo na motivação, enquanto as divergências refletem as diferentes abordagens e contextos empresariais. Esses insights fornecem uma base sólida para futuras investigações e intervenções práticas nas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seção de resultados e discussão apresenta uma análise dos artigos selecionados para esta revisão narrativa da literatura, com foco no impacto da cultura organizacional sobre a motivação dos colaboradores. A seguir, será exibido um quadro contendo os 15 estudos incluídos na revisão, destacando seus principais achados e contribuições. Posteriormente, será realizada uma discussão crítica desses estudos, comparando-os entre si e com o referencial teórico, a fim de identificar tendências, lacunas e implicações para a gestão de pessoas e o ambiente de trabalho.

Quadro 2 - Publicações incluídas na revisão narrativa da literatura

Título	Autoria	Síntese
Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral	Santos (2017)	O artigo aborda a influência da cultura organizacional na motivação dos funcionários públicos. A pesquisa bibliográfica destacou que a cultura organizacional pode impactar positivamente o clima de trabalho e o desempenho dos colaboradores. A pesquisa ressalta a interligação entre cultura organizacional e motivação, reforçando que a cultura organizacional desempenha um papel crucial na motivação dos funcionários

		públicos, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e gratificante.
Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance	Rivai; Gani; Murfat (2019)	A cultura organizacional impacta positivamente e de forma significativa a motivação e desempenho dos professores, ao passo que o clima organizacional influencia negativamente e de maneira significativa a motivação e desempenho.
A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR	Souza; Bachtold (2020)	A cultura organizacional exerce um impacto significativo na motivação dos servidores públicos. Compreender as diferentes culturas presentes em um ambiente de trabalho é essencial para compreender como as pessoas na equipe percebem, pensam, sentem e agem. Uma pesquisa destacou os sentimentos dos servidores e as consequências das mudanças na gestão pública.
Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance	Paaís; Pattiruhu; Jozef (2020)	A motivação e a liderança demonstraram impactos positivos e significativos na satisfação no trabalho e no desempenho dos funcionários. Por outro lado, a cultura organizacional não apresentou significância na satisfação no trabalho e teve um efeito negativo e significativo no desempenho dos funcionários.
Influência da cultura organizacional na motivação do indivíduo	Beraldo; Machado (2020)	Uma cultura organizacional positiva, alinhada com os valores dos colaboradores, gera responsabilidade e comprometimento, impulsionando o desempenho e a motivação. Por outro lado, uma cultura negativa prejudica o desempenho e a produtividade. Assim, é crucial que as empresas cultivem e fortaleçam uma cultura organizacional positiva para influenciar positivamente a motivação e a produtividade dos funcionários.
Determination Of Employee Motivation And Performance: Working Environment, Organizational Culture, And Compensation (A Study of Human Resource Management Literature)	Putra; Yandi; Maharani, Amalina (2020)	A cultura organizacional tem um papel fundamental na influência da motivação no ambiente de trabalho, ressaltando a importância de valores compartilhados, práticas de liderança eficazes e um clima organizacional positivo.
Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance	Jufrizen et al. (2021)	A relevância da cultura organizacional no estímulo ao desempenho dos colaboradores é ressaltada, sendo o comprometimento organizacional fundamental nesse processo, principalmente quando influenciado pela motivação.

The effect of motivation on employee performance through organizational culture	Anisya; Supriyanto; Ekowati (2021)	A motivação exerce uma influência direta e significativa tanto no desempenho dos funcionários quanto na cultura organizacional. Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel de mediador na relação entre a motivação e o desempenho dos colaboradores.
Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance	Virgiawan; Riyanto; Endri (2021)	É essencial que as organizações compreendam e fomentem uma cultura organizacional que estimule a motivação dos funcionários, o que resultará em um desempenho aprimorado e em resultados positivos no ambiente de trabalho.
The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance	Tarmizi; Lian; Puspita (2021)	A influência da cultura organizacional e da motivação no desempenho dos funcionários da Empresa "X" demonstrou que tanto a cultura organizacional quanto a motivação dos colaboradores têm um impacto positivo e significativo no desempenho. Ficou evidente que a cultura organizacional e a motivação são elementos essenciais no desempenho dos funcionários, juntamente com a influência de outros fatores não especificados.
Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable	Widarko; Anwarodin (2022)	A motivação tem um impacto direto no comportamento de apoio organizacional, ao passo que a cultura organizacional não exerce uma influência direta sobre esse comportamento.
Organizational culture, motivation and organizational citizenship behavior effect on employee performance	Rizky; Sunaryo; Salim (2022)	A cultura organizacional e a motivação dos funcionários não demonstraram ter uma influência significativa em seu desempenho, ao passo que o comportamento de cidadania organizacional foi reconhecido como um fator relevante que impacta positivamente o desempenho dos colaboradores.
Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores	Kaveski; Beuren (2022)	Em empresas familiares de médio porte, a motivação intrínseca e o uso de controles informais pelos superiores influenciam positivamente o comprometimento afetivo dos funcionários. A cultura organizacional, embora tenha um efeito limitado por si só, torna-se mais relevante quando considerada juntamente com outras variáveis. Os gestores devem escolher controles informais que estejam alinhados com os valores organizacionais para promover um alto nível de comprometimento afetivo entre os funcionários.
Influence of organizational culture on academic motivation in a Brazilian entrepreneurial higher education institution	Cerutti; Pauli; Laval (2022)	A cultura organizacional em instituições de ensino superior empresarial influencia diretamente a motivação autônoma dos alunos, com ênfase no profissionalismo cooperativo e integração externa. Além disso, a cultura organizacional exerce um papel regulador externo, com implicações pedagógicas e gerenciais significativas. Assim, a cultura organizacional é um fator crucial na motivação dos alunos em instituições de ensino superior empresarial.

Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e motivação intrínseca	Monteiro; Bortoluzzi; Lunkes (2023)	Uma cultura organizacional flexível e focada no coletivo em empresas familiares pode impulsionar a motivação intrínseca dos funcionários, promovendo a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e o envolvimento, fortalecendo assim a ligação deles com a empresa. Portanto, a cultura organizacional deve ser valorizada como um fator fundamental para a motivação interna dos funcionários.
--	-------------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria (2024).

A análise das publicações apresentadas no Quadro 1 revela a importância da cultura organizacional e da motivação no contexto do desempenho dos colaboradores em diferentes ambientes de trabalho. Os estudos destacam como uma cultura organizacional positiva e motivadora pode influenciar diretamente o engajamento e a produtividade dos funcionários, ressaltando a necessidade de promover um ambiente organizacional que estimule a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Santos (2017) discute a relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral, destacando a influência da cultura organizacional na motivação dos funcionários públicos. A pesquisa bibliográfica ressalta a interligação entre cultura organizacional e motivação, enfatizando o papel crucial da cultura organizacional na produtividade e satisfação no trabalho dos servidores públicos. A compreensão desses aspectos é essencial para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório no setor público.

Rivai, Gani e Murfat (2019) destacam que a cultura organizacional impacta positivamente e de forma significativa a motivação e desempenho dos professores, enquanto o clima organizacional influencia negativamente e de maneira significativa a motivação e desempenho. Essa análise ressalta a importância de uma cultura organizacional saudável e de um clima de trabalho positivo para o engajamento e a eficácia dos profissionais da educação.

Já Souza e Bachtold (2020) evidenciam a influência da cultura organizacional na motivação dos servidores públicos, destacando a importância de compreender as diferentes culturas presentes no ambiente de trabalho para entender as percepções e ações dos colaboradores. O estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR ilustra os impactos das mudanças na gestão pública e como essas mudanças podem afetar a motivação e o desempenho dos servidores.

Paais e Pattiruhu (2020) investigam o efeito da motivação, liderança e cultura organizacional na satisfação e desempenho dos funcionários. Os autores encontram impactos positivos e significativos da motivação e liderança na satisfação no trabalho e no desempenho, enquanto a cultura organizacional não apresenta significância na satisfação e tem um efeito negativo no desempenho dos colaboradores. Essa análise ressalta a importância de uma liderança motivadora e de uma cultura organizacional positiva para o bem-estar e a eficácia dos colaboradores.

Beraldo e Machado (2020) abordam a influência da cultura organizacional na motivação individual, enfatizando que uma cultura positiva alinhada com os valores dos colaboradores gera responsabilidade e comprometimento, impulsionando o desempenho e a motivação. Os autores ressaltam a importância de cultivar uma cultura organizacional positiva para influenciar positivamente a produtividade dos funcionários, destacando a relevância de um ambiente organizacional saudável para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Putra, Yandi e Maharani (2020) enfatizam o papel fundamental da cultura organizacional na influência da motivação no ambiente de trabalho, ressaltando a importância de valores compartilhados, práticas de liderança eficazes e um clima organizacional positivo. Essa abordagem destaca a necessidade de uma cultura organizacional que promova a motivação

e o desempenho dos colaboradores, criando um ambiente propício ao crescimento e à realização profissional.

Jufrizen et al. (2021) analisam a moderação da motivação no impacto da cultura organizacional no comprometimento organizacional e no desempenho dos funcionários. Os autores destacam a importância de considerar a motivação como um moderador nessa relação, ressaltando a complexidade das interações entre motivação, cultura organizacional e desempenho. Essa abordagem destaca a necessidade de compreender as dinâmicas internas das organizações para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e engajado.

Anisya, Supriyanto e Ekowati (2021) destacam que a motivação exerce uma influência direta e significativa tanto no desempenho dos funcionários quanto na cultura organizacional. Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel de mediador na relação entre a motivação e o desempenho dos colaboradores. Essa interação entre motivação e cultura organizacional evidencia a importância de promover um ambiente de trabalho motivador e alinhado com os valores da empresa.

Virgiawan, Riyanto e Endri (2021) ressaltam a importância de as organizações compreenderem e fomentarem uma cultura organizacional que estimule a motivação dos funcionários, o que resultará em um desempenho aprimorado e em resultados positivos no ambiente de trabalho. Essa análise destaca a necessidade de uma cultura organizacional que promova a motivação e o engajamento dos colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais de forma eficaz.

Tarmizi, Lian e Puspita (2021) demonstram que a influência da cultura organizacional e da motivação no desempenho dos funcionários da Empresa "X" foi positiva e significativa. Estes evidenciam que tanto a cultura organizacional quanto a motivação dos colaboradores têm um impacto positivo no desempenho, ressaltando a importância de uma cultura organizacional saudável e de práticas motivacionais eficazes para promover o sucesso organizacional.

Widarko e Anwarodin (2022) ressaltam a relevância da cultura organizacional no estímulo ao desempenho dos colaboradores, destacando o papel fundamental do comprometimento organizacional nesse processo, principalmente quando influenciado pela motivação. A análise desses fatores demonstra a importância de uma cultura organizacional sólida e alinhada com os valores da empresa para promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

Rizky, Sunaryo e Salim (2022) concluem que a cultura organizacional e a motivação dos funcionários não demonstraram ter uma influência significativa em seu desempenho, enquanto o comportamento de cidadania organizacional foi reconhecido como um fator relevante que impacta positivamente o desempenho dos colaboradores. Essa análise ressalta a importância de incentivar práticas de cidadania organizacional para promover um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.

A pesquisa de Kaveski e Beuren (2022) destaca a importância da motivação intrínseca e dos controles informais no comprometimento afetivo dos funcionários em empresas familiares de médio porte. Os autores ressaltam que a cultura organizacional, embora tenha um efeito limitado por si só, torna-se mais relevante quando considerada juntamente com outras variáveis, como a motivação intrínseca. Essa abordagem ressalta a necessidade de alinhar os controles informais com os valores organizacionais para promover um alto nível de comprometimento afetivo entre os colaboradores.

Cerutti, Pauli e Laval (2022) exploram a influência da cultura organizacional na motivação acadêmica em uma instituição de ensino superior empresarial no Brasil. Os pesquisadores destacam que a cultura organizacional influencia diretamente a motivação autônoma dos alunos, com ênfase no profissionalismo cooperativo e na integração externa, demonstrando implicações pedagógicas e gerenciais significativas. A relação entre cultura

organizacional e motivação dos alunos é fundamental para promover um ambiente educacional estimulante e propício ao aprendizado.

Monteiro, Bortoluzzi e Lunkes (2023) ressaltam a importância de uma cultura organizacional flexível e focada no coletivo em empresas familiares para impulsionar a motivação intrínseca dos funcionários. Os autores destacam que essa abordagem promove a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e o envolvimento, fortalecendo a conexão dos colaboradores com a empresa. Essa relação entre cultura organizacional e motivação interna dos funcionários é crucial para o engajamento e a produtividade no ambiente de trabalho.

A importância da cultura organizacional e da motivação no desempenho dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais é evidente. Uma cultura organizacional positiva, que estimule a motivação dos funcionários, pode resultar em um desempenho aprimorado e em resultados positivos no ambiente de trabalho. Além disso, a motivação dos colaboradores tem sido apontada como um fator crucial que influencia diretamente o desempenho e a satisfação no trabalho.

Estudos também apontam que a cultura organizacional pode impactar positivamente o clima de trabalho e o desempenho dos colaboradores, sendo essencial para promover um ambiente produtivo e gratificante. A influência da cultura organizacional na motivação dos funcionários é evidenciada em diversos setores, como em empresas familiares, instituições de ensino superior e no serviço público, onde a cultura organizacional é reconhecida como um fator determinante para a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Portanto, compreender e fomentar uma cultura organizacional que estimule a motivação dos funcionários é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo, resultando em benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a influência da cultura organizacional na motivação dos colaboradores, atendendo aos objetivos propostos de identificar as percepções sobre essa relação, analisar os fatores que influenciam a cultura organizacional, apontar tendências e práticas de liderança associadas à motivação, e identificar lacunas na literatura. Os resultados indicam que a cultura organizacional é um componente vital para o engajamento e a satisfação dos colaboradores, refletindo diretamente no desempenho e no ambiente de trabalho.

Os objetivos específicos foram alcançados ao demonstrar que a cultura organizacional pode ser percebida de diferentes maneiras pelos colaboradores, dependendo das práticas de gestão e dos valores promovidos pela liderança. Fatores como a comunicação interna, o reconhecimento e a valorização dos funcionários, bem como um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, foram identificados como essenciais para a promoção da motivação no ambiente corporativo.

Apesar dos avanços obtidos, este estudo apresenta algumas limitações. A principal limitação reside na utilização de uma abordagem teórica, sem a realização de pesquisas de campo que poderiam fornecer dados empíricos adicionais. Além disso, a análise se concentrou em publicações e estudos realizados em contextos específicos, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras realidades organizacionais.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos empíricos que envolvam diferentes setores e tipos de organizações, a fim de verificar a aplicabilidade dos resultados obtidos neste estudo em contextos variados. Investigações longitudinais também seriam valiosas para compreender como as mudanças na cultura organizacional ao longo do tempo impactam a motivação dos colaboradores.

Outra sugestão de pesquisa futura é explorar em maior profundidade o papel da liderança na formação e manutenção de uma cultura organizacional que promove a motivação. Estudos poderiam examinar diferentes estilos de liderança e suas influências específicas na cultura e na motivação dos colaboradores, contribuindo para um entendimento mais abrangente e detalhado deste fenômeno.

Por fim, identificar práticas inovadoras que organizações de diferentes setores estejam implementando para fortalecer a cultura organizacional e impulsionar a motivação dos colaboradores pode oferecer insights valiosos para gestores e acadêmicos. A investigação de como as tecnologias emergentes estão sendo utilizadas para fomentar uma cultura organizacional positiva também representa uma área promissora para futuras pesquisas.

Este estudo reafirma a importância da cultura organizacional como um elemento estratégico para a motivação dos colaboradores. Uma cultura organizacional bem estruturada, alinhada com os valores e expectativas dos colaboradores, pode resultar em um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, beneficiando tanto os indivíduos quanto a organização como um todo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. H; SOUZA, L. M; SILVA, J. H. Qualidade de vida no trabalho dos funcionários do Marques Restaurante Ltda em Goiânia – GO. **QUALIA: a ciência em movimento**, v. 4, n. 2, p. 92-119, jul./dez. 2018.
- ANISYA, Vira; SUPRIYANTO, Achmad Sani; EKOWATI, Vivin Maharani. The effect of motivation on employee performance through organizational culture. **Journal of Economics, Finance And Management Studies**, v. 4, n. 07, p. 34-38, 2021.
- ARIFIN, M.; PURWANTI, A. The role of organizational culture in enhancing employee motivation in a competitive environment. **Journal of Business Management**, 12(4), p. 67-82, 2023.
- BAVIK, Ali. Identification of organizational culture in the hospitality industry. In: **Tourism and hospitality management**. Emerald Group Publishing Limited, p. 197-210, 2016.
- BERALDO, Luizza Viana; MACHADO, Carla Santos. Influência da cultura organizacional na motivação do indivíduo. **REVICOOP**, v. 1, n. 01, p. 24-29, 2020.
- BICHETT, M; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, p. 138-162, jan./abr. 2021.
- CARRAMENHA, BRUNO. Imbricações entre Cultura Organizacional e Relações Públicas. In: XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2020, Bauru. **Anais XIV Congresso Abrapcorp: ?Comunicação, Opinião Pública e Organizações?**, 2020.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues da. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle a compreensão. In. MARCHIORI, Marlene (org.). **Cultura e Interação. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac**, 2014.

CERUTTI, Priscila; PAULI, Jandir; LAVAL, Luciana Cristina. Influence of organizational culture on academic motivation in a Brazilian entrepreneurial higher education institution. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. e68943-21, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO. **Comportamento Organizacional: A dinâmica no sucesso das organizações**. 3. Ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 1 Ed. São Paulo: Planeta, 2016.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Elisângela Masselli; CAPARROZ, Pedro Miguel Leonato. Relação entre Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, n. 1, p. 41-55, 2019.

ILOWSKI, Leonardo Portella et al. Cultura organizacional e desempenho financeiro: evidências em empresas listadas no Índice Brasil 100. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 14, n. 1, p. 44-68, 2022.

JUFRIZEN, Jufrizen et al. Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance. **International Journal of Business Economics (IJBE)**, v. 2, n. 2, p. 86-98, 2021.

KAVESKI, Itzhak David Simão; BEUREN, Ilse Maria. Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: Controles formais e informais como mediadores. **Innovar**, v. 32, n. 84, p. 97-110, 2022.

KUMAGAE, Janaina Pereira; DE OLIVEIRA, Danilo Junior. TUTELA E GARANTIA DOS DIREITOS CULTURAIS. **Revista Jurídica OAB Tatuapé**, v. 3, n. 1, 2024.

LUMBANTOBING, F.; BUDIONO, A. Cultural adaptation and organizational motivation in the digital era. **Indonesian Journal of Business and Culture**, 17(3), p. 22-34, 2023.

MARCHISOTTI, Gustavo G.; DOMINGOS, Maria De LC; ALMEIDA, RODRIGO L. Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

MEROLA, Vitor Barbosa; BARBOSA, Dalila Maria. A qualidade de vida no trabalho como fator para a motivação do trabalhador e aumento da produtividade. Rio de Janeiro: **Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula**, v. 3, n. 3, 2020.

OLIVEIRA, Manoel Souza de; MESQUITA, Tiago Pereira de. Os impactos causados na aplicabilidade de uma ferramenta de gestão estratégica na cultura organizacional–Manutenção Produtiva Total-TPM. 2016.

MONTEIRO, Januário José; BORTOLUZZI, Daiane Antonini; LUNKES, Rogério João. Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e motivação intrínseca. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 42, n. 1, p. 119-132, 2023.

PAAIS, Maartje; PATTIRUHU, Jozef R. Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 577-588, 2020.

PAZ, J. M. A influência e aplicação prática da qualidade de vida no trabalho como fator essencial na alavancagem da produção e crescimento empresarial brasileiro. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, 2021

PUNINA, Álvaro Patricio Carrillo. Medición de la cultura organizacional. **Ciencias Administrativas**, n. 8, p. 61-73, 2016.

PUTRA, Muhammad Reza; YANDI, Andri; MAHARANI, Amalina. Determination Of Employee Motivation And Performance: Working Environment, Organizational Culture, And Compensation (A Study of Human Resource Management Literature). **Dinasti International Journal of Education Management And Social Science**, v. 1, n. 3, p. 419-436, 2020.

RIVAI, Rivai; GANI, Mursalim Umar; MURFAT, Moh Zulkifli. Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance. **Advances in Social Sciences Research Journal**, v. 6, n. 2, 2019.

RIZKY, Syahrul Nur; SUNARYO, Hadi; SALIM, Agus. Organizational culture, motivation and organizational citizenship behavior effect on employee performance. **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)**, v. 5, n. 1, p. 3565-3576, 2022.

RODRIGUES, Filipe Medeiros Aguiar; PEREIRA, Rui Pedro Gomes; MARTINS, Maria Manuela. Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, p. eAPE00551, 2023.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, jun. 2007.

SANTOS, E. A. P; CRUZ, M. T. S. **Gestão de pessoas no século XXI: Desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

SANTOS, Naylane Leite et al. Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 11, n. 36, p. 268-283, 2017.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança** / Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. – São Paulo: Atlas, 2017.

SOUSA, Rodrigo Machado; CARMO, Maria Helana. Cultura Organizacional e Diversidade: Um Desafio para a Comunicação Interna. **Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, v. 1, n. 1, 2023.

SOUZA, Iziel Martins; BACHTOLD, Ciro. 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 (ISSN: 2525-4782)**, v. 5, n. 4, 2020.

SUELDO, Mariana; STREIMIKIENE, Dalia. Organizational rituals as tools of organizational culture creation and transformation: A communicative approach. **Transformations in Business & Economics**, v. 15, n. 2, 2016.

TARMIZI, Achmad; LIAN, Bukman; PUSPITA, Yenny. The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance. **Journal of Social Work and Science Education**, v. 2, n. 2, p. 109-116, 2021.

TUSSI, A. C.; HANASHIRO, D. M. M. A Contribuição Da Cultura Organizacional Para a Inovação em uma Startup Brasileira. In:SEMEAD, 21., 2018, São Paulo. **Anais...São Paulo: SEMEAD**, 2018.

VILHA, Anapátricia M. et al. Cultura organizacional como elemento estratégico para inovação tecnológica: estudos comparativos empresariais. **GeSec: Revista de Gestao e Secretariado**, v. 14, n. 6, 2023.

VIRGIAWAN, Ade Riandi; RIYANTO, Setyo; ENDRI, Endri. Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 10, n. 3, p. 67-79, 2021.

WIDARKO, Agus; ANWARODIN, M. Khoirul. Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. **Golden Ratio of Human Resource Management**, v. 2, n. 2, p. 123-138, 2022.

WYSE, R. M. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. **Revista de ciências gerenciais**, Rio Grande do Sul, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018.