

**Clima Organizacional nas Empresas de Tecnologia: quais dimensões mais favorecem o comprometimento dos funcionários?**

**FERNANDO GARCIA DOS SANTOS**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**JULIANA ESTACIO RIOS**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**GERALDO TESSARINI JUNIOR**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**Agradecimento à órgão de fomento:**

CNPq e CAPES

## **Clima Organizacional nas Empresas de Tecnologia: quais dimensões mais favorecem o comprometimento dos funcionários?**

### **1 INTRODUÇÃO**

Empresas de base tecnológica desempenham um papel central no contexto econômico contemporâneo, impulsionadas pela inovação contínua, globalização e digitalização dos negócios. Essas organizações são caracterizadas por ambientes de trabalho dinâmicos, onde a velocidade das mudanças, a competitividade por talentos e a necessidade de inovação constante exercem forte influência sobre a gestão de pessoas. Nesse cenário, o clima organizacional e o comprometimento dos funcionários emergem como elementos cruciais para o sucesso organizacional (Amabile, 1996; Martins & Terblanche, 2003).

O conceito de clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre o ambiente de trabalho, incluindo práticas, políticas e rotinas que moldam a experiência dos funcionários (Reichers & Schneider, 1990). Essas percepções influenciam diretamente o comportamento humano, afetando a produtividade, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (Schneider & Barber, 1994). No contexto das empresas de base tecnológica, dimensões como inovação, autonomia, qualidade de vida no trabalho e liderança são especialmente relevantes, pois criam condições para a experimentação, criatividade e o desenvolvimento de soluções inovadoras (Jung et al., 2003).

O comprometimento organizacional, por outro lado, refere-se ao vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, englobando três dimensões principais: o desejo de permanecer na organização (comprometimento afetivo), a percepção de obrigação moral em relação à empresa (comprometimento normativo) e a avaliação de custos associados à saída (comprometimento calculativo) (Meyer & Allen, 1991). Esse vínculo é especialmente desafiador de se manter em empresas tecnológicas, onde a demanda por profissionais altamente qualificados frequentemente supera a oferta, resultando em elevados índices de turnover e maior competitividade no mercado de trabalho (Tsoukas & Chia, 2002).

Pesquisas mostram que o clima organizacional positivo é um dos fatores mais importantes para promover o comprometimento organizacional, especialmente em setores altamente dinâmicos como o de tecnologia (Markova & Ford, 2011). Elementos como uma comunicação clara, oportunidades de aprendizagem, reconhecimento e recompensas justas contribuem para a construção de um ambiente organizacional onde os funcionários se sentem valorizados e engajados (Avolio & Gardner, 2005). Além disso, práticas de liderança transformacional, que incentivam a criatividade, a confiança e a visão compartilhada, têm se mostrado particularmente eficazes em fomentar tanto o clima organizacional positivo quanto o comprometimento (Bass, 1990; Jung et al., 2003).

No entanto, embora a literatura aborde amplamente os benefícios de um clima organizacional saudável e de funcionários comprometidos, há uma lacuna significativa no entendimento de como essas variáveis interagem em empresas de base tecnológica, onde fatores como inovação e aprendizagem possuem maior relevância (Martins & Terblanche, 2003). Além disso, a crescente adoção de modelos de trabalho híbridos ou remotos introduziu novas dinâmicas que podem impactar as percepções dos funcionários sobre o clima e o comprometimento, demandando novos estudos para compreender essas relações em um ambiente de trabalho em transformação (Bloom et al., 2021).

Diante disso, esta pesquisa busca explorar quais dimensões do clima organizacional – como aprendizagem, autonomia, comunicação, liderança e inovação – mais influenciam o comprometimento organizacional em empresas de base tecnológica. Ao integrar essas variáveis, o estudo pretende não apenas contribuir para a literatura existente, mas também oferecer *insights* práticos para gestores que enfrentam os desafios de reter talentos e manter

equipes engajadas em um cenário de alta complexidade. Para atingir esse objetivo, a pergunta de pesquisa se torna um elemento fundamental, pois orienta a investigação e delimita o escopo da análise.

A pergunta de pesquisa é essencial na construção de um estudo acadêmico, pois define claramente o foco da investigação, guiando a seleção da metodologia e a análise dos dados. Uma pergunta bem formulada contribui para a delimitação precisa do problema, ajudando a identificar as variáveis relevantes e a garantir a coerência e profundidade do estudo (Creswell, 2014). Ela também desempenha um papel crucial no avanço do conhecimento, ao abordar lacunas na literatura existente e permitir novas perspectivas teóricas e empíricas sobre o fenômeno em questão (Yin, 2018). No contexto do clima organizacional e do comprometimento dos funcionários, a pergunta de pesquisa deve identificar as dimensões específicas que mais influenciam o engajamento dos funcionários. Assim, a questão central da investigação será: "Quais dimensões do clima organizacional mais favorecem o comprometimento dos funcionários em empresas de tecnologia?"

Para tanto, o objetivo geral desta pesquisa é: identificar quais as dimensões de clima organizacional que mais favorecem o nível de comprometimento dos funcionários nas empresas de tecnologia."

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O ambiente organizacional desempenha um papel central na forma como os indivíduos percebem, se envolvem e se comprometem com suas atividades profissionais. Dentro deste contexto, os conceitos de clima organizacional e comprometimento organizacional têm sido amplamente investigados na literatura acadêmica e prática gerencial, sendo considerados pilares fundamentais para a compreensão do comportamento humano nas organizações. Em empresas de base tecnológica, tais aspectos assumem uma relevância ainda maior, dado o dinamismo, a inovação constante e a alta dependência de talentos altamente qualificados e engajados.

O clima organizacional é frequentemente descrito como a percepção compartilhada pelos membros de uma organização em relação às práticas, políticas e procedimentos que influenciam o ambiente de trabalho (Reichers & Schneider, 1990). Em empresas de base tecnológica, o clima pode ser determinante para a retenção de talentos, a promoção da criatividade e a sustentação de um ambiente propício à inovação (Amabile, 1996; West, 1990). Assim, entender como diferentes dimensões do clima organizacional afetam os funcionários é essencial para fomentar uma cultura organizacional que suporte o crescimento e a competitividade nesse setor.

O comprometimento organizacional, por sua vez, diz respeito ao vínculo emocional, psicológico e, em alguns casos, instrumental que os funcionários desenvolvem em relação à organização (Klein et al., 2012; Meyer & Allen, 1991). Esse conceito, que evoluiu ao longo das décadas, destaca a importância de alinhar os valores individuais com os organizacionais, bem como de proporcionar condições que reforcem o engajamento e a permanência dos talentos na organização. Para empresas de base tecnológica, o comprometimento organizacional torna-se particularmente relevante, uma vez que estas enfrentam desafios como alta rotatividade de profissionais, pressões competitivas do mercado e a necessidade de formar equipes coesas e resilientes.

### **2.1 Clima Organizacional**

O conceito de clima organizacional tem sido amplamente abordado ao longo das últimas décadas e continua a ser reconhecido como um fator crucial para a melhoria da produtividade nas organizações. Embora o estudo do clima organizacional não seja recente, as

pesquisas sobre o tema se intensificaram e diversificaram com o tempo, refletindo diferentes abordagens conforme as áreas de estudo, os contextos organizacionais e os objetivos dos pesquisadores.

Os primeiros estudos sobre clima organizacional datam do período entre 1927 e 1939, com os trabalhos pioneiros de Elton Mayo na Western Electric. Esses estudos revelaram a importância das relações humanas e dos fatores de percepção sobre as condições de trabalho, como o sentimento de pertencimento, os interesses individuais e coletivos, e as características do ambiente físico e social, que juntas formam o clima organizacional. Segundo Gan (2007), a pesquisa de Mayo evidenciou como as condições de trabalho e os aspectos emocionais afetam diretamente a motivação e o desempenho dos trabalhadores, destacando o papel do ambiente organizacional na formação das atitudes dos funcionários.

Com base nos estudos de Mayo, outros pesquisadores seguiram o caminho de aprofundar e expandir o conceito de clima organizacional. Lewin et al. (1939) introduziram o conceito de clima organizacional, associando-o ao ambiente em que os indivíduos atuam e ressaltando como as percepções dos membros da organização podem moldar o comportamento e a produtividade. Pesquisadores como Argyris (1958) também contribuíram significativamente para o entendimento do clima, enfatizando a relevância das relações interpessoais e do apoio organizacional como fatores determinantes para um ambiente favorável ao desempenho e à motivação dos funcionários.

Em um estudo realizado por Litwin e Stringer (1968), observou-se que um clima organizacional hostil e marcado pela frustração prejudica o desenvolvimento de lealdade e identidade entre os membros da organização. A pesquisa, que utilizou entrevistas e questionários com 30 trabalhadores, demonstrou como o estresse, as pressões excessivas e a falta de reconhecimento podem afetar negativamente o ambiente de trabalho e a satisfação dos funcionários. O estudo reforçou a ideia de que o clima organizacional é um fator determinante para o bem-estar dos membros da organização, influenciando suas atitudes e comportamentos.

Reichers e Schneider (1990), citados por Cuadra e Veloso (2007), definem o clima organizacional como "as percepções compartilhadas pelos membros de uma organização em relação às suas políticas, práticas e procedimentos, tanto formais quanto informais". Para Bris (1999), o clima organizacional reflete o ambiente de trabalho nas instituições educacionais, impactando diretamente o comportamento, a participação e o desempenho dos membros. Já Méndez (2006) e García et al. (2010) expandem a definição, considerando o clima organizacional como um conjunto de características do ambiente organizacional que influenciam as crenças, os valores e as percepções dos indivíduos, determinando suas atitudes e comportamento no trabalho.

### 2.1.1 Evolução dos estudos sobre clima organizacional

A partir dos primeiros estudos sobre clima organizacional, realizados por Mayo e Lewin, diversas abordagens teóricas foram sendo desenvolvidas ao longo dos anos, refletindo diferentes perspectivas sobre o impacto do clima nas organizações. Na década de 1950, autores passaram a associar o clima organizacional à psicologia do indivíduo, integrando-o à cultura organizacional. Nesse período, o foco estava na relação entre o clima e os aspectos emocionais e psicológicos dos trabalhadores.

Nos anos 70, estudiosos como Schneider e Hall (1972) começaram a vincular o conceito de clima organizacional à percepção e ao sentimento dos indivíduos dentro das organizações, associando o ambiente organizacional às atitudes e comportamentos dos membros. Durante a década de 80, autores como Brunet (1987) e Dessler (1979) ampliaram a análise do clima, incluindo fatores como liderança, controle, conflitos e supervisão como componentes importantes do ambiente organizacional que afetam o comportamento dos

funcionários.

Nos anos 90, o estudo do clima organizacional se expandiu ainda mais, com uma maior ênfase na relação entre clima e cultura organizacional, incluindo também variáveis como tecnologia, dinâmica organizacional e mudanças no ambiente de trabalho. Pesquisadores como Reichers e Schneider (1990), Robbins (1990), Chiavenato (1990) e Peiró (1995) aprofundaram a compreensão sobre o clima organizacional, ligando-o aos processos organizacionais e às percepções individuais dos membros da organização.

A partir de 2000, os estudos sobre clima organizacional passaram a focar também na influência dos comportamentos e valores dos indivíduos sobre o clima. Pesquisadores como Méndez (2006), García et al. (2010), Hernández et al. (2012) e Rambay (2017) apontaram que o clima organizacional é, em grande parte, uma variável dependente dos indivíduos, refletindo suas atitudes, crenças e comportamentos no ambiente de trabalho. A inovação também se tornou um aspecto importante dos estudos sobre clima organizacional. Shanker et al. (2017) afirmam que um clima organizacional favorável à inovação pode gerar vantagens competitivas para as empresas, promovendo a criatividade e o desempenho organizacional.

## **2.2 Dimensões De Clima Organizacional**

O clima organizacional é um conceito central na administração e na psicologia organizacional, sendo amplamente reconhecido por sua influência no comportamento, motivação e desempenho dos membros de uma organização. Sua compreensão e análise têm sido objeto de estudos desde os primeiros trabalhos de Elton Mayo (1933) sobre as condições de trabalho e o impacto das relações interpessoais no ambiente organizacional. Desde então, o conceito de clima organizacional evoluiu, sendo abordado sob diversas perspectivas e associando-se a uma série de variáveis que afetam tanto os indivíduos quanto a dinâmica organizacional como um todo.

Embora o clima organizacional tenha sido inicialmente considerado como um fenômeno global, ou seja, uma percepção geral sobre o ambiente de trabalho (Lewin, 1939), estudos posteriores revelaram a complexidade dessa variável, apontando para a necessidade de analisar suas diferentes dimensões. As dimensões do clima organizacional referem-se aos aspectos específicos do ambiente de trabalho que influenciam as percepções e atitudes dos funcionários. Essas dimensões podem incluir fatores como liderança, comunicação, estrutura organizacional, autonomia, suporte social, e reconhecimento (Litwin & Stringer, 1968; Patterson et al., 2005). Cada uma dessas dimensões desempenha um papel crucial na formação do clima, podendo contribuir de maneira distinta para o bem-estar dos funcionários e o desempenho organizacional.

Diversos modelos teóricos foram desenvolvidos para medir e compreender as dimensões do clima organizacional. A pesquisa de Litwin e Stringer (1968), por exemplo, foi pioneira ao identificar sete dimensões que influenciam o clima nas organizações, tais como a estrutura organizacional, liderança, inovação, e condições de trabalho. Mais recentemente, Patterson et al. (2005) propuseram um modelo de clima organizacional que abrange fatores como clima de motivação, clima de trabalho e clima de controle, permitindo uma análise mais detalhada de como essas dimensões afetam o comportamento organizacional. A abordagem de Schneider et al. (2009) enfatiza que o clima organizacional deve ser visto não apenas como um conjunto de percepções, mas como um fenômeno multidimensional, no qual diferentes aspectos do ambiente de trabalho interagem entre si, gerando impactos variados sobre os indivíduos e a organização.

O estudo das dimensões do clima organizacional é fundamental para entender como essas diferentes facetas do ambiente de trabalho moldam as atitudes e comportamentos dos funcionários, como o comprometimento, a satisfação, o desempenho e o bem-estar. A partir dessa compreensão, gestores podem identificar os aspectos do clima que necessitam de

intervenção, visando melhorar o ambiente organizacional e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. O presente capítulo tem como objetivo explorar as principais dimensões do clima organizacional, com base nas teorias e modelos desenvolvidos por estudiosos da área, analisando como cada uma dessas dimensões pode afetar os membros da organização e sua interação com o ambiente de trabalho.

Nos próximos tópicos, discutiremos as principais dimensões do clima organizacional, suas características e como elas estão conectadas com o constructo de clima e suas especificidades. As dimensões foram definidas à luz do questionário de clima organizacional da pesquisa FEEEx – FIA Employee Experience 2024, que dá origem ao prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar, liderado pela FIA Business School (entidade privada ligada ao departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e do jornal Estado de São Paulo “Estadão”.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa, de natureza quantitativa, utiliza dados da iniciativa "Lugares Incríveis para Trabalhar", com uma amostra de 15.747 funcionários de 51 empresas de tecnologia. A análise será realizada por meio de regressão linear múltipla, explorando como aspectos do ambiente organizacional influenciam o comprometimento dos funcionários.

O objetivo deste estudo é investigar a influência das dimensões do clima organizacional no comprometimento organizacional dos funcionários em empresas de tecnologia. Para isso, adotou-se uma abordagem quantitativa, descritiva e explicativa, fundamentada na análise de dados de uma pesquisa de levantamento realizada pela FEEEx 2024, a mesma que subsidia o prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar. Essa abordagem permite analisar dados em larga escala, garantindo representatividade e profundidade na análise das relações entre clima e comprometimento organizacional.

A unidade de análise deste estudo é composta por funcionários de empresas participantes da pesquisa FEEEx 2024. Essa pesquisa é realizada anualmente com organizações de diferentes portes e setores, com o objetivo de avaliar aspectos do clima organizacional e identificar as melhores práticas de gestão de pessoas no mercado brasileiro.

Essas empresas foram escolhidas por sua relevância no mercado e pela disposição em participar de avaliações estruturadas, o que possibilita alto grau de confiabilidade nos dados coletados. A base de dados inclui informações de funcionários em diferentes níveis hierárquicos, garantindo uma perspectiva ampla sobre o clima organizacional e o comprometimento.

Este estudo caracteriza-se como:

**Quantitativo:** Utiliza dados numéricos coletados por meio de um questionário estruturado, com análises estatísticas para testar relações entre variáveis (Malhotra, 2019).

**Descritivo:** Examina as características do clima organizacional e do comprometimento organizacional nas empresas analisadas.

**Explicativo:** Busca compreender as relações causais entre as dimensões do clima organizacional e o comprometimento organizacional (Creswell, 2014).

A abordagem quantitativa foi escolhida por permitir a mensuração precisa dos fenômenos investigados, especialmente em estudos voltados para compreender a influência de múltiplas variáveis (Hair et al., 2019).

A escolha pela análise de dados da FEEEx 2024 se justifica por sua abrangência e rigor metodológico, que garantem a representatividade dos resultados e a comparabilidade entre empresas e setores. Os dados secundários oferecem uma base sólida para a realização de análises quantitativas robustas, como a regressão linear múltipla, método que permite avaliar a influência simultânea das nove dimensões do clima organizacional sobre o

comprometimento organizacional (Hair et al., 2019) e a regressão linear simples para avaliar cada dimensão individualmente. Esse método estatístico é amplamente reconhecido em estudos organizacionais por sua capacidade de identificar a magnitude e a direção das relações entre variáveis (Field, 2013). A escolha pelo modelo de regressão também é respaldada por sua aplicação em estudos similares, como os de Ostroff (1993) e Meyer et al. (2002), que investigaram preditores de desempenho e bem-estar organizacional.

Os dados utilizados nesta pesquisa foram obtidos por meio do levantamento realizado pela FEEEx 2024. Essa coleta inclui:

- Questionários aplicados eletronicamente, com garantia de anonimidade.
- Participação voluntária de funcionários de empresas inscritas no prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar.
- Dados consolidados a partir de respostas de mais de 15 mil funcionários de 51 empresas de tecnologia.

A confiabilidade dos instrumentos foi garantida pela validação prévia do modelo utilizado pela FEEEx, que adota padrões reconhecidos para medir clima e comprometimento organizacional.

Os dados serão analisados com o software SPSS ou similar.

Análise Descritiva: para sumarizar os dados e identificar tendências gerais.

Regressão Linear Múltipla: para testar a influência das dimensões do clima organizacional sobre o comprometimento organizacional.

A equação geral do modelo será:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_9 X_9 + \epsilon$$

Onde:

Y: Comprometimento organizacional.

X<sub>1</sub> a X<sub>9</sub>: Dimensões do clima organizacional.

$\beta$ : Coeficientes que indicam a contribuição de cada dimensão.  $\epsilon$ : Erro residual.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo analisou um conjunto de 51 empresas do setor de tecnologia e computação (EBTs) da pesquisa FEEEx 2024. Essas organizações atuam em diversas áreas, como desenvolvimento de software, inovação digital, soluções em e-commerce e análise de dados. Essas empresas representam um segmento econômico fundamental, caracterizado por sua contribuição à transformação digital e à inovação tecnológica.

A amostra inclui organizações de diferentes portes e modelos de negócio, desde startups até empresas consolidadas, que desenvolvem soluções voltadas para setores como tecnologia financeira, gestão de dados e big data. A diversidade de perfis empresariais permitiu a coleta de dados representativos para a investigação proposta.

O estudo contou com a participação de 15.747 respondentes, todos profissionais vinculados às empresas analisadas. Esses participantes desempenham funções em diferentes níveis hierárquicos, abrangendo tanto atividades técnicas quanto posições de liderança.

A mão de obra é predominantemente qualificada, com ênfase em perfis voltados às áreas de engenharia de software, análise de sistemas, gestão de projetos, marketing digital e suporte às inovações tecnológicas. Essa diversidade de experiências contribui para uma compreensão ampla sobre as dinâmicas do setor.

A escolha dessas organizações como unidade de análise está fundamentada na

importância do setor de tecnologia e computação na economia global contemporânea. Esse segmento tem desempenhado um papel central na redefinição de práticas empresariais e na implementação de soluções inovadoras, com impacto direto na produtividade e no desenvolvimento econômico.

A presença de 15.747 respondentes, distribuídos entre empresas de perfis variados, forneceu dados robustos e representativos, possibilitando uma análise aprofundada das dimensões investigadas. Esses dados contribuem significativamente para a compreensão das relações entre as práticas organizacionais e o desempenho dos profissionais nesse setor dinâmico e inovador.

#### 4.1 Resultados de clima organizacional e suas dimensões nas EBTs

Este estudo avalia o clima organizacional em Empresas de Base Tecnológica (EBTs) com base em nove dimensões-chave, fornecendo um panorama das percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. A Tabela 1 apresenta as pontuações de cada dimensão e o Índice Geral de Clima Organizacional, destacando aspectos positivos e oportunidades de melhoria.

Tabela 1 - Resultados por dimensão de clima organizacional

<b>Dimensões de Clima</b>	<b>EBTs</b>
Aprendizagem	89,7
Carreira	83,4
Comunicação	91,1
ESG	93,5
Inovação e Autonomia	87,2
Liderança	90,6
Qualidade de Vida no Trabalho	89,4
Reconhecimento e Recompensa	82,6
Relações Interpessoais	88,0
<b>Índice Geral de Clima Organizacional</b>	<b>89,2</b>

Os resultados refletem um ambiente positivo, com destaque para ESG e Comunicação, e apontam potenciais melhorias em Reconhecimento e Recompensa. A análise detalhada será apresentada a seguir.

Os resultados obtidos no estudo apresentam um Índice Geral de Clima Organizacional de 89,2, indicando um ambiente positivo e alinhado às necessidades organizacionais. Estudos sobre clima organizacional, como os de Litwin e Stringer (1968) e Schneider et al. (2013), reforçam que a percepção coletiva sobre as práticas, políticas e sistemas organizacionais desempenha papel central no desempenho dos talentos.

A dimensão ESG (93,5) obteve a maior pontuação, sugerindo que as EBTs incorporam práticas sustentáveis e éticas, alinhadas às expectativas da força de trabalho moderna (Freeman et al., 2020). Este alinhamento é particularmente relevante em setores intensivos em inovação, onde a responsabilidade social e ambiental é vista como diferencial competitivo.

Comunicação (91,1) e Liderança (90,6) também se destacaram. A literatura enfatiza que uma comunicação eficiente e líderes inspiradores são fundamentais para promover um clima de confiança e engajamento (Men et al., 2020; Yukl, 2010). Nessas dimensões, a atuação estratégica dos gestores parece contribuir para a disseminação de informações e para o fortalecimento de vínculos organizacionais.

As dimensões Qualidade de Vida no Trabalho (89,4) e Aprendizagem (89,7) indicam que as EBTs investem em ações que promovem o bem-estar e o desenvolvimento contínuo dos funcionários. Tais práticas estão alinhadas à Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985), que aponta a satisfação das necessidades de competência e bem-estar como fatores críticos para o engajamento.

Embora bem avaliadas, as dimensões Reconhecimento e Recompensa (82,6) e Carreira (83,4) apresentaram os menores índices. Isso sugere oportunidades de melhoria em sistemas de valorização e desenvolvimento profissional. Segundo Hackman e Oldham (1976), o reconhecimento e a progressão na carreira são componentes motivacionais essenciais que impactam diretamente a percepção de justiça organizacional.

Por fim, os índices de Inovação e Autonomia (87,2) e Relações Interpessoais (88,0) confirmam a cultura colaborativa e a ênfase na liberdade para tomada de decisão nas EBTs. De acordo com Amabile et al. (1996), ambientes que promovem autonomia e interações de qualidade estimulam a criatividade e o desempenho inovador.

Esse panorama reflete um clima organizacional altamente favorável, destacando aspectos já robustos, como ESG e Comunicação, e apontando áreas com potencial de aprimoramento, como Reconhecimento e Carreira, alinhadas a um contexto teórico amplamente debatido na literatura.

#### 4.2 Resultado de comprometimento dos funcionários nas EBTS

Neste estudo, foram avaliadas quatro assertivas que refletem tanto o comprometimento organizacional quanto o comprometimento individual dos funcionários nas Empresas de Base Tecnológica (EBTs). Os resultados obtidos revelam uma visão aprofundada sobre a identificação dos funcionários com a organização e a satisfação com suas funções. A Tabela 2a seguir apresenta as pontuações obtidas em cada assertiva.

Tabela 2 - Resultados de comprometimento organizacional

<b>Assertivas Que Compõem Comprometimento Organizacional</b>	<b>EBTS</b>
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	94,4
Tenho confiança na empresa em que trabalho	93,7
Sinto que faço a diferença nesta empresa	87,7
A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional	87,5

Os resultados das assertivas sobre comprometimento organizacional nas Empresas de Base Tecnológica (EBTs) revelam um alto nível de identificação e alinhamento dos funcionários com a organização.

A assertiva "Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa" (94,4) destaca um forte vínculo emocional dos funcionários com a empresa, evidenciando um sentimento de pertencimento e uma imagem positiva da organização. Esse resultado está em consonância com o conceito de comprometimento afetivo, conforme Meyer e Allen (1991), que atribuem a esse tipo de vínculo a motivação intrínseca dos funcionários em relação à empresa.

A assertiva "Tenho confiança na empresa em que trabalho" (93,7) também apresenta uma alta pontuação, indicando que os funcionários percebem a empresa como confiável e

segura, o que é fundamental para a construção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, conforme Dirks e Ferrin (2002).

Já as assertivas "Sinto que faço a diferença nesta empresa" (87,7) e "A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional" (87,5) refletem o comprometimento individual dos funcionários, evidenciando que eles reconhecem o valor de suas contribuições e se sentem realizados com o trabalho que desempenham, reforçando a importância do sentido do trabalho e da satisfação pessoal, conforme discutido por Hackman e Oldham (1976). Esses resultados demonstram um comprometimento organizacional robusto, com forte identificação emocional e confiança na empresa, além de uma percepção positiva sobre o impacto individual no ambiente de trabalho.

Os resultados apresentados revelam um elevado nível de comprometimento dos funcionários nas EBTs, tanto em relação à organização quanto ao impacto de seu trabalho. Esses índices refletem uma sólida conexão emocional e confiança na empresa, além de uma percepção positiva sobre as contribuições individuais. No próximo tópico, serão exploradas as relações entre as dimensões de clima organizacional e comprometimento, visando aprofundar a compreensão de como esses fatores se interconectam e influenciam o ambiente de trabalho nas EBTs.

### 4.3 Regressão Linear Simples

A análise da relação entre a variável dependente comprometimento e a variável independente aprendizagem, carreira, comunicação, ESG, Inovação e Autonomia, QVT, liderança, reconhecimento e recompensa, relações interpessoais foi realizada utilizando-se um modelo de regressão linear simples, a fim de explorar a magnitude da associação entre essas duas variáveis e avaliar o desempenho preditivo do modelo.

Tabela 3 - Resultados da Regressão Linear Simples

	Conjunto de Teste e Conjunto de Treino											
	Teste	Treino	Teste	Treino	Teste	Treino	Teste	Treino	Teste	Treino	Teste	Treino
	Intercepto		Coeficiente Angular		R <sup>2</sup>		MAE		MSE		RMSE	
Aprendizagem	33.37	33.37	0.64	0.64	0.36	0.38	9.68	10.02	300.55	311.97	17.34	17.66
Carreira	48.99	48.99	0.50	0.50	0.40	0.41	9.04	9.10	293.81	290.36	17.14	17.04
Comunicação	24.51	24.51	0.73	0.73	0.50	0.49	8.98	8.90	249.95	250.89	15.81	15.84
ESG	1.07	1.07	0.95	0.95	0.41	0.39	10.18	10.12	300.49	299.31	17.33	17.30
Inovação e Autonomia	41.81	41.81	0.56	0.56	0.44	0.41	9.57	9.33	297.01	286.73	17.23	16.93
QVT	15.22	15.22	0.83	0.83	0.47	0.46	8.67	8.84	261.53	266.49	16.17	16.32
Liderança	38.10	38.10	0.58	0.58	0.33	0.33	11.05	10.71	343.96	330.93	18.55	18.19
Reconhecimento e Recompensa	48.73	48.73	0.50	0.50	0.39	0.37	10.23	9.53	347.21	302.02	18.63	17.38
Relações Interpessoais	39.46	39.46	0.58	0.58	0.32	0.31	10.86	10.48	359.43	332.92	18.96	18.25

Os resultados das análises das nove variáveis estudadas demonstram a existência de relações positivas com o comprometimento organizacional, embora de magnitude moderada a razoável. A variável aprendizagem apresentou um coeficiente angular de aproximadamente 0,64, indicando que incrementos na aprendizagem estão associados a aumentos no comprometimento, explicando cerca de 36% da variabilidade dessa variável. Sua influência reforça a importância do desenvolvimento contínuo de conhecimentos na consolidação do vínculo dos funcionários com a organização. A carreira também apresentou uma relação positiva semelhante, com um coeficiente de aproximadamente 0,50, explicando em torno de 40% da variação no comprometimento, sugerindo que percepções de oportunidades de crescimento influenciam o engajamento dos colaboradores.

A comunicação demonstrou forte impacto, com um coeficiente de aproximadamente 0,73 e um R<sup>2</sup> de cerca de 0,49, indicando que canais de comunicação eficazes contribuem

significativamente para o fortalecimento do compromisso, além de desenvolver um ambiente de transparência e confiança. A variável ESG (Environmental, Social and Governance) foi mencionada como relevante na literatura, embora seus resultados específicos não tenham sido detalhados neste trecho, sua inclusão sugere uma relação de impacto, alinhada com tendências globais de sustentabilidade e responsabilidade social na organização.

Inovação e Autonomia também mostraram uma relação positiva, com um coeficiente de aproximadamente 0,56 e um  $R^2$  na casa de 0,41, evidenciando que ambientes que incentivam autonomia e inovação estimulam o comprometimento dos funcionários. Quanto à qualidade de vida no trabalho (QVT), embora os detalhes específicos de seus resultados não tenham sido apresentados nesta parte, a literatura costuma indicar que ela influencia positivamente o engajamento e a satisfação laboral.

A liderança apresentou um impacto semelhante às demais, com um coeficiente de cerca de 0,58 e explicando aproximadamente 33% da variação no comprometimento, reforçando que lideranças transformacionais ou de apoio são fundamentais para fortalecer o vínculo emocional dos colaboradores à organização. Reconhecimento e Recompensa tiveram um impacto moderado, com coeficiente de aproximadamente 0,50, indicando que práticas justas de reconhecimento reforçam o engajamento, embora outros fatores também estejam envolvidos.

Por fim, as relações interpessoais positivas no ambiente de trabalho mostraram uma relação de cerca de 0,58, com  $R^2$  de aproximadamente 0,31, reforçando que relações de qualidade contribuem para criar um ambiente colaborativo e envolvente. Em síntese, todas essas dimensões apresentam influência significativa e moderada sobre o comprometimento organizacional, destacando a importância de estratégias que promovam o desenvolvimento contínuo, comunicação eficaz, bom relacionamento interpessoal, liderança de qualidade, reconhecimento, autonomia e iniciativas sustentáveis na gestão organizacional.

#### 4.4 Análise Linear Múltipla das 9 dimensões de clima no comprometimento

A análise múltipla realizada busca compreender a relação entre a variável dependente comprometimento e as nove variáveis independentes, representadas pelas dimensões do clima organizacional. Essas dimensões incluem reconhecimento e recompensa, carreira, relações interpessoais, aprendizagem, inovação e autonomia, liderança, qualidade de vida no trabalho, comunicação e ESG (ambiental, social e governança). A regressão linear múltipla foi escolhida para modelar essas relações, dado seu poder explicativo e capacidade preditiva.

Tabela 4 - Resultados da Regressão Linear Múltipla

Métrica	Conjunto de Teste	Conjunto de Treino
Intercepto	0.37	0.37
Coeficiente Angular 1 (Reconhecimento e Recompensa)	0.09	0.09
Coeficiente Angular 2 (Carreira)	0.10	0.10
Coeficiente Angular 3 (Relações Interpessoais)	0.02	0.02
Coeficiente Angular 4 (Aprendizagem)	0.04	0.04
Coeficiente Angular 5 (Inovação e Autonomia)	0.08	0.08

Coeficiente Angular 6 (Liderança)	0.04	0.04
Coeficiente Angular 7 (Qualidade de Vida no Trabalho)	0.21	0.21
Coeficiente Angular 8 (Comunicação)	0.24	0.24
Coeficiente Angular 9 (ESG)	0.19	0.19
R <sup>2</sup> (Coeficiente de Determinação)	0.61	0.62
MAE (Erro Absoluto Médio)	7.39	7.56
MSE (Erro Quadrático Médio)	185.37	188.88
RMSE (Raiz do Erro Quadrático Médio)	13.62	13.74

O intercepto do modelo foi estimado em 0.37, indicando que, na ausência da influência das variáveis independentes, o valor esperado para o comprometimento seria de 0.37. A interpretação dos coeficientes angulares é crucial, pois eles representam a intensidade com que cada dimensão do clima organizacional influencia o comprometimento dos colaboradores. A seguir, discutiremos detalhadamente cada uma dessas dimensões.

A dimensão reconhecimento e recompensa refere-se à percepção dos colaboradores sobre o reconhecimento de seu trabalho e as recompensas associadas ao seu desempenho. O coeficiente de 0.09 sugere que o impacto desta dimensão no comprometimento é positivo, mas relativamente moderado, o que está em consonância com a literatura que indica que, embora o reconhecimento seja importante, ele não é o fator mais determinante para o comprometimento (Locke, 1976; Vroom, 1964).

A dimensão carreira aborda as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional dentro da organização. Com um coeficiente de 0.10, observamos que as perspectivas de evolução profissional exercem uma influência relevante sobre o comprometimento dos colaboradores, corroborando com estudos como os de Greenhaus et al. (2000), que destacam a importância da progressão na carreira para o engajamento organizacional.

As relações interpessoais no ambiente de trabalho dizem respeito à qualidade das interações entre colegas e líderes. O coeficiente de 0.02 sugere que essa dimensão tem um impacto relativamente baixo no comprometimento, o que pode ser explicado pela interação de múltiplos fatores, como o contexto organizacional e a dinâmica de equipes (Goleman, 2006). Este valor sugere que, embora as boas relações interpessoais contribuam para a satisfação no trabalho, seu efeito sobre o comprometimento não é tão pronunciado.

A aprendizagem envolve as oportunidades de desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. Com um coeficiente de 0.04, essa dimensão tem um impacto moderado sobre o comprometimento. A literatura aponta que a aprendizagem contínua é importante para a retenção de talentos e o engajamento, embora seu efeito possa ser ofuscado por fatores mais diretamente ligados à experiência de trabalho do colaborador (Noe, 2010).

A dimensão inovação e autonomia está associada à liberdade que os colaboradores têm para explorar novas ideias e tomar decisões de maneira independente. O coeficiente de 0.08 sugere que essa variável exerce uma influência positiva no comprometimento, mas de forma moderada. De acordo com estudos de Hackman e Oldham (1976), a autonomia no trabalho está relacionada a um aumento na motivação intrínseca, o que pode, por sua vez, impactar o comprometimento organizacional.

A liderança é um fator determinante para o comprometimento dos colaboradores, com o coeficiente de 0.04 indicando um impacto positivo, embora moderado. Este valor pode ser explicado pela teoria de liderança situacional proposta por Hersey e Blanchard (1969), que argumenta que o impacto da liderança sobre o comprometimento depende do nível de

maturidade da equipe. Equipes mais maduras tendem a ser mais autossuficientes e a exigir menos intervenção direta, o que pode atenuar o impacto da liderança no comprometimento.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) engloba aspectos como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o ambiente de trabalho e as políticas de bem-estar. O coeficiente de 0.21 revela que a QVT tem um impacto substancial sobre o comprometimento. A literatura sustenta que uma QVT elevada está fortemente correlacionada com a satisfação e o comprometimento no trabalho (Sirgy et al., 2001), o que reforça a importância dessa dimensão no modelo.

A comunicação é uma dimensão fundamental para a criação de um ambiente organizacional transparente, que favorece o comprometimento dos colaboradores. O coeficiente de 0.24 é um dos mais elevados entre as variáveis independentes, o que confirma a relevância da comunicação eficaz no ambiente de trabalho para o engajamento organizacional (Tourish & Hargie, 2004). Uma comunicação clara e aberta fortalece a confiança e a percepção de pertencimento, fatores cruciais para o comprometimento.

A dimensão ESG reflete o comprometimento da organização com questões ambientais, sociais e de governança. O coeficiente de 0.19 sugere que as práticas ESG têm um impacto positivo no comprometimento dos colaboradores, embora este seja um efeito relativamente modesto. Estudos recentes indicam que as práticas de responsabilidade social corporativa podem influenciar o comprometimento, especialmente entre colaboradores que possuem valores alinhados com as ações sociais e ambientais da empresa (Aguinis & Glavas, 2012).

#### **4.5 Avaliação da Performance do Modelo**

O  $R^2$  obtido para o conjunto de teste foi de 0.61, o que significa que o modelo é capaz de explicar 61% da variação no comprometimento. Isso demonstra que as variáveis independentes selecionadas são eficazes em capturar a dinâmica do comprometimento dos colaboradores. As métricas de erro, como o MAE (7.39) e o RMSE (13.62), são indicativas de que o modelo apresenta uma boa capacidade preditiva, com um erro relativamente baixo. O modelo, portanto, é robusto na previsão do comprometimento com base nas variáveis de clima organizacional.

No conjunto de treino, o  $R^2$  foi ligeiramente superior, atingindo 0.62, o que reforça a adequação do modelo aos dados de treino. As métricas de erro (MAE = 7.56, RMSE = 13.74) são ligeiramente mais altas do que no conjunto de teste, mas ainda dentro de um intervalo aceitável. A consistência entre os conjuntos de treino e teste sugere que o modelo tem uma boa generalização e pode ser útil para prever o comprometimento em diferentes contextos organizacionais.

Os resultados obtidos fornecem uma visão detalhada sobre os fatores que influenciam o comprometimento no ambiente organizacional. Dimensões como comunicação, qualidade de vida no trabalho e ESG mostraram ter um impacto mais substancial sobre o comprometimento dos colaboradores, enquanto outras dimensões, como relações interpessoais e aprendizagem, tiveram um impacto mais modesto. No entanto, é importante ressaltar que a interpretação final sobre essas relações será discutida de maneira mais aprofundada no próximo capítulo, onde se buscará integrar os achados com a literatura existente e as implicações práticas para a gestão organizacional.

## **5 DISCUSSÃO**

A partir da análise dos dados coletados, foi possível categorizar as dimensões do clima organizacional em três grupos, de acordo com a força de sua relação com o comprometimento dos funcionários. As dimensões foram organizadas em dimensões de impacto forte, dimensões de impacto moderado e dimensões de impacto relativo. Essa categorização foi

realizada com base nos coeficientes de regressão obtidos nas análises realizadas, os quais indicam a intensidade do impacto de cada dimensão no comprometimento.

### 5.1 Dimensões de Impacto Forte

**Comunicação:** A comunicação organizacional se mostrou a dimensão mais influente sobre o comprometimento dos funcionários, com um coeficiente de 0.24. Tourish e Hargie (2004) destacam que uma comunicação clara e bidirecional, que permita aos colaboradores compreenderem as metas e os valores da organização, fortalece a confiança e o engajamento. Em empresas de tecnologia, onde as mudanças são constantes e a inovação é essencial, a comunicação eficaz é um fator determinante para manter os funcionários alinhados com os objetivos organizacionais e comprometidos com seu desempenho.

**Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):** A qualidade de vida no trabalho, com coeficiente de 0.21, também se destacou como um fator de grande relevância. A teoria de Karasek e Theorell (1990) sobre demanda e controle no trabalho sugere que ambientes que proporcionam equilíbrio entre exigências de trabalho e autonomia geram maior satisfação e comprometimento. Nas empresas de tecnologia, onde a pressão por inovação e desempenho é alta, promover a qualidade de vida no trabalho é fundamental para garantir a motivação e o comprometimento dos funcionários, evitando o desgaste e o turnover.

#### Dimensões de Impacto Moderado

**Inovação e Autonomia:** A autonomia e a inovação mostraram um impacto moderado no comprometimento, com coeficiente de 0.08. A teoria dos motivadores intrínsecos de Hackman e Oldham (1976) enfatiza que a autonomia no trabalho aumenta o envolvimento dos funcionários, especialmente em ambientes de alta criatividade, como as empresas de tecnologia. A liberdade para explorar novas ideias e a capacidade de influenciar processos decisórios contribuem para a sensação de pertencimento e para o comprometimento com os objetivos da organização.

**Liderança:** A liderança, com coeficiente de 0.04, também demonstrou um impacto moderado. Segundo Bass (1999), a liderança transformacional pode promover um vínculo emocional com a organização, ao inspirar os colaboradores a trabalharem em direção a metas compartilhadas. Hersey e Blanchard (1969), por sua vez, argumentam que a liderança deve ser ajustada ao nível de maturidade da equipe, o que pode explicar a variação de impacto da liderança sobre o comprometimento nas empresas de tecnologia.

### 5.2 Dimensões de Impacto Moderado

**Reconhecimento e Recompensa:** A dimensão de reconhecimento e recompensa apresentou um coeficiente de 0.09, sendo relevante, mas com impacto menor em comparação com as dimensões de maior peso, como comunicação e qualidade de vida no trabalho. De acordo com Vroom (1964), sistemas de recompensa podem aumentar a motivação, mas é necessário que o reconhecimento vá além do aspecto material, sendo também simbólico e reconhecendo as contribuições intelectuais dos colaboradores, o que é particularmente importante em empresas de tecnologia.

**Carreira:** As oportunidades de carreira influenciam o comprometimento, mas de forma moderada, com coeficiente de 0.10. Greenhaus et al. (2000) afirmam que o crescimento profissional é um fator crucial para a retenção de talentos em ambientes competitivos, como o setor tecnológico. As empresas que investem em programas de desenvolvimento de carreira e aprendizado contínuo aumentam o comprometimento de seus colaboradores.

**Relações Interpessoais:** As relações interpessoais apresentaram um coeficiente de 0.02, indicando um impacto mais baixo sobre o comprometimento. Apesar de ser um fator importante para a construção de um ambiente colaborativo e saudável, a literatura, como a de Goleman (2006) sobre inteligência emocional, sugere que, nas empresas de tecnologia, o foco

recai mais sobre o desempenho técnico e a inovação, o que pode atenuar o impacto das relações interpessoais no comprometimento.

ESG (Ambiental, Social e Governança): A dimensão ESG teve um impacto relativo, com coeficiente de 0.19. A pesquisa de Aguinis e Glavas (2012) destaca que práticas de responsabilidade social e ambiental podem fortalecer o vínculo dos colaboradores com a organização, mas o impacto sobre o comprometimento pode ser moderado, dependendo da percepção dos funcionários em relação à congruência entre os valores pessoais e as ações da empresa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é definido como as percepções compartilhadas pelos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, suas condições e as práticas organizacionais, refletindo as características do ambiente social e psicológico (Schneider, 1990). Nas empresas de tecnologia, o clima organizacional tende a ser mais dinâmico e inovador, dado o ritmo acelerado de mudanças, a necessidade constante de adaptação e a alta competitividade do setor. Esses fatores tornam o clima organizacional um aspecto crucial para o comprometimento dos funcionários, pois a percepção de um ambiente positivo, em que os colaboradores se sintam reconhecidos e com oportunidades de crescimento, contribui para a formação de um vínculo emocional com a organização (Meyer & Allen, 1991).

A pesquisa revelou que, nas empresas de tecnologia, o clima organizacional é fortemente influenciado por fatores como qualidade de vida no trabalho, comunicação organizacional, autonomia e reconhecimento. Esses aspectos são fundamentais para fortalecer o comprometimento, que, segundo Klein et al. (2012), é mediado pelas percepções dos colaboradores sobre a organização, seus valores e a congruência entre suas expectativas e as práticas da empresa.

Com base nas evidências empíricas desta pesquisa, seguem-se algumas recomendações para aprimorar o clima organizacional e, conseqüentemente, o comprometimento dos funcionários em empresas de tecnologia:

- Fomentar uma Comunicação Transparente e Participativa: A comunicação eficaz é um pilar fundamental para fortalecer o comprometimento organizacional. Investir em canais de comunicação que permitam uma troca aberta e constante entre gestores e colaboradores é essencial para garantir o alinhamento estratégico e o engajamento contínuo (Tourish & Hargie, 2004).
- Promover Programas de Qualidade de Vida no Trabalho: A qualidade de vida no trabalho deve ser vista como uma prioridade estratégica. Karasek e Theorell (1990) indicam que um ambiente de trabalho saudável, que respeite o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, contribui significativamente para o comprometimento e a retenção de talentos.
- Estabelecer um Estilo de Liderança Adaptativo e Transformacional: Líderes devem ser treinados para adotar um estilo de liderança que se ajuste ao nível de maturidade de suas equipes. A liderança transformacional é particularmente eficaz em ambientes de alta inovação, como o setor de tecnologia (Bass, 1999; Hersey & Blanchard, 1969).
- Incentivar a Inovação e a Autonomia: As empresas de tecnologia devem criar um ambiente onde os funcionários se sintam empoderados para tomar decisões e experimentar novas soluções. Hackman e Oldham (1976) defendem que a autonomia e a possibilidade de inovar são motivadores intrínsecos que aumentam o comprometimento.
- Integrar Práticas de ESG de Forma Realista e Alinhada aos Valores da Organização: Aguinis e Glavas (2012) destacam que as práticas de responsabilidade social e

ambiental podem fortalecer o comprometimento, mas devem ser genuínas e refletir os valores e a cultura organizacional, para evitar o greenwashing e garantir um impacto real sobre o engajamento dos colaboradores.

Por fim, é possível afirmar que, a análise das dimensões do clima organizacional nas empresas de tecnologia revelou que fatores como qualidade de vida no trabalho, comunicação, inovação e autonomia têm um impacto direto e significativo no comprometimento dos funcionários. As práticas de gestão organizacional devem, portanto, focar na promoção desses aspectos para garantir não apenas o engajamento, mas também a satisfação e a retenção de talentos no competitivo setor tecnológico. Além disso, a compreensão das interações entre as diferentes dimensões do clima organizacional e seu efeito sobre o comprometimento oferece subsídios valiosos para os gestores de recursos humanos no desenvolvimento de ambientes de trabalho mais produtivos e alinhados às necessidades e expectativas dos colaboradores.

## Referências

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501–520.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bass, B. M. (1990; 1999). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2021). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Bris, D. (1999). *Clima Organizacional e Comportamento Humano*. São Paulo: Atlas.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246.
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- Cuadra, D. B. R., & Veloso, E. F. R. (2007). *Clima organizacional: estudos e práticas*. São Paulo: Thompson Learning.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Dessler, G. (1979). *Personnel management*. Reston Pub. Co.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2020). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Gan, L. L. (2007). Psicodinâmica e clima organizacional. *Revista de Psicologia*, 5(2), 44–53.
- García, F. J., Méndez, J. P., & Hernández, B. G. (2010). Estudo do clima organizacional e sua relação com a cultura organizacional. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 45(2), 203–217.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. 8th Edition. Cengage Learning.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.

- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2012). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 1–35.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Malhotra, N. K. (2019). *Marketing research: An applied orientation*. 7<sup>th</sup> ed. Pearson Education.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Markova, G., & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 813–823.
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 46(1), 101–883.
- Méndez, J. P. (2006). Clima organizacional y cultura organizacional: Un análisis conceptual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 205–218.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 56–90.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408.
- Peiró, J. M. (1995). Estrés laboral, bienestar y salud. *Papeles del Psicólogo*, 63, 41–53.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. (1990). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Schneider, B., & Barber, A. E. (1994). Applied psychology and the impact of organizational culture and climate. *Applied Psychology*, 43(1), 5–27.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2009). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., & van der Heijden, B. (2017). Climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 410–430.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. London: Routledge.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, Chichester: Wiley.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Education.