



Cultura Organizacional e Motivação para estimular o Treinamento /nas Organizações

Organizational Culture and Motivation to stimulate Training in Organizations

Alexandre Garcia de Farias¹, Roberto Bazanini²

¹Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (Unip). ²Pós-Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade Paulista (Unip). Doutor em Comunicação & Semiótica pela PUC-SP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado e Doutorado) da Universidade Paulista (Unip).

Autor correspondente: Alexandre Garcia de Farias. *E-mail:* alexandre.garcia@ufvjm.edu.br

RESUMO: A cultura organizacional é uma temática reconhecidamente relevante no contexto organizacional. Assim como ela, a motivação, como temática de estudo, também vem recebendo destaque nos estudos organizacionais. Nesse sentido, o objetivo central deste ensaio é identificar o tipo de influência da cultura organizacional e da motivação – se positiva ou negativa – para o treinamento das pessoas nas organizações a partir de uma perspectiva teórica. Neste estudo utilizou-se um ensaio teórico para análise da temática abordada, a partir do qual foi possível concluir que a cultura organizacional é indispensável para o treinamento nas organizações, pois uma cultura de treinamento pode proporcionar o incentivo à qualificação dos colaboradores. Constatou-se, ainda, que a motivação é relevante para o treinamento, pois é necessário que os integrantes da organização estejam estimulados para realizar ações de treinamento que irão refletir nos resultados da organização. Portanto, este estudo acrescenta contribuições à literatura dos estudos organizacionais, tendo em vista que a influência que cultura organizacional tem no ambiente de trabalho e a motivação para realizar treinamento são os elementos fundamentais para as empresas atingirem seu propósito, e, acima de tudo, ter as pessoas como aliadas da organização.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Motivação; Treinamento; Organizações.

ABSTRACT: Organizational culture is a recognized relevant topic in the organizational context. Like it, motivation, as a study topic, has also been highlighted in organizational studies. In this sense, the central objective of this essay is to identify the type of influence of organizational culture and motivation - whether positive or negative - on the training of people in organizational from a theoretical perspective. In this study, a theoretical essay was used to analyze the topic covered, from which it was possible to conclude that organizational culture is essential for training in organizations, as a training culture can provide incentives for the qualification of employees. It was also found that motivation is relevant to training, as it is necessary for members of the organization to be encouraged to carry out training actions that will reflect on the organization's results. Therefore, this study adds contributions to the organizational studies literature, considering that the influence that organizational culture has on the work environment and the motivation to carry out training are the fundamental elements for companies to achieve their purpose, and, above all, have people as allies of the organization.

Keywords: Organizational Culture; Motivation; Training; Organizations.

Recebido em: 27/02/2024

Aceito em: 04/04/2024

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é uma temática reconhecidamente relevante no contexto organizacional. Ela é vista como um capital organizacional (Azeem *et al.*, 2021) e é amplamente reconhecida através dos preceitos, convicções essenciais e regras gerais adotadas pelos integrantes da organização (Naranjo-Valencia; Jiménez; Sanz-Valle, 2012).

Assim como a cultura organizacional, a motivação, como temática de estudo, vem recebendo destaque nos estudos organizacionais. A motivação pode impulsionar diversas ações nas organizações: a título de exemplo, ela pode ser uma fonte impulsionadora para a formação dos integrantes de uma organização. A motivação pode estimular o interesse de um colaborador para comparecer e adotar os programas de treinamento. Através disso, os integrantes de uma organização são impulsionados durante o treinamento, e, após conclusão dessa preparação, utilizarão esses novos conhecimentos para o trabalho. Sem a motivação necessária, um colaborador não obterá todas as vantagens que o treinamento pode oferecer. Assim sendo, a eficácia do treinamento depende da motivação e da capacidade que os colaboradores têm para aprender (Tabassi; Ramli; Bakar, 2012).

Acredita-se que tanto a cultura organizacional como a motivação influenciam no desempenho das pessoas. Nesse sentido, é importante que uma empresa tenha em seus valores o permanente foco de qualificar o colaborador. A motivação por sua vez, é um processo individual que ocorre com cada indivíduo. Desse modo, é preciso saber o que realmente uma pessoa quer e onde pretende chegar para que se possa incentivá-la a alcançar o seu objetivo. Se, de um lado, existe uma cultura que investe em treinamento e, do outro, as pessoas estão motivadas para trabalharem, o treinamento então se configura como um importante requisito para as organizações alcançarem seus objetivos.

Contudo, cumpre lembrar que os integrantes qualificados de uma organização não permanecem com as mesmas competências em todo o tempo. Conforme as mudanças acontecem, as habilidades desenvolvidas em um momento passado podem ser consideradas ultrapassadas. Logo, aprender novas habilidades é essencial para o desenvolvimento dos integrantes das organizações. Por essa razão, existem investimentos bilionários em treinamentos formais implementados no contexto organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Assim sendo, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: como a cultura organizacional e a motivação influenciam o treinamento das pessoas nas organizações?

Para responder a esta indagação, optou-se pela elaboração de um ensaio teórico. Assim sendo, o objetivo central deste ensaio é identificar o tipo de influência da cultura organizacional e da motivação – se positiva ou negativa – para o treinamento das pessoas nas organizações a partir de uma perspectiva teórica. Para tanto, este estudo é estruturado em quatro etapas, a contar com esta introdução: posteriormente, é apresentada a segunda etapa, intitulada como metodologia, que sinaliza o método utilizado no desenvolvimento deste trabalho. A etapa seguinte trata os resultados e discussões do referido estudo. Por fim, são feitas as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa configura-se metodologicamente como um ensaio. Segundo Severino (2007, p. 206), o ensaio teórico constitui-se “[...] em expressão lógica e reflexiva e em argumentação rigorosa com alto nível de interpretação e julgamento pessoal”. Assim, a elaboração de um ensaio pode resultar em novas formas de conhecimento, auxiliando no avanço do pensamento crítico e possibilitando uma oportunidade para colmatar a lacuna existente entre a teoria e a prática (Dahl; Vasset; Frilund, 2023).

Nesse intento, este estudo foi realizado a partir da análise sobre os temas da cultura organizacional e da motivação no contexto do treinamento nas organizações. Seguidamente, foi consultada a literatura existente, buscando-se enfatizar referenciais teóricos a partir de artigos nacionais e internacionais, bem como livros que abordaram a

referida temática. Foram selecionados artigos a partir da leitura do resumo e que estavam em aderência ao tema. Posteriormente, foram realizadas leituras minuciosas em cada artigo e livro citado neste estudo, a fim de focar o referido tema.

Vale ressaltar que este trabalho se respalda em uma abordagem de pesquisa qualitativa. Para Bleiker *et al.* (2019, p. 56), “[...] a pesquisa qualitativa pode ser escrita de um ponto de vista subjetivo, com o pesquisador reconhecendo seu papel na pesquisa, em vez de se posicionar fora dela e fazer qualquer alegação de neutralidade”. Dessa forma, o entendimento dos autores desta investigação centra-se no posicionamento teórico proposto como descrito na seção seguinte.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, discorre-se sobre as definições e conceitos relacionados à cultura da organização, à motivação e ao treinamento. Posteriormente, é apresentado um modelo que foca no treinamento no contexto organizacional através dos seguintes elementos: cultura organizacional; motivação; colaboradores e gestores.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

As ideias e concepções a respeito de cultura organizacional aparecem inicialmente nas décadas de 1970 e 1980. Esse assunto recebeu notoriedade e importância, contudo, surgiram também controvérsias sobre essa temática nos estudos da gestão. Existem diversas definições no que se refere à cultura organizacional, pois esse tema é interpretado por diferentes compreensões (Linnenluecke; Griffiths, 2010).

A cultura organizacional é compreendida pela união de objetivos e valores compartilhados pelos integrantes da organização. Assim, cultura organizacional representa a índole da organização, que direciona os colaboradores em suas relações cotidianas no contexto de trabalho, e os conduz a respeito de como se comportar e se expressar internamente à organização (Yildiz, 2014).

A definição de cultura organizacional relaciona-se a conjecturas compartilhadas que membros da organização coletivamente mantêm e utilizam ao tomar decisões. Ela é compreendida também através dos objetivos e valores instituídos por uma organização, sendo explicada para os colaboradores para direcionar suas ações (Baek; Chang; Kim, 2019). Desse modo, “[a] cultura organizacional pode ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros” (Heinzmann; Avarda, 2011, p. 6).

Os componentes culturais podem ser compreendidos através de costumes e rituais, valores, redes culturais e pessoas notáveis que foram destacadas pelos seus feitos. Assim, uma cultura é considerada fraca quando os colaboradores de uma organização não surpreendem em nada e suas ações são ociosas. Já uma cultura corporativa eficaz centra-se nos elementos de missão e propósito da organização, ambiente de trabalho, tipos de gestão, e as políticas organizacionais (Tohidi; Jabbari, 2012).

A cultura organizacional pode ser exemplificada quando um grupo de colaboradores se reúne para realizar uma atividade e existe um conjunto de regras no contexto organizacional para que as pessoas ajam de maneira em comum e saibam como proceder em diversas situações (Aydin; Ceylan, 2009). Esse cenário demonstra que a cultura organizacional é, acima de tudo, uma maneira de influenciar e orientar a conduta dos membros de uma organização. Além disso, a cultura organizacional cumpre um papel relevante, pois os valores de uma organização determinam e representam o que ela defende.

Diversos modelos teóricos sobre cultura organizacional integram os estudos da área de negócios (Ghafoori *et al.*, 2024). Entretanto, existe uma prevalência na consonância entre os pesquisadores a respeito da estrutura indicada

no modelo de Edgar Schein, o qual sugere que a cultura organizacional tem três níveis de análise (Assoratgoon; Kantabutra, 2023). Além do modelo de Schein, alguns outros se destacaram na literatura dos estudos organizacionais. Os principais modelos de cultura organizacional são exemplificados no Quadro 1.

Quadro 1. Modelos de Cultura organizacional

Modelo de cultura organizacional de Schein: “A cultura está estruturada em três níveis que representam os diferentes níveis de evidência cultural”. Esses níveis são: a) “Artefatos, incluindo fenômenos visíveis, audíveis e perceptíveis, estão na superfície de uma organização”. Exemplos de artefatos: “produtos, disposição do escritório, arquitetura, documentação, linguagem, tecnologia empregada, estilo de vestimenta, mitos e histórias sobre a empresa, rituais e cerimônias”. b) Valores expostos “Ações e comportamentos bem-sucedidos de indivíduos na organização tornam-se referências para outros membros. Tais ações e comportamentos se transformam em valores organizacionalmente compartilhados”. c) Os pressupostos básicos: “orientam o comportamento individual e informam os membros do grupo como perceber, pensar e sentir as coisas”.

O quadro de Valores Concorrentes: “Cameron e Quinn sugeriram quatro tipos de cultura nas organizações: clã, adhocracia, hierarquia e mercado”. Cultura de hierarquia: “Consiste em sete características, tais como regras, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade separada, impessoalidade e responsabilidade”. Estas características foram entendidas como indispensáveis e aderidas por diversas organizações. Cultura de mercado: “O termo mercado não é semelhante à função de marketing ou aos consumidores no mercado”. É relacionado “à organização que funciona como mercado orientado para o ambiente externo e não para os assuntos internos”. Tem por enfoque “transações com fornecedores, clientes, contratantes, reguladores e outros”. A cultura de clã: é idêntica a organização conduzida pela família. Seus atributos envolvem o trabalho em equipe, a interação entre pessoas e dedicação. Cultura da Adhocracia: “Tem como objetivo promover a adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade, ao mesmo tempo que a incerteza, a ambiguidade e a sobrecarga de informação são comuns”.

Modelo de cultura organizacional de Denison: “Foi desenvolvido a partir da abordagem de Schein à cultura organizacional”. Esse modelo é caracterizado “pelas crenças e pressupostos subjacentes”. Para esse autor, “existem quatro traços de cultura organizacional”, quais sejam: missão, envolvimento, consistência e adaptabilidade. Missão: “Uma missão fornece propósito e significado ao definir um papel social e objetivos externos para a organização”. Ela é evidenciada a partir de “Direção estratégica e intenção, Metas e objetivos, e Visão”. Envolvimento: “O facto de receberem contributos dos membros da organização aumenta a qualidade das decisões e melhora a sua implementação. Os índices do traço de Envolvimento são Empowerment, Orientação para a equipe e Desenvolvimento de capacidades”. Consistência: “A consistência proporciona uma fonte central de integração, coordenação e controle”. Adaptabilidade: uma característica imprescindível no contexto organizacional. “As organizações possuem um sistema de normas e crenças que apoiam a capacidade da organização para receber, interpretar e traduzir sinais do seu ambiente em mudanças comportamentais internas que aumentam as suas hipóteses de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento”. Criar mudanças, foco nos clientes e aprendizagem organizacional são atributos da adaptabilidade. Denison analisou a cultura organizacional considerando duas dimensões: Dimensão 1: foco interno, relacionado ao que está a acontecer dentro da organização e foco externo, relacionado a fora da organização; Dimensão 2: estabilidade e controle, pretensão de manter a situação atual e flexibilidade e liberdade de ação, que é a pretensão em mudanças e avanços.

Fonte: Elaboração própria a partir de Baumgartner; Zielowski (2007); Zahari; Shurbag (2012); Xuan; Hao; Phuc (2019).

Os modelos de cultura organizacional ora abordados foram propostos a partir da década de 1980. Essas abordagens representam a realidade dos cenários organizacionais. Por exemplo, no modelo de Schein, são enfatizados os valores organizacionais, as crenças. Sabe-se que os valores da organização representam o que ela defende, e que suas crenças expressas por seus integrantes demonstram seu posicionamento perante a sociedade – o que traduz a identidade de uma organização.

O modelo de valores concorrentes apresenta uma abordagem que permite identificar como é a cultura de determinadas organizações, a exemplo da cultura de hierarquia, que é possível de ser observada em organizações do serviço público, o qual é norteado por características burocráticas. Já as organizações reconhecidas com a Cultura da Adhocracia são mais flexíveis e inovadoras. Nesse âmbito, o modelo de Denison demonstra os traços culturais, que se encontram indubitavelmente associados ao desempenho organizacional (Olughor, 2014).

Ressalta-se que mesmo a cultura organizacional sendo imprescindível e relevante, existem situações em que ela pode ser negativa. A respeito disso, os autores Chang e Lin, buscando demonstrar o papel da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento, enfatizam que “[...] uma cultura de sistema fechado resiste à comunicação com pessoas de fora e tem uma influência negativa na absorção e aplicação de novos conhecimentos” (Chang; Lin, 2015, p. 441).

Uma outra compreensão importante relacionada à cultura organizacional é que ela não deve ser confundida com clima organizacional, pois ambos não são semelhantes, embora se associem no contexto organizacional (Huyghe; Knockaert, 2015). “O clima organizacional descreve a interpretação de práticas, situações e procedimentos aparentes; compartilhado e seguido por membros da organização” (Shahzad; Xiu; Shahbaz, 2017, p. 68). Em outras palavras, ele envolve uma análise da interpretação compartilhada de como a organização realmente é para os colaboradores (Dickson *et al.*, 2001). Assim sendo, o clima organizacional “[...] consiste essencialmente em percepções partilhadas, enquanto a cultura de uma organização é constituída por pressupostos partilhados” (Wallace; Hunt; Richards, 1999, p. 551). Dessa maneira, o clima diverge da cultura, mas também ambos se complementam, pois, o clima organizacional é a percepção dos integrantes da organização sobre o ambiente de trabalho, já a cultura é a identidade da organização.

Além da cultura organizacional, a motivação pode influenciar o desempenho dos integrantes da organização (Winarsih; Hidayat, 2022). A próxima seção aborda os estudos sobre motivação.

3.2 MOTIVAÇÃO

Em qualquer organização, seja ela pública ou privada, a motivação assume elevada relevância na condução dos colaboradores para atingir seus objetivos e os objetivos organizacionais (Badubi, 2017). Segundo Acquah *et al.* (2021, p. 25), a motivação “pode ser definida como aquelas forças dentro de um indivíduo que o empurram ou o impulsionam a satisfazer necessidades ou desejos básicos”. Dessa forma, a motivação tem a ver com os estímulos que fazem uma pessoa realizar uma determinada ação.

A motivação no contexto de trabalho é pessoal, e não pode ser vista: é através dos comportamentos das pessoas que ela é percebida. Nesse ínterim, os integrantes de uma empresa precisam notar que suas colaborações, através de engajamento, confiança e disposição para realizar atividades, podem ser reconhecidas pela organização, sendo recompensados de forma sensata pelos resultados entregues por meio de benefícios financeiros e não financeiros, bem como de incentivos. Com isso, continuarão motivados para realizar o trabalho com elevado rendimento (Haque; Haque; Islam, 2014).

Existem diversas teorias sobre motivação (Badubi, 2017). Para o propósito deste estudo, focou-se nas teorias notoriamente relevantes sobre o entendimento de motivação. A hierarquia das necessidades de Maslow é considerada a teoria mais antiga e notória, tendo sido desenvolvida por Abraham Maslow ainda na primeira metade de século XX (Acquah *et al.*, 2021), o qual sistematizou várias necessidades diferentes em cinco classificações na hierarquia (Abbah; 2014). Seu modelo é utilizado em diversas partes do mundo.

As necessidades de que discorre Maslow são assim definidas: necessidades fisiológicas – são necessidades de se alimentar, de beber água, de tomar ar, de abrigo, entre outras. Seguidamente, estão as necessidades de segurança – estar em um ambiente que tem segurança, livre de ameaças e perigos. Essas duas primeiras são consideradas necessidades básicas do ser humano. Posteriormente, estão as necessidades sociais ou de pertencimento, ou seja, as necessidades que uma pessoa tem de ter interações com outras, afeição, amor, entre outras. Seguidamente está a necessidade relacionada à estima, que engloba a autoestima por meio da realização pessoal, e também quando alguém é reconhecido e tem apreço de outras pessoas (Abbah; 2014). Por fim, no topo da hierarquia, encontra-se a necessidade de autorrealização, que é a realização da própria pessoa relacionada às suas capacidades e potencial. Conforme as pessoas vão suprindo as necessidades básicas, as demais se tornam indispensáveis de também serem supridas – e assim a hierarquia das necessidades varia de cultura para cultura (Abbah; 2014).

Uma outra teoria sobre motivação que se destacou nos estudos dessa área foi a Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland. Segundo Nagar e Sharma (2016, p. 8), o psicólogo David McClelland acreditava que o “reforço individual da força e da fraqueza encoraja necessidades por seus valores e influências sociais”. Os autores sugeriram que a educação, o estilo dos pais e as normas sociais corroboram as necessidades de reforço.

McClelland reconheceu três categorias de necessidades básicas sobre motivação (Sharma; Kumar, 2018), quais sejam: necessidade de realização, que é a procura de realização com vinculação a determinados modelos e impulsos para alcançar êxito. Subsequentemente está a necessidade de poder, que é a necessidade de impor e obter das pessoas um comportamento desejado que elas não o fariam espontaneamente. E seguidamente está a necessidade de afiliação, que é o querer se relacionar com outras pessoas próximas e agradáveis (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Em 1960, as Teoria X e Teoria Y, de Douglas McGregor, foram idealizadas a partir de duas visões distintas dos indivíduos. A Teoria X retrata o homem de forma negativa, a exemplo das pessoas não apreciarem trabalhar. Por seu entendimento, os gestores fazem as pessoas alcançarem os objetivos da organização através do controle, coerção, intimidação; as pessoas optam por serem controladas pelo superior hierárquico, afastam-se da incumbência e demonstram mínima ambição. A Teoria Y, por sua vez, retrata o ser humano de forma otimista: as pessoas consideram o trabalho como uma atividade normal, são internamente motivadas a conseguirem os objetivos que foram almejados, demonstram-se comprometidas e utilizam a criatividade para resolver problemas (Rothmann; Cooper, 2017).

A Teoria da Expectativa de Victor Vroom é outra importante teoria da década de 1960, tendo sido reconhecidamente uma das teorias relevantes nos estudos sobre motivação do século XX (Kanfer; Chen, 2016). Essa vertente defende a ideia de que o comportamento dos integrantes da organização advém do resultado da ação. Isso pode ser exemplificando-se que, quando os colaboradores de uma empresa almejam aumentar seu salário, se dedicarão e se esforçarão trabalhando além do necessário.

Nesse sentido, percebe-se que a motivação é indispensável para os colaboradores das organizações se manterem focados. É perceptível que a motivação é o impulsionamento das ações dos colaboradores e que ela faz toda a diferença no ambiente organizacional, já que pessoas motivadas realizarão atividades com comprometimento e refletirá nos resultados organizacionais. Assim, a motivação é um elemento positivo para o sucesso das organizações.

20

3.3 TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O treinamento é uma das formas mais eficazes pelas quais a organizações qualifica seus colaboradores. De acordo com Rothmann e Cooper (2017), o treinamento é uma forma de orientação específica do cargo focada no acréscimo de conhecimentos, aprimoramento e atitudes dos integrantes da organização. As empresas eficientes se antecipam e buscam implementar programas de treinamento depois de aferirem a necessidade de capacitação dos colaboradores e da organização e de estabelecer os objetivos almejados do treinamento.

A tecnologia está alterando a vida das pessoas, logo, uma habilidade adquirida hoje pode se tornar obsoleta em pouco tempo. À vista disso, para as organizações acompanharem as mudanças tecnológicas, é preciso desenvolver as habilidades de seus colaboradores. O treinamento contribui para reter e desenvolver os colaboradores, evitando assim a rotatividade. Quando a organização investe em treinamento, ela demonstra que o colaborador é importante e que tem a intenção de desenvolvê-lo em sua carreira (Hassan *et al.*, 2013).

O treinamento nas organizações pode englobar o que quer que seja, desde cursos básicos a cursos relevantes para o desenvolvimento de liderança. No que diz respeito aos tipos de treinamento, podem ser: habilidades básicas de leitura e compreensão, conhecimentos matemáticos para entender e saber utilizar os equipamentos numéricos, treinamento de leitura que auxilie na interpretação de planilhas, bem como oriente a comunicação verbal eficaz (Robbins, 2005).

Outro tipo de treinamento é o que foca em habilidades técnicas, o qual é relevante por dois motivos: o aparecimento de novas tecnologias e o surgimento de novos modelos organizacionais. Ainda, um outro tipo de treinamento é o das habilidades interpessoais. O treinamento das habilidades interpessoais é um treinamento de elevada importância no contexto organizacional, pois todo colaborador pertence a uma unidade de trabalho e precisa interagir adequadamente com os demais colegas, ou com o chefe. Saber ouvir, saber se comunicar de forma eficaz e

trabalhar em equipe são formas imprescindíveis para o desenvolvimento das habilidades interpessoais. Desenvolver habilidades para a solução de problemas é um tipo de treinamento que auxilia os colaboradores nas atividades para o emprego da lógica, do raciocínio e da capacidade de definir problemas, encontrar opções, bem como escolher soluções (Robbins, 2005).

Acredita-se que, quando uma organização tem uma cultura de promover treinamentos, e os colaboradores estão motivados para se desenvolverem, os resultados organizacionais serão atingidos. Quando a organização tem uma cultura que investe no treinamento das pessoas, existirá a cooperação, ou seja, a organização qualifica os colaboradores e os colaboradores utilizam seus novos conhecimentos e habilidades para executarem um trabalho eficaz que gere resultados efetivos. A Figura 2, a seguir, demonstra que para o treinamento ocorrer com eficácia, dependendo da cultura organizacional, da motivação, dos colaboradores e dos gestores.



Figura 2. Treinamento nas organizações
Fonte: Elaboração própria.

A dimensão cultura organizacional do referido modelo engloba as dimensões associadas à cultura organizacional, que se referem a atitudes, normas e pressupostos que sinalizam a identidade organizacional e indicam o comportamento (Isensee *et al.*, 2020). A dimensão motivação abarca o entendimento de que motivação envolve a disposição de agir (Cho; Yang, 2018). Já a dimensão que sinaliza os colaboradores ratifica a relevância das organizações em ter constância de valorizar o talento humano motivado, demonstrando que as pessoas constituem o capital indispensável e fundamental que auxilia no desenvolvimento e na produtividade da organização (Bohórquez *et al.*, 2021). A dimensão gestores, por seu turno, exemplifica que é fundamental uma organização e seus gestores saibam o que realmente motiva seus integrantes, para que somente a partir disso possam buscar maximizar o desempenho da empresa (Lee; Raschke, 2016).

Assim, este modelo demonstra que é preciso ter uma cultura que incentive o treinamento, pois é necessário que os colaboradores estejam motivados, e que haja apoio dos gestores e vontade dos colaboradores, tendo em vista que o sucesso de uma empresa depende das pessoas. Esses aspectos corroboram o entendimento de Hassan *et al.* (2013), os quais esclareceram que as práticas de recursos humanos através de treinamento afetam os integrantes da organização, seu desejo de permanecer na organização e sua motivação. Portanto, em uma cultura que é comprometida com práticas de qualificação profissional, os gestores que apoiam e participam das ações de treinamento, e a motivação das pessoas para participar dos cursos oferecidos pela organização são o que torna o treinamento eficaz no contexto organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se identificar se é positiva ou negativa a influência da cultura organizacional e da motivação para o treinamento das pessoas nas organizações. Conforme averiguado, a cultura organizacional é um elemento positivo nas organizações, todavia, em algumas situações, ela pode ser negativa. Já a motivação dos integrantes da organização é o impulsionamento interno a ser estimulado, que contribuirá para a organização alcançar seus objetivos. Os recursos humanos constituem o capital mais importante de toda empresa, e para atingir resultados eficazes, as pessoas treinadas farão total diferença. Os valores e objetivos compartilhados na organização, representados pela cultura, e a motivação, representada pelas forças internas que impulsionam os colaboradores, podem justamente ser indispensáveis para as organizações qualificarem seus integrantes e alcançarem êxito.

Concluiu-se, neste estudo, que a cultura organizacional é imprescindível para o treinamento nas organizações, pois uma cultura de treinamento pode proporcionar o incentivo à qualificação dos colaboradores. Consta-se, ainda, que a motivação é relevante para o treinamento, uma vez que é necessário que os integrantes da organização estejam motivados para realizar ações de treinamento que irão refletir nos resultados da organização.

Portanto, este estudo acrescenta contribuições à literatura dos estudos organizacionais, tendo em vista que a influência que cultura organizacional tem no ambiente de trabalho e que a motivação para realizar treinamento são os elementos fundamentais para as empresas atingirem seu propósito, e, acima de tudo, ter as pessoas como aliadas da organização.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à CAPES pelo apoio concedido através do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares – PROSUP/CAPES.

REFERÊNCIAS

ABBAH, Maryam T. Employee motivation: The key to effective organizational management in Nigeria. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, n. 4, p. 01-08, 2014. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55397275/A016410108-libre.pdf?1514519651=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmployee_Motivation_The_Key_to_Effective.pdf&Expires=1708972093&Signature=A4KuXvGD8Ia7q-Hbks0MwUOsQbHNJl6zdCijxQxMqKtXZdjl5fLIq3guOhmEx6NqQ6iA1SVpx3Yi1oPcRPJnU8s7KC5epDhadtLD4hSrQ-864giSeHAHAbM8NV8XuXFmr44TRqfBsEUMdH1DR03-zr1m8P4WBTPMiNtW5lyp07dMLsOT8Cue7fNqARjcn16zbu-CdBOgtL4U19OYXuw1RRuZPgTzJ48fk-R6Y8DJrHD8Qkco~xfSVKhFKsvmi68mmDPkhsKLFxCpvZgrl5tnM0HJu8ItC-WbHBLPTMPY2utuJndjMdNghUgLxsHKBDCEVeo8l2OKKoszqCj4gWzrelrg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV-4ZA. Acesso em: 29 dez. 2023.

ACQUAH, Alex *et al.* Literature review on theories of motivation. **EPRA International Journal of Economic and Business Review**, v. 9, n. 5, p. 25-29, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Alex-Acquah/publication/351790886_LITERATURE_REVIEW_ON_THEORIES_MOTIVATION/links/63541c758d4484154a23ede0/LITERATURE-REVIEW-ON-THEORIES-MOTIVATION.pdf. Acesso em: 20 nov. 2023.

ASSORATGOON, Waewkanee; KANTABUTRA, Sooksan. Toward a sustainability organizational culture model. **Journal of Cleaner Production**, v. 400, p. 136666, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652623008247>. Acesso em: 30 mar. 2024.

AYDIN, Bulent; CEYLAN, Adnan. A research analysis on employee satisfaction in terms of organizational culture and spiritual leadership. **International journal of business and management**, v. 4, n. 3, p. 159-168, 2009. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32956884/297-859-1-PB-libre.pdf?1392156938=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Research_Analysis_on_Employee_Satisfac.pdf&Expires=1708976921&Signature=VLEUmT3NmtY7w~9e2FP0ksgZe3x0GNBeYQq4vb-CmLlXQyJp-JLsJ1k0foPhwNrVNG~ULSKBO9EhFursEHwahKSKKLrxCQ~UnqkZCpEH1ysQK9bDhoaX~n36hnpvqgQbLcluo-J~2aUIefY72khoV0SvlpOoS0kWMhP7qQ~nAT~iOlywqWsHRrKmSEnpzd35sett1NjUYusmc9jL9kw0FvDYvPGdxNO-A5gX4ThiHcKihHKPWA4IoT7qn-DTklmuh85vtghsD2Y4IeGBGQgvYV8U1etYm7-jVgOIJ9iW1yYm1r~7hM~U6ipB9R-vxr7yHvH97xDlclIs2lJbNUYz9tZw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 30 nov. 2023.

AZEEM, Muhammad *et al.* Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, v. 66, p. 101635, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X2100110X>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BADUBI, Reuben M. Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. **International Journal of Innovation and Economic Development**, v. 3, n. 3, p. 44-51, 2017. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64980168/04_Theories_of_Motivation_and_their_Application_in_Organisations_A_Risk_Analysis-libre.pdf?1605795965=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTheories_of_Motivation_and_Their_Applica.pdf&Expires=1708977442&Signature=Lh2q4W~FIrj-C1hfVgo5TGAT-Ta1HjSEIo0BfvyS4LTjWq25VNAK0I9bjI5LbmORnbsVZeR0bij8TLNuPcNCFXfmSTLV~rZyykLueGEV1-eTRYKupRoG-5CpgHN8PbNxnIUWk7LY~5FGjMqHLLNjAFhsIflT4q8Q6L3M4Hb6CAqu8HLUnx~NhNONbla1wNNY0~fYmleugxS-ZRWfE2FncLzq5ueghBDqHN1E0i2tZyfl4blMJ80t8fyOPmy0btvKQkhjt9Avg43iLflYV3W8ANxLCvrFUpPfGwTdxmtLE9q-qY87xn95APq3lXd-x9i8R-wwsU2UjPt06A8mYnGPGcOPg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 12 nov. 2023.

BAEK, Pyounggu; CHANG, Jihyun; KIM, Taesung. Organizational culture now and going forward. **Journal of Organizational Change Management**, v. 32, n. 6, p. 650-668, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2018-0121/full/html>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BLEIKER, Jill *et al.* Navigating the maze: Qualitative research methodologies and their philosophical foundations. **Radiography**, v. 25, p. S4-S8, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1078817419300902>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BOHÓRQUEZ, Emanuel *et al.* Motivation and Job Performance: Human Capital as a Key Factor for Organizational Success. In: International Conference of Technological Research. **Cham: Springer International Publishing**, p. 291-302. 2021. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-11295-9_21. Acesso em: 26 nov. 2023.

BAUMGARTNER, Rupert J.; ZIELOWSKI, Christian. Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 13-14, p. 1321-1327, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652606002691>. Acesso em: 31 mar. 2024.

CHANG, Christina Ling-hsing; LIN, Tung-Ching. The role of organizational culture in the knowledge management process. **Journal of Knowledge management**, v. 19, n. 3, p. 433-455, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2014-0353/full/html>. Acesso em: 30 mar. 2024.

CHO, Hsiu-Tsu; YANG, Jen-Shou. How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: The mediating role of work mood. **Asia Pacific Management Review**, v. 23, n. 1, p. 60-69, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313216300252>. Acesso em: 26 set. 2023.

DICKSON, Marcus W. *et al.* An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. **The leadership quarterly**, v. 12, n. 2, p. 197-217, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984301000698>. Acesso em: 30 mar. 2024.

DAHL, Berit Misund; VASSET, Frøydis; FRILUND, Marianne. Students' approaches to scientific essay writing as an educational method in higher education: A mixed methods study. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 7, n. 1, p. 100389, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291122001437>. Acesso em: 10 jan. 2024.

GHAFOORI, Arman *et al.* Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation. **International Journal of Production Economics**, p. 109205, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527324000628>. Acesso em: 30 mar. 2024.

HAQUE, Mohammad Faizul; HAQUE, Mohammad Aminul; ISLAM, Md Shamimul. Motivational Theories-A Critical Analysis. **ASA University Review**, v. 8, n. 1, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Md-Shamimul-Islam/publication/306255973_Motivational_Theories_-_A_Critical_Analysis/links/57b50e4f08aeab2a103a355/Motivational-Theories-A-Critical-Analysis.pdf. Acesso em: 10 dez. 2023.

HASSAN, Waleed *et al.* The effect of training on employee retention. **Global Journal of Management and Business Research**, v. 13, n. 6, p. 17-20, 2013. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=fa056d54624f1fdf4bb48df00c9755d85af6b628>. Acesso em: 14 dez. 2023.

HEINZMANN, Lígia Maria; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário**. Revista de contabilidade e organizações, v. 5, n. 13, p. 4-19, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34801>. Acesso em: 14 dez. 2023.

24

HUYGHE, Annelore; KNOCKAERT, Mirjam. The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists. **The Journal of Technology Transfer**, v. 40, p. 138-160, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-014-9333-3>. Acesso em: 30 mar. 2024.

ISENSEE, Carmen *et al.* The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 275, p. 122944, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620329899>. Acesso em: 19 dez. 2023.

JAIN, Ankur; GUPTA, Bhuwan; BINDAL, Meenakshi. A study of employee motivation in organization. **International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)**, v. 9, n. 6, p. 65-68, 2019. Disponível em: <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijemr&volume=9&issue=6&article=011>. Acesso em: 15 dez. 2023.

KANFER, Ruth; CHEN, Gilad. Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 136, p. 6-19, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074959781630351X>. Acesso em: 26 nov. 2023.

LEE, Michael T.; RASCHKE, Robyn L. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 1, n. 3, p. 162-169, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068>. Acesso em: 25 nov. 2023.

LINNENLUECKE, Martina K.; GRIFFITHS, Andrew. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of world business**, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951609000431>. Acesso em: 19 nov. 2023.

NARANJO-VALENCIA, Julia C.; JIMÉNEZ, Daniel Jiménez; SANZ-VALLE, Raquel. ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 15, n. 2, p. 63-72, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811001113>. Acesso em: 26 nov. 2023.

NAGAR, Judith Gomes; SHARMA, Sapna. Relevance of theories of Motivation in retail business: A study on Retailer's decision making process. **Research Journal of Management Sciences**, v. 2319, p. 1171, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Judith-Gomes-4/publication/364935752_Relevance_of_theories_of_Motivation_in_retail_business_A_study_on_Retailer's_decision_making_process/links/635f822896e83c26eb6cc4a0/Relevance-of-theories-of-Motivation-in-retail-business-A-study-on-Retailers-decision-making-process.pdf. Acesso em: 14 nov. 2023.

OLUGHOR, Rukeywe J. The influence of Organizational culture on firms' Effectiveness. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 6, p. 67-70, 2014. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/69560567/a4da2abbc2fee11d862a617091f7a0a5003f-libre.pdf?1631677557=&response-content-disposition=inline%3B+-filename%3DThe_Influence_of_Organisational_Culture.pdf&Expires=1712003141&Signature=UHMvC-WKaFMX8M2zSDJy4lDSFZ3d7i0Ph~5kjiWKvk87866GOE1TPopxDtAxEx5g0pZdsD28yRVOEGFxZ570yPxyxzcjcnlV-2dWakBj3biXwp4~TnNlhiHRTSGIK1IJeEizSp9e6jaqF1ZxcSG3C7n~kTcO-YsncHATW-nt7pxCXQoHYWWIXU9zhZ-wRkuoyiUaEzorq5sCcZRIDNy75KEFi17Q0bWb7nKxQtGv8N7GtuCtfwyr~Ro6xofi3KgGEGGjjH7oXAbFQC9LAIHfXl-ZCysWkW-9hV0ASd1ZmwdNfzJuMoJoR6VuA~c14~ONF5O8BpKJy4XHdY4foP2hptbSQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOH-F5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 30 mar. 2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTHMANN, Ian. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SHAHZAD, Fakhar; XIU, GuoYi; SHAHBAZ, Muhammad. Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. **Technology in society**, v. 51, p. 66-73, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X17300787>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SHARMA, Poonam; KUMAR, Mukesh. A study of theories of motivation in the industries workers. **IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews**, v. 5, n. 3, p. 854-856, 2018. Disponível em: http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_1364.pdf. Acesso em: 26 nov. 2023.

TABASSI, Amin Akhavan; RAMLI, Mahyuddin; BAKAR, Abu Hassan Abu. Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. **International journal of project management**, v. 30, n. 2, p. 213-224, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378631100072X>. Acesso em: 19 nov. 2023.

TOHIDI, Hamid; JABBARI, Mohammad Mehdi. Cultura organizacional e liderança. **Procedia-Ciências Sociais e Comportamentais**, v. 31, p. 856-860, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811030850>. Acesso em: 10 out. 2023.

XUAN, Truong Thi Huong; HAO, Nguyen ang; PHUC, Nguyen Tai. Organizational culture of enterprises in Thua Thien Hue province with Denison model. **Hue University Journal of Science: Economics and Development**, v. 128, n. 5C, p. 45-54, 2019. Disponível em: <https://jos.hueuni.edu.vn/index.php/hujos-ed/article/view/5127>. Acesso em: 30 mar. 2024.

WALLACE, Joseph; HUNT, James; RICHARDS, Christopher. The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. **International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 7, p.

548-564, 1999. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513559910305339/full/html>. Acesso em: 30 mar. 2024.

WINARSIH, Tutik; HIDAYAT, Arif. The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance. **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)**, v. 6, n. 1, p. 95-104, 2022.

Disponível em:

<https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/4331/1878>. Acesso em: 30 mar. 2024.

YILDIZ, Ebru. A study on the relationship between organizational culture and organizational performance and a model suggestion. **International Journal of Research in Business and Social Science**, v. 3, n. 4, p. 52-67, 2014.

Disponível em: <https://www.ssbfn.net.com/ojs/index.php/ijrbs/article/view/155>. Acesso em: 26 nov. 2023.

ZAHARI, Ibrahim Bin; SHURBAGI, Adel Mohamed Ali. The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. **International Business Research**, v. 5, n. 9, p. 89, 2012. Disponível em: https://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/300/intl_business_research/2012/IBR-V5N9-All.pdf#page=93. Acesso em: 31 mar. 2023.