

## Clima Organizacional No Contexto De Uma Incubadora: Estudo Com Três Empreendimentos Do Interior De São Paulo

### Business Incubator And Organizational Climate: A Study With Three Enterprise Initiatives

#### Marcelo Ricardo Martelo

Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo  
Professor da Fundação Educacional de Penápolis  
E-mail: [martello.marcelo@gmail.com](mailto:martello.marcelo@gmail.com)

#### José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo  
Professor da Universidade Federal de São Paulo  
E-mail: [albertoclaro@albertoclaro.pro.br](mailto:albertoclaro@albertoclaro.pro.br)

#### Almir Martins Vieira

Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista  
Professor da Universidade Metodista de São Paulo  
E-mail: [almir.vieira@gmail.com](mailto:almir.vieira@gmail.com)

---

#### Endereço: Marcelo Ricardo Martelo

Endereço: Avenida São José, 400. Vila Martins, CEP: 16.300-000 Penápolis/SP, Brasil.

#### Endereço: José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Endereço: Av. Alm. Saldanha da Gama, 89. Ponta da Praia, CEP: 11.030-400, Santos/SP, Brasil.

#### Endereço: Almir Martins Vieira

Endereço: Rua do Sacramento, 230. Rudge Ramos, CEP: 09.640-000. São Bernardo do Campo/SP, Brasil.

#### Editor Científico: Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 04/01/2016. Última versão recebida em 27/01/2016. Aprovado em 28/01/2016.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pela Editora-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação.

## RESUMO

Dentre as estratégias que podem ser adotadas pela gestão de pessoas, o monitoramento do clima organizacional vem sendo foco nas organizações. No mundo competitivo, as incubadoras de empresas surgem com o objetivo de proporcionar aos novos empreendimentos meios para que tenham condições de expandir, auxiliando no desenvolvimento econômico local e regional. O presente estudo objetivou analisar o clima organizacional de três empresas do projeto incubadora de uma cidade do interior do estado de São Paulo, e verificar os impactos que o clima presente está causando nestes empreendimentos. A estratégia de pesquisa baseou-se em triangulação. Primeiramente, utilizou-se a Escala de Clima Organizacional construída e validada por Martins *et al.* (2004) e, posteriormente, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com empregados e gestores das empresas estudadas. Percebeu-se que as empresas apresentam sérios problemas em seu ambiente de trabalho e, por sua vez, este clima organizacional vem impactando em outras variáveis como nível de estresse, rotatividade de profissionais, desempenho profissional e lucratividade destas organizações.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Gestão De Pessoas. Incubadora De Empresas.

## ABSTRACT

Organizational climate monitoring is one of the most important issues when it comes to elaborate human resources strategic plan. Taking this to account, business incubators have a crucial role in the marketing environment, since they contribute to expand enterprise initiatives created to develop the economic context of emergent regions. This study has the objective to analyze three enterprise initiatives established in a medium city of São Paulo state, aiming to verify the influence of the organizational climate over the three organizations. In order to obtain data, the Organizational Climate Scale (MARTINS *et al.*, 2004) was the main instrument, followed by in dept interviews with employers and employees who work in the enterprises. The results showed a negative sense of workplace, which means that the organizational climate is home of high level of stress and turnover, as well as lack of performance and profit.

**Keywords:** Organizational Climate. Human Resources. Business Incubator.

## 1. INTRODUÇÃO

A realidade vivenciada pelas organizações está marcada por mudanças nos processos produtivos, forçando as empresas a inovarem e a se reciclarem, cada vez mais, para conseguirem manter-se em um mercado altamente competitivo. A relação entre empregados e gestores também passa por diversas mudanças. As organizações preocupam-se com as necessidades, satisfações e desejos de seus clientes internos, buscando alternativas para que seus profissionais continuem trabalhando com produtividade.

Nesse contexto, torna-se cada vez mais necessário, à área de Gestão de Pessoas, a mensuração de suas ações, por meio de procedimentos que possam respaldar ao máximo o papel dos gestores (BARRETO *et al.*, 2011). O objetivo maior é transformar a área em um ponto estratégico, cuja atuação esteja alinhada aos planos de negócios. Como fazer isso, de maneira eficaz, é a grande questão (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2008). Faz-se conveniente criar setores de Gestão de Pessoas que funcionem como agentes de mudança e que caminhem além do simples gerenciamento do capital humano, apoiando iniciativas e planos de ação que contribuam para a execução das estratégias do negócio. É justamente nesse contexto que, através dos tempos, surgiram várias ferramentas de mensuração e avaliação de gestão de pessoas, dentre elas, a do clima organizacional (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2008).

O clima organizacional é um conceito utilizado para o entendimento da forma pela qual os profissionais de uma organização percebem alguns fatores. O clima afeta a qualidade de vida, o desempenho, a satisfação no trabalho e o nível de comprometimento. A literatura científica traz definições do clima organizacional como: o nível de proximidade existente entre as expectativas desenvolvidas pelos empregados e as da organização (GLICK, 1985), isto é do nível de apoio organizacional percebido pelos profissionais (EISENBERG *et al.*, 1986). Os profissionais da organização desenvolvem suas percepções com base em como os negócios são gerenciados no dia a dia, portanto, é, a partir do nível de apoio e reconhecimento percebido, que eles definem o clima organizacional (SCHNEIDER; WHITE, 2004).

Segundo Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional tem sido um dos construtos mais estudados nas organizações. O clima organizacional está relacionado às percepções que os profissionais têm em relação a aspectos do seu ambiente de trabalho (MENEZES; GOMES, 2010). Desta forma, o interesse que as empresas vêm nutrindo pelo clima organizacional traduz a preocupação que as organizações estão tendo com a qualidade das relações entre as pessoas e a organização. Para Rizzatti (2002) o estudo do clima é uma

maneira de conhecer a empresa, seu ambiente de trabalho, descobrir percepções e aspirações dos profissionais e fazer um diagnóstico da organização.

De acordo com dados obtidos pela ANPROTEC (2013), em relação ao universo de incubadoras de empresas, houve um estudo realizado em 2011, pela Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e pela própria Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), mostrando que o faturamento gerado por empresas graduadas (empresas que deixaram a incubadora e mantiveram-se atuantes no mercado) ultrapassa os quatro bilhões de reais. Este número mostra o quanto as incubadoras, ao fazerem um trabalho sério e profissional com as empresas incubadas, conseguem atingir números expressivos.

Como problema de pesquisa este estudo traz: Como está o clima organizacional das três empresas estudadas, segundo mensuração proporcionada pela ECO – Escala de Clima Organizacional e análise do processo de entrevista aplicado e quais impactos este clima provoca nessas organizações?

O presente estudo é composto por três seções, além desta introdução. A primeira seção traz a base teórica utilizada que versa sobre clima organizacional e seus modelos de mensuração, além do embasamento teórico sobre incubadora de empresas. Na segunda seção apresenta-se o método de pesquisa utilizado, e a terceira seção traz a apresentação dos resultados e sua análise, seguida pela conclusão com sugestões para novos estudos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Clima organizacional**

Clima organizacional refere-se às influências e impactos do ambiente interno sobre o comportamento do indivíduo na organização, isto é, a percepção do profissional sobre a qualidade de vida, o desempenho, a dinâmica da vida organizacional e uma série de outros estímulos provindos da empresa. A base do clima é constituída pelas percepções acima referenciadas (SCHNEIDER; REICHERS, 1983). Lewin, Lippitt e White (1939) defendem que o clima organizacional é decorrente das características humanas de cada indivíduo, em conjunto com o ambiente psicológico gerado pela empresa. Segundo Martins (2008), até a década de 1980, poucos foram os autores que haviam estudado clima organizacional. No entanto, nos anos de 1990 este tema ganhou maior proporção em instituições escolares

(TORO, 2001), instituições hospitalares, financeiras e organizações em geral (TAMAYO, 1999).

Para Martins (2008), houve muita confusão sobre o conceito de clima organizacional com o conceito de clima psicológico. Este fato fez com que ocorresse um aumento nas investigações e reflexões por parte dos pesquisadores. Para a autora, estes estudos concluíram que clima organizacional é formado por elementos cognitivos, enquanto clima psicológico é constituído por elementos afetivos. Para Toro (2001), o clima organizacional é caracterizado por uma série de percepções que são compartilhadas entre os membros de uma organização e que são desenvolvidas através de suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais formais e informais.

Na mesma linha de pensamento, Martins (2008) defende que clima organizacional é o conjunto das percepções sobre diversos aspectos da organização como comunicação, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação, conforto físico, suporte da supervisão, recompensa, orientação das tarefas e envolvimento

Para Freitas (1997), alguns benefícios podem ser colhidos pelas empresas quando atingem um clima organizacional harmonioso: Retenção de talentos; Treinamentos sintonizados aos objetivos da empresa, gerando resultados positivos; Melhoria na comunicação interna da empresa entre os empregados e clientes; Aumento no comprometimento dos colaboradores com a empresa (sentem-se responsáveis por ela); Alta produtividade; Otimização do estilo gerencial/liderança; Integração/união; Credibilidade; Diminuição do índice de doenças psicossomáticas; Sentimento de valorização; Forte resgate da imagem da empresa; Redução da insatisfação em relação a salários; e Benefícios, recompensas e distribuição de resultados.

Ao se objetivar mensurar o clima organizacional de uma empresa, torna-se necessário a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional (este assunto será tratado, mais adiante, no decorrer deste relato). O objetivo da pesquisa de clima organizacional é identificar os fatores que interferem na produtividade da empresa (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011). Para Bergamini e Coda (1997), através da pesquisa de clima torna-se possível conhecer como as pessoas se sentem na organização e como reagem aos processos de mudança, em linhas gerais.

## **2.2 Modelos de estudo do clima organizacional**

Segundo Griffin (2007), cada um dos modelos de mensuração do clima organizacional não segue apenas um padrão único de aplicação e utilização. Existem diversos modelos que se desenvolveram ao longo do tempo. Destacam-se os modelos descritos abaixo.

### **2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968)**

O modelo de Litwin e Stringer (1968) foi um dos primeiros estudos realizados com o interesse de medir o clima organizacional. Foi desenvolvido com o objetivo de investigar a influência do clima organizacional, os estilos de liderança sobre a motivação e o comportamento dos trabalhadores (LITWIN; STRINGER, 1968). O modelo contempla nove dimensões, a saber: Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Calor / apoio, Conflito, Desafio, Padrões e Cooperação.

### **2.2.2 Modelo de Schneider (1975)**

Com o objetivo de mensurar o clima organizacional, Schneider construiu um modelo com seis fatores. No modelo proposto por Schneider (1975), o autor escolheu outros cinco fatores além do fator Conflito, já apresentado no modelo de Litwin e Stinger (1968), a saber: Suporte administrativo, Estrutura administrativa, Preocupação com novos empregados, Independência dos profissionais, Satisfação geral e Conflitos internos.

### **2.2.3 Modelo de Sbragia (1983)**

Em uma pesquisa empírica acerca do clima organizacional, Sbragia (1983) fez uso de um modelo que contempla vinte fatores ou indicadores. Trata-se de um modelo criado para ser utilizado em instituições de pesquisa de natureza governamental. Os vinte fatores para mensurar o clima organizacional são: Estado de tensão, Conformidade exigida, Ênfase na participação, Proximidade da supervisão, Consideração humana, Adequação da estrutura, Autonomia presente, Recompensas proporcionais, Prestígio obtido, Cooperação existente, Padrões enfatizados, Atitude frente a conflitos, Sentimento de identidade, Tolerância existente, Clareza percebida, Justiça predominante, Condições de progresso, Apoio logístico proporcionado, Reconhecimento proporcionado e Forma de controle.

#### **2.2.4 Modelo de Levering (1984)**

Estudado e proposto por Robert Levering (1984), esse modelo foi criado originalmente para mensurar a relação entre o desempenho econômico-financeiro das organizações e o nível de satisfação dos colaboradores com as políticas adotadas. Desde que Robert Levering anunciou tal teoria, organizações no mundo todo vêm investindo pesadamente na criação de bons ambientes de trabalho como uma maneira de atrair os melhores talentos do mercado.

Este modelo é composto por cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

#### **2.2.5 Modelo de Kolb, Rubin e Mcintyre (1986)**

O modelo de Kolb, Rubin e Mcintyre (1986) foi elaborado com base no estudo de Litwin e Stringer (1968), o qual fez uso de uma escala de sete fatores para medir o clima organizacional. Os fatores a serem mensurados segundo Kolb, Rubin e Mcintyre (1986) são: Conformismo, Clareza organizacional, Calor/Apoio, Liderança, Responsabilidade, Padrões e Recompensas.

#### **2.2.6 Modelo de Coda (1997)**

De acordo com Coda (1997), sob a ótica dos colaboradores, as empresas brasileiras não têm conseguido praticar uma filosofia de gestão que se adeque ao seu próprio modo de funcionamento. Além disso, as críticas à função do gestor são imensas, configurando uma crise de liderança e de projeto organizacional. Portanto, Coda (1997) procurou, nesse contexto, salientar variáveis de clima organizacional que fizessem mais sentido para cada empresa. Coda (1997) identificou dez fatores: Liderança, Compensação, Maturidade empresarial, Colaboração entre áreas funcionais, Valorização profissional, Identificação com a empresa, Processo de comunicação, Sentido do trabalho, Política global de recursos humanos e Acesso.

#### **2.2.7 Modelo de Luz (2003)**

Luz (2003) apresenta um modelo de mensuração do clima organizacional construído a partir de um levantamento realizado junto a empresas nacionais e multinacionais, situadas no



município do Rio de Janeiro. Neste modelo, Luz (2003) identificou 29 fatores que podem ser avaliados, sendo eles: Trabalho realizado, Salário, Benefícios, Integração entre departamentos da empresa, Supervisão, Comunicação, Treinamento / Desenvolvimento / Carreira, Possibilidades de progresso profissional, Relacionamento interpessoal, Estabilidade no emprego, Processo decisório, Condição física de trabalho, Participação, Pagamento de salário, Segurança do trabalho, Objetivos organizacionais, Orientação da empresa para os resultados, Disciplina, Imagem da empresa, Estrutura organizacional, Ética e responsabilidade social, Qualidade e satisfação do cliente, Reconhecimento, Vitalidade organizacional, Direção e estratégias, Valorização dos profissionais, Envolvimento/Comprometimento, Trabalho em equipe e, por fim, Planejamento organizacional.

### 2.2.8 Modelo de Martins *et al.* (2004)

Segundo Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Sousa (2004) este modelo foi construído com o objetivo de identificar os componentes do clima organizacional, tendo sido criados 127 itens que cobriam aspectos do construto, identificados na literatura. Em seguida, os itens foram submetidos a uma amostra de 1244 trabalhadores de empresas públicas e privadas de Minas Gerais. O modelo de mensuração do clima organizacional, construído e validado por (MARTINS *et al.* 2004), antes composto por 127 itens, passou para 63 itens tornando-o mais preciso e consistente. Este instrumento denominado ECO – Escala de clima organizacional é o que foi utilizado para a elaboração da pesquisa de campo deste estudo. O Quadro 1 traz as denominações e suas definições.

Quadro 1 – Fatores de mensuração do clima organizacional

Denominações	Definições
Apoio da chefia e da Organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.
Controle/ Pressão	Controle e pressão, exercidos pela empresa e pelos supervisores, sobre o comportamento e desempenho dos empregados
Coesão entre colegas	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho

Fonte: Martins *et al.* (2004, p. 52)



### 2.3 Incubadora de empresas

O termo, incubadora de empresas, segundo a ANPROTEC (2013) – Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas estão relacionadas a programas voltados às micro e pequenas empresas que se encontram em estágio inicial de vida. O objetivo destes programas é proporcionar assistência para viabilização de projetos, criação de novos produtos e geração de novas empresas que, ao deixarem o período de incubação possam manter-se vivas no mercado. Para Vedovello, Puga e Felix (2001) as incubadoras de empresas devem proporcionar às empresas incubadas custos de alocação mais flexíveis que os encontrados no mercado em geral auxiliando, desta forma, meios para que as empresas, em início de vida, tenham condições de expandir. Com o mesmo intuito de conceituar incubadora Aernoudt (2004) traz que a raiz do conceito de incubadora originou-se na Europa onde, com o objetivo de superar as doenças do corpo e da alma, os homens procuravam templos romanos ou gregos e deitava-se sobre peles de animais sacrificados; esta prática então foi chamada de *incubation*. Com o passar do tempo, a incubadora passou a ser o local onde bebês recém-nascidos; são levados para receber suporte à vida recém iniciada, neste mesmo sentido, a incubadora de empresas surge com o intuito de dar suporte às empresas recém-nascidas para conseguirem crescer e amadurecer, até manterem-se sozinhas e terem forças para enfrentar o mercado competitivo.

A *NBIA - National Business Incubation Association* (2013) defende que a fase de maior fragilidade para as empresas varia entre os três e os cinco primeiros anos de vida. Neste cenário, as incubadoras de empresas servem para auxiliar estes empreendimentos em sua sobrevivência e crescimento no mercado. Sendo assim, para uma incubadora dar certo, torna-se importante conter, em suas empresas incubadas, empreendedores inovadores e visionários.

A ANPROTEC (2013) apresenta um glossário que traz conceitos sobre Incubadora de Empresas, Empresas residentes e Empresas graduadas.

- Incubadora de empresas: trata-se de um empreendimento que oferece espaço físico e infra-estrutura por tempo limitado para as empresas e possuem uma equipe com competência técnica para dar suporte e consultoria;
- Empresas residentes: são as empresas que se encontram em estágio de incubação. Estes empreendimentos utilizam-se da infra-estrutura e dos serviços oferecidos pela incubadora por tempo determinado;

- Empresas graduadas: trata-se das empresas que já passaram pela fase de incubação permanecendo ou não no mercado. Este prazo, que corresponde da fase de empresa residente até a graduação, geralmente, varia de dois a seis anos.

Segundo Nadas, Nordtvedt e Vinturella (1991), a incubadora de empresas deve fornecer aos seus incubados uma estrutura que seja compartilhada por todos, sendo possível, assim, controlar os custos pelos serviços prestados, consultorias e treinamentos ofertados. Para Lalkaka e Bishop (1996), incubadora de empresas é um ambiente de trabalho feito para auxiliar no crescimento e desenvolvimento de empreendimentos emergentes. Este ambiente corporativo, proporcionado pela incubadora de empresas, deve ofertar equipamentos e estrutura compartilhada, treinamento e auxílio na resolução dos problemas, assessoria nas áreas contábil, jurídica, marketing e vendas, dentre outros.

### **2.3.1 Melhores práticas de gestão de incubadora**

Para Castro, Claro, Lamberti Júnior e Carballo (2010), as melhores práticas de gestão de incubadora são aquelas que deixam de ser apenas um condomínio de empresas e passam a ter foco no desenvolvimento de empresas incubadas. Neste caso, a incubadora deixa de ser apenas um lugar onde as empresas se instalam. A incubadora passa a ser um empreendimento que auxilia no desenvolvimento e amadurecimento das empresas que estão em estágio de incubação. Os programas de incubação que se destacam como melhores práticas são aqueles que apresentam pró-atividade e buscam um conhecimento mais profundo das características individuais de cada um dos empreendimentos incubados. Estas incubadoras possuem algumas características em comum (DUFF, 1994; LALKAKA; SHAFFER, 1999; LEWIS, 2001):

Possuem uma equipe de gestores experientes e dedicados aos resultados na incubadora; São incubadoras que possuem um programa seletivo de empreendimentos que serão aceitos para a incubação e apresentando rigor quanto ao tempo de permanência destas empresas na incubadora; uma equipe que participa de forma ativa sobre os modelos e fechamentos de negócios das empresas; auxiliam os empreendedores na captação de recursos para a viabilização das pesquisas e desenvolvimento dos empreendimentos; gestores que se preocupam com o planejamento adequado da infra-estrutura física e operacional Com o intuito de oferecer serviços que atendam às necessidades dos incubados, os gestores da incubadora baseiam-se nos planos de negócio de cada empresa; monitoram constantemente o nível de desenvolvimento da incubadora e, de cada empresa, individualmente; por fim são incubadoras que possuem uma vasta rede de relacionamentos, tanto em nível de conhecimento

como em nível comercial, com o objetivo de auxiliar na alavancagem das empresas incubadas; e fazem planejamento estratégico.

Segundo Castro *et al.* (2010) a incubadora de empresas atinge seu estágio de maturidade quando sua influência, nos diversos setores da economia, é difundida em nível regional, portanto; uma incubadora de empresas madura deve ter empresas incubadas com alto potencial de crescimento, uma boa rotatividade de empresas, elevado índice de sobrevivência dos empreendimentos, forte ligação com o mercado local e regional, boa infraestrutura e proporcionar treinamento aos empresários e apoio para a captação de recursos financeiros.

### 2.3.2 Evolução do movimento de incubadoras no Brasil

Segundo a ANPROTEC (2013), as incubadoras de empresas no Brasil tiveram seu início a partir de uma iniciativa do CNPq (Programa de Tecnologia e Inovação) nos anos 1980, tendo nesta década, surgido o primeiro programa de parques tecnológicos no país. Inicialmente, as incubadoras estavam focadas apenas em setores de conhecimentos científico-tecnológicos, como: informática, biotecnologia e automação industrial. Chamadas de incubadoras de empresas de base tecnológica, ou incubadoras tecnológicas, tinham como objetivo a criação de empreendimentos com potenciais para levar ao mercado novas ideias e tendências tecnológicas. Atualmente, além do objetivo inicial, elas têm o propósito de contribuir para o desenvolvimento local e regional. (ANPROTEC, 2013).

De acordo com a ANPROTEC (2013), as incubadoras brasileiras entraram em estágio de maturidade que corresponde ao alto nível de profissionalismo e qualificação no processo de gestão das incubadoras. Em pesquisa realizada no ano de 2011, a ANPROTEC calculou um total de 384 incubadoras em operação, detectou que as empresas incubadas chegam a 2.640, as empresas graduadas representam um total de 2.509; o número de empregos gerados pelas empresas incubadas e as empresas graduadas chega a um total de 45.599 novos postos de trabalho, em todo o país, e, um faturamento anual no valor de mais de quatro bilhões de reais.

## 3 METODOLOGIA

Participaram deste estudo três empreendimentos de projeto de incubadora em uma cidade do interior do estado de São Paulo que estão no último ano de incubação, construindo

seus prédios próprios para, no final do ano de 2014, deixarem a fase de incubação e tornarem-se graduadas. Ressalta-se que as empresas estudadas não autorizaram a publicação de seus dados como razão social, ramo de atividade, tempo de existência, número de funcionários ou qualquer outra informação.

Para a coleta de dados quantitativos foi utilizada a ECO – Escala de clima organizacional, validada por Martins *et al.* (2004). Justifica-se a escolha pela ECO pelo fato de a escala apresentar *alfas* de Cronbach ( $\alpha$ ) acima de 0,70 em todos os fatores. De modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo confiabilidade apropriada quando o *alfa* de Cronbach ( $\alpha$ ) é pelo menos 0.70 (NUNNALLY, 1978). Neste caso a escala de Martins *et al.* (2004) é confiável por apresentar *alfas* de Cronbach superiores a 0,70.

Para a coleta de dados qualitativos foi usado o método de entrevistas semiestruturadas que, segundo Manzini (2004), é um roteiro previamente elaborado composto, geralmente, por perguntas abertas. Triviños (1987) defende que a entrevista semiestruturada favorece ao entrevistador, além da descrição do fenômeno a ser estudado, também, a explicação e maior compreensão de sua totalidade.

A aplicação das ferramentas aconteceu em duas etapas: a primeira - a aplicação da ferramenta ECO; e a segunda - a aplicação do processo de entrevista, junto aos colaboradores e gestores das empresas.

Primeira etapa:

Para a aplicação da ECO, primeiramente, foi esclarecido aos participantes o caráter sigiloso, em relação às respostas, reforçando que os profissionais não deveriam se identificar ao responder a escala de clima organizacional. A ECO foi entregue por um dos pesquisadores em uma sexta feira, dia 27 de setembro de 2013, para que no final de semana os profissionais tivessem tempo hábil para responder e, na segunda feira, dia 30 de setembro de 2013, aquele pesquisador fez o recolhimento. Ninguém teve acesso às respostas individuais, somente os pesquisadores. Após a aplicação da ECO e a análise dos resultados, foi marcado um dia para a aplicação de uma entrevista com gestores e empregados.

A ECO é um instrumento para a mensuração do clima organizacional, sendo uma escala multidimensional, com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. É composta por assertivas distribuídas em uma escala de concordância de cinco pontos (tipo Likert). (1-discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3-nem concordo, nem discordo, 4-concordo parcialmente e 5- concordo totalmente). É composta por 63 itens agrupados em cinco fatores denominados: apoio da chefia e da organização (fator 1, com 21 itens,  $\alpha=0,92$ ), recompensa (fator 2, com 13 itens,  $\alpha=0,88$ ),

conforto físico (fator 3, com 13 itens,  $\alpha=0,86$ ), controle /pressão (fator 4, com 9 itens,  $\alpha=0,78$ ) e coesão entre colegas (fator 5, com 7 itens,  $\alpha=0,78$ ). Para avaliação dos dados Martins et al. (2004) aponta que, como a ECO é composta por cinco fatores, o resultado deve ser apurado por fatores.

O diagnóstico do clima organizacional foi feito com base nos cinco fatores da escala, e cada um terá a sua média. Esta média fatorial, segundo Martins *et al.* (2004), deve ser feita da seguinte maneira: somam-se os valores marcados pelos participantes em cada item, de cada fator e divide-se o total pelo número de itens. Para deixar mais claro, Martins *et al.* (2004) dá o seguinte exemplo: para o Fator 1 (apoio da chefia e da organização), deve-se somar os valores das respostas dadas aos itens 1 até o 21 e dividir o resultado final por 21. Depois, devem-se somar as médias de cada respondente, em cada fator, e dividi-las pelo número de respondentes. Este procedimento deve ser feito em todos os fatores da ECO.

Para interpretar a ECO, Martins *et al.* (2004) aponta que se deve considerar que, quanto maior for a média fatorial melhor será o clima organizacional da empresa. Para Martins *et al.* (2004), clima organizacional bom é aquele que apresenta média fatorial maior que 4; e médias fatoriais menores que 2,9 indicam clima organizacional ruim. Porém, no caso do fator controle/pressão, essa variação é inversa.

Segunda etapa:

Aplicou-se a entrevista com o objetivo de coletar informações relevantes sobre o clima organizacional e verificar os impactos que este clima vem causando nas empresas, tendo-se assim, uma análise mais profunda do ambiente de trabalho. A entrevista foi realizada com cinco colaboradores de cada empresa e seus gestores. Em um dia foi marcada a entrevista somente com os colaboradores e, em outro dia, foi marcada com os gestores. As entrevistas ocorreram individualmente.

A aplicação desta entrevista seguiu alguns critérios:

- Elaboração da entrevista: As perguntas surgiram após a aplicação da ECO. Para ter um conhecimento mais profundo do que de fato ocorre no clima organizacional das empresas estudadas fez-se necessário a aplicação de uma entrevista com empregados e gestores das empresas. Neste caso, as questões foram embasadas nos resultados proporcionados pela ECO.
- Condução da entrevista: a condução levou em consideração o apontamento de Richardson (1999), que defende que o entrevistador tem que tomar cuidado para não influenciar as respostas, deve colocar-se na posição de ouvinte e proporcionar aos entrevistados um ambiente amigável e estimulador.

- Análise da entrevista: Segundo Gil (1999) a forma mais eficaz de registrar uma entrevista é através de anotações ou gravações. Fez-se uso apenas de anotações, porque foi percebido que os participantes ficaram constrangidos ao saber que estariam sendo gravados. Esta atitude, por parte dos entrevistados, confirma o apontamento de Seltiz (1987) que o uso de gravador pode inibir as respostas. Após a entrevista houve as transcrições e a análise das mesmas, levando em consideração a visão de Biklen e Bogdan (1994), os quais defendem que o pesquisador deve, no momento da análise, colocar-se como detetive, reunindo partes de conversas e levando em consideração histórias pessoais e experiências. Para a análise da entrevista, levou-se em consideração também comportamentos não verbais, como risos, choros, gemidos, respirações, olhares e entonação de voz (LAGE, 2001). Quanto à abordagem, este estudo se classifica como pesquisa baseada em triangulação, com etapa quantitativa e qualitativa (TEIXEIRA; NASCIMENTO; ANTONIALLI, 2013).

Para Kaplan e Duchon (1988), a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos tem como objetivo conseguir uma interpretação e validação dos resultados de forma mais precisa.

Quanto aos objetivos, esta dissertação é uma pesquisa descritiva. Para Triviños (1987), este tipo de pesquisa busca descrever fenômenos de uma determinada realidade, no caso, a realidade que está sendo investigada pelos pesquisadores. Na mesma linha de pensamento, Vergara (2005) defende que a pesquisa descritiva mostra características de determinada população ou de determinado fenômeno.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados aqui apresentados foram oriundos da aplicação da ECO – Escala de Clima Organizacional e da entrevista realizada junto aos empregados e gestores de três empresas do projeto de incubadora estudado.

A Tabela 1 mostra o resultado das médias fatoriais obtidas pelas três empresas estudadas em suas respectivas dimensões. Estas médias foram resultantes da aplicação da ECO.

Tabela 1 – Resultado das médias fatoriais referente às dimensões de clima organizacional das empresas A, B e C

DIMENSÕES	Média Fatorial Empresa A	Média Fatorial Empresa B	Média Fatorial Empresa C
Apoio da chefia e da organização	4	3,3	4
Recompensa	3,6	2,6	3,8
Conforto Físico	3,9	3,4	3,5
Controle/ Pressão	3,1	3,4	3,2
Coesão entre os colegas	3,9	3,4	3,6

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em relação à dimensão Apoio da chefia e da organização, as empresas A e C obtiveram média fatorial 4, ao passo que a empresa B obteve média fatorial 3,3. Segundo Martins *et al.* (2004), as empresas que obtiveram média igual a 4 possuem, nesta dimensão, um bom clima organizacional. Para entender melhor o que acontece nestas três empresas fez-se uma comparação entre elas.

Em entrevista com os empregados das três empresas e com seus respectivos gestores, chegou-se à conclusão que na empresa B – a qual obteve a menor média fatorial dentre as três – o apoio da chefia e da organização é falho, principalmente, na relação de respeito estabelecida entre gestores e empregados. Todos os empregados entrevistados da empresa B defendem que se sentem desrespeitados pelos gestores da empresa.

O que as três empresas apresentaram, foi em relação aos gestores desvalorizarem a opinião dos profissionais. Nas três empresas os profissionais sentiram-se insatisfeitos e disseram que nem sempre suas opiniões são aceitas ou, ao menos, respeitadas pela empresa. Sbragia (1983) defende que, para haver um bom clima organizacional faz-se necessário existir ênfase na participação que, segundo o autor, trata-se do quanto a empresa envolve seus profissionais nas decisões organizacionais e o quanto as ideias de seus trabalhadores são aceitas pela empresa. Para Sbragia (1983) este fator impacta diretamente no clima organizacional da empresa.

Na dimensão apoio da chefia e da organização ficou perceptível, no processo de entrevista, que o agravante da empresa B é, principalmente, em relação ao sentimento de falta de respeito existente no ambiente de trabalho. Este sentimento é gerado na relação entre empregados e gestores. No caso das empresas A e C, como este sentimento não existe, as empresas conseguiram atingir média fatorial 4; sendo assim, nesta dimensão, obtiveram um bom clima organizacional.



Sbragia (1983) defende que o fator consideração humana interfere diretamente no clima organizacional da empresa. Segundo o autor, a consideração humana significa o quanto os profissionais da empresa são tratados como seres humanos propriamente ditos. Indica o nível de humanidade existente dentro da organização. Para Levering (1984), é importante existir respeito dentro do ambiente de trabalho. Segundo o autor, respeito está relacionado ao suporte que a empresa proporciona aos seus empregados em decisões relevantes, tratando-os como indivíduos com vida pessoal e apoiando-os em seu desenvolvimento. O autor Luz (2003) defende que o fator estilo gerencial interfere no clima organizacional da empresa, tornando este clima bom ou ruim, dependendo da forma como esta gestão é exercida. Para Luz (2003) estilo gerencial diz respeito à satisfação dos empregados com os seus gestores, à qualidade da supervisão exercida, à capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores e ao grau de *feedback* dado por eles. Na mesma linha de pensamento dos autores citados, (MARTINS *et al.* 2004) defendem que o apoio da chefia e da organização impacta diretamente no clima organizacional da empresa. Apoio da chefia e da organização diz respeito ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização, fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho (MARTINS *et al.*, 2004)

Em relação à dimensão recompensa, nas empresas A e C as médias fatoriais não atingiram o valor igual ou maior que 4, o que, segundo Martins *et al.* (2004), seriam classificadas como tendo bom clima organizacional, mas também não obtiveram médias igual ou menor que 2,9, não sendo assim classificadas com clima organizacional ruim. No caso da empresa B, a média fatorial foi de 2,6, classificando a empresa, nesta dimensão, como um clima organizacional ruim.

O salário é uma das principais variáveis a ser estudada no clima organizacional, uma vez que está comprovada sua importância sobre o nível de satisfação dos profissionais de uma empresa (LUZ, 2003). O fator salário deve levar em consideração a percepção dos profissionais da empresa quanto à compatibilidade dos salários praticados pela organização com os praticados no mercado, a possibilidade de obter aumentos salariais, a possibilidade de viver dignamente com o salário e a clareza quanto aos critérios do plano de cargo e salário da empresa (LUZ, 2003). Segundo Coda (1997), há diferentes maneiras de a empresa compensar seus profissionais pelo trabalho bem realizado e este fator interfere no ambiente de trabalho. Para Sbragia (1983), o reconhecimento pelo trabalho realizado, demonstra o quanto a empresa valoriza um desempenho acima do padrão e quais as formas de recompensa proporcionadas pela organização reconhecendo esforços individuais.

Um fator comum, nas três empresas estudadas, é que todas não apresentam um plano de remuneração atrelado à produtividade e à qualidade do trabalho, pois, em todas as empresas, o salário está relacionado unicamente ao cargo que o profissional ocupa. Ficou evidente, no processo de entrevista, que a falta de uma política salarial atrelada à produtividade e à qualidade causa insatisfações no ambiente de trabalho. Os gestores das três empresas deixaram claro que estão dispostos a pensar em políticas e práticas de gestão de pessoas para resolver este problema.

Em relação à dimensão Conforto físico, todas as empresas não obtiveram média fatorial igual ou maior de 4, que indicaria clima organizacional bom, no entanto, nenhuma das três empresas obteve média fatorial igual ou menor de 2,9, o que indicaria clima organizacional ruim.

Ao se fazer o comparativo entre o resultado das três empresas, percebeu-se, através dos dados fornecidos pela aplicação da ECO em conjunto com os resultados obtidos através da entrevista, que a empresa A possui melhor média fatorial porque investiu em climatização do ambiente de trabalho, algo muito questionado pelos profissionais das empresas B e C.

Pela comparação entre as três empresas, o fator em comum foi o de que todas estão com o espaço muito pequeno e apertado. Em conversa com os gestores, todos justificaram o problema em função do crescimento de seus empreendimentos e, por este motivo, estão deixando o projeto, incubadora e construindo seus barracões próprios. Em relação aos pontos bem avaliados percebeu-se que a empresa que se preocupou com a saúde de seus trabalhadores e em melhorar a climatização do ambiente foi a que obteve melhor resultado.

Em relação à dimensão controle/pressão, Martins *et al.* (2004) afirmam que, quanto menor a média fatorial melhor será o clima organizacional. Neste caso, médias fatoriais iguais ou menores a 2,9 caracterizam bom clima organizacional, ao passo que médias iguais ou maiores que 4 caracterizam ruim. As três empresas não obtiveram média menor ou igual a 2,9. Porém, também não obtiveram média maior ou igual a 4, o que indicaria clima organizacional ruim.

Nas três empresas há profissionais que defendem que falta autonomia para a execução das tarefas e, por isto, nada é feito sem autorização do chefe. Autores como Litwin e Stringer (1968) defendem que o fator responsabilidade interfere diretamente no clima organizacional da empresa. Responsabilidade diz respeito ao grau que o profissional tem de autonomia para tomar decisões referentes ao seu trabalho (LITWIN; STRINGER, 1968).

Schneider (1975) defende que é importante existir um nível de independência do profissional em relação aos controles feitos pela empresa, para que possa existir um clima de

trabalho bom. Na mesma linha de pensamento de Schneider (1975), o autor Sbragia (1983) defende a importância da autonomia, para que exista um bom clima organizacional. Para Sbragia (1983), o fator autonomia está relacionado ao quanto os profissionais sentem-se chefes de si mesmos, sem haver necessidade de terem suas ações monitoradas.

No processo de entrevista, profissionais das três empresas questionaram a forma como é feita a cobrança por metas e prazos estipulados. Os profissionais concordaram que é necessário cobrar, mas não da forma como é feita. O caso tido como mais grave foi da empresa B, sobre a qual os sujeitos afirmaram que se sentem desrespeitados pelos chefes, pela forma como é feita a cobrança pelos resultados. A empresa B foi a única cujos profissionais disseram que a empresa usa as normas e regras internas para punir seus colaboradores.

Com relação à última dimensão mensurada: coesão entre os colegas, as empresas A e C possuem equipes muito bem receptivas aos novos profissionais. Percebeu-se que os profissionais empenham-se para se tornar uma equipe com maior união e os gestores, de ambas as empresas, estimulam o trabalho em equipe. Levering (1984) defende que o espírito de camaradagem é importante para a construção de um clima organizacional bom.

Camaradagem está relacionada ao grau de hospitalidade da equipe (LEVERING, 1984). O autor Luz (2003) defende que os profissionais percebem o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe e este fator interfere, de forma positiva ou negativa, no clima organizacional das empresas.

Um fator em comum nas três empresas analisadas é que, em todas elas, os profissionais disseram não se sentir à vontade em contar seus problemas pessoais para os colegas de trabalho. Kolb *et al.* (1968) já falavam da importância do fator confiança mútua na relação entre os profissionais de uma empresa, assim como isto é importante para o bom clima da organização. Para o autor Sbragia (1983), a relação de amizade e o bom relacionamento são importantes para o bom clima organizacional e estes fatores resultam em alto ou baixo nível de confiança entre as pessoas. Litwin e Stringer (1968) dizem que a boa relação interpessoal deve acontecer em todos os níveis hierárquicos. Para o autor Luz (2003) a cooperação e o bom relacionamento devem, inclusive, acontecer em nível interdepartamental, isto é, deve-se avaliar o grau de relacionamento, cooperação e conflitos existentes entre os departamentos da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com a análise dos resultados obtidos através do estudo realizado nas empresas A, B e C que estas organizações possuem problemas no clima organizacional, problemas estes que precisam ser gerenciados. Clima organizacional, segundo Schneider e Reichers (1983), é constituído pela percepção de diversos fatores organizacionais, que para Martins *et al.* (2004) podem ser chamados também de dimensões. Tais dimensões foram mensuradas pela aplicação da ECO e analisadas com mais profundidade através da entrevista aplicada aos empregados e gestores. Percebeu-se que as insatisfações apresentadas pelos empregados, referente ao clima organizacional das empresas, vêm causando impactos negativos no ambiente de trabalho, como mostra a Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis impactadas pelo clima organizacional, segundo percepção dos profissionais e gestores das empresas A, B e C

DIMENSÃO	PROFISSIONAIS	GESTORES
<b>IMPACTOS CAUSADOS PELO CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Sentimento de desvalorização; Insatisfação em trabalhar na empresa; Rotatividade dos profissionais Desempenho profissional Nível de estresse alto	Alta rotatividade de profissionais; Impacto na lucratividade da empresa; Desempenho de seus profissionais; Alto Nível de estresse em sua equipe de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Verificou-se que as percepções dos profissionais e dos gestores, em relação aos impactos causados pelo clima organizacional, são muito parecidas. Todos os profissionais e gestores entrevistados concordaram que o clima organizacional da empresa impacta diretamente no desempenho profissional, e, conseqüentemente, na produtividade. Para Luz (2003), o clima organizacional é formado pelo nível de satisfação dos profissionais em relação aos fatores do ambiente de trabalho, influenciando diretamente no nível de produtividade dos empregados.

Em relação ao alto nível de estresse, citado pelos entrevistados, Ahghar (2008) fez um estudo com professores e chegou à conclusão de que o clima organizacional que apresenta maior nível de estresse é aquele em que os gestores não valorizam as ideias dos profissionais e a relação entre eles não é amistosa. Das três empresas estudadas, a empresa B possui estas

características. Nas empresas A e C os profissionais questionaram a falta de valorização de suas idéias, mas defenderam que a relação com os gestores é amistosa. O clima organizacional, onde o nível de estresse é baixo e saudável, acontece quando os profissionais percebem que suas ideias e sugestões são valorizadas, e a relação entre os profissionais e gestores são amistosas (AHGHAR, 2008).

O alto nível de estresse na equipe de trabalho foi uma variável muito citada no processo de entrevista. As autoras Puente-Palácios, Pacheco e Severino (2013), fizeram uma pesquisa com o objetivo de verificar o impacto do clima organizacional sobre o estresse em equipes de trabalho. Segundo as autoras Puente-Palácios, Pacheco e Severino, (2013) quanto melhor for percebido o clima nos fatores Recompensa, Promoção e Benefícios, menores será o impacto no estresse da equipe de trabalho, isto é, empresas que recompensam, promovem e possuem pacotes de benefícios para seus profissionais, possuem um nível de estresse menor em seu clima organizacional.

Segundo Freitas (1997) o bom clima organizacional traz alguns benefícios como retenção de talentos, baixa rotatividade de profissionais, alta produtividade, união entre os empregados e valorização. Para o autor Moscovici (2011), o clima organizacional tem influência no relacionamento interpessoal, comunicação, relacionamento em grupo e na produtividade. As variáveis citadas por Freitas (1997) e Moscovici (2011) foram percebidas pelos profissionais e gestores das empresas. Os entrevistados percebem o impacto do clima organizacional na produtividade, rotatividade, relacionamento, dentre outros fatores como os mostrado no Quadro 2.

Pesquisa realizada por Marvel, Griffin, Hebda e Vojak (2007) analisou o que leva os profissionais a terem atitudes empreendedoras dentro das organizações em que trabalham e observou que estas atitudes estão relacionadas às variáveis que interferem, positivamente, no clima organizacional das empresas. Variáveis estas que são: recompensa e reconhecimento, apoio da diretoria, estrutura organizacional e disponibilidade de recursos.

Conclui-se, com este estudo, que o clima organizacional interfere em vários fatores na organização, cujos principais fatores impactados pelo clima organizacional foram apresentados no Quadro 2. Desta forma, mostra o quanto, é importante as empresas investirem no monitoramento do clima organizacional e os gestores enxergarem o clima organizacional como fator estratégico em uma organização. O grande problema a ser respondido por esta pesquisa - Como está o clima organizacional das empresas do projeto incubadora da cidade e quais os impactos que este clima está causando nas empresas estudadas - foi respondido da seguinte forma: para saber como está o clima organizacional das

empresas, este clima foi mensurado a partir da aplicação da ECO, cuja escala foi criada e validada por (MARTINS *et al.* 2004). Os impactos que o clima organizacional presente vem causando nos empreendimentos analisados foram detectados através do processo de entrevista aplicado aos gestores e empregados, que relataram suas insatisfações e percepções quanto ao ambiente de trabalho. Os objetivos deste estudo também foram alcançados, uma vez que foi possível identificar os impactos que o clima organizacional causa nas empresas incubadas estudadas, como também mensurar a percepção que os profissionais destas empresas possuem do clima organizacional, em relação aos fatores: Apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre os colegas.

### 5.1 Sugestão para estudos futuros

A incubadora da cidade possui problemas de gestão razão pela qual o projeto perdeu sua essência inicial. Segundo conversa com os gestores das empresas estudadas, este fator é percebido como impactante pelos empresários devido à carência de suporte que antes era fornecido.

Como sugestão poderia ser estudada os impactos que a quebra de parceria entre a Prefeitura Municipal e a FIESP causou nos empreendimentos e o que impulsionou o rompimento desta parceria. Este estudo seria possível, porque há empreendimentos na incubadora que vivenciaram o antes e vivenciam o hoje. Segundo o gestor da incubadora, ele possui dados mensurados do quanto a incubadora produzia antes e o quanto produz hoje, do quanto era investido nos empreendimentos e o quanto é investido hoje.

### 5.2 Limitações do estudo

As três empresas estudadas não possuem uma gestão de pessoas implantada de forma estruturada, uma vez que a maneira como ocorre o gerenciamento de pessoas apresenta-se de forma imatura. Assim fez-se necessária preparação com os participantes, para esclarecer os conceitos de clima organizacional, pesquisa de clima organizacional e gestão de pessoas, com o objetivo de deixá-los mais seguros e tranquilos relativamente à aplicação desta ferramenta.

O ponto positivo foi que as empresas tornaram-se receptivas ao tomarem conhecimento e entenderem os objetivos desta pesquisa. As empresas participantes verificaram a contribuição que a mensuração do clima organizacional pode gerar como auxílio às tomadas de decisões.

Outra dificuldade encontrada, na elaboração deste estudo, foi referente à metodologia usada. Inicialmente pensou-se que apenas a aplicação da ECO seria o suficiente para fazer o estudo do ambiente de trabalho nas empresas e descobrir os impactos que o clima vem causando nestes empreendimentos, mas, com o decorrer do estudo, percebeu-se que seria necessária alguma outra metodologia para dar suporte aos dados obtidos através da aplicação da ECO. Utilizou-se então da entrevista com o objetivo de proporcionar maior confiabilidade aos dados e proporcionar conhecimento mais profundo do ambiente de trabalho das empresas estudadas, podendo, assim, fazer uma análise mais próxima do dia a dia do clima organizacional.

Por fim, a última dificuldade e limitação para a elaboração deste estudo foi a carência de materiais específicos para a pesquisa e estudo sobre clima organizacional em empresas incubadas. Com base nos dados obtidos, através da pesquisa bibliográfica realizada nesta dissertação, observou-se que todos os artigos, dissertações e teses encontradas sobre clima organizacional foram estudos realizados em grandes e médias empresas, e nenhum estudo foi realizado em empresas incubadas.

## REFERÊNCIAS

AERNOUDT, R. Incubators: Tool for Entrepreneurship? **Small Business Economics**, v. 23, p. 127-135, 2004.

AHGHAR, G. The role of school organizational climate in occupational stress among secondary school teachers in Tehran. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, v. 21, p. 319-329, 2008.

ANPROTEC - **Histórico do Setor de Incubação de Empresas no Brasil e no Mundo**. Disponível em: <<http://www.anprotec.gov.br>>. Acesso em: 09 jul. 2013.

BARRETO, L, M, T, S; SILVA, M, P; FISCHER, A, L; ALBUQUERQUE, L, G; AMORIM, W, A, C, Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 1, p. 215-232, maio/ago. 2011.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BIKLEN, S. K.; BOGDAN, R. C. **Investigação qualitativa na educação**. Porto: Porto, 1994.



CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **Clima organizacional no desempenho das empresas**, Bauru, 2008. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

CASTRO, L. N.; CLARO, J. A. C. S.; LAMBERTI JÚNIOR, C.; CARBALLO, S. G. Plano de Negócios e Incubação de Microempresas de Base Tecnológica: Indicadores de Desempenho da Incubadora de Empresas de Santos. Cap. 6. In: CLARO, J. A. C. S. (Org.). **Contexto Regional da Baixada Santista**. Santos (SP), Brasil: Leopoldianum, 2010.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. p. 117-191. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo, Brasil: Atlas, 1997.

DUFF, A. **Best Practice in Business Incubator Management**. Booragon Australia: AUSTEP Strategic Partnering Pty, 1994. Disponível em: [http://http://www.eifn.ipacv.ro/include/documentations\\_files/bestpracprt.pdf](http://http://www.eifn.ipacv.ro/include/documentations_files/bestpracprt.pdf)>. Acesso em: 09 Jul. 2013

EISENBERG

ER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 601-616, 1985.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.

KAPLAN, B., DUCHON, D. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. **MIS Quarterly**. v. 12, n. 4, p. 571-586, dec. 1988.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LAGE, N. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

LALKAKA, R.; BISHOP, J. Business incubator in economic development: an initial assessment in industrializing countries. **United Nations Programme**. New York, 1996.

LALKAKA, R.; SHAFFER, D. Nurturing Entrepreneurs, Creating Enterprises: Technology Business Incubation in Brazil. **International Conference on Effective Business Development Services**, p. 39, 1999.

LEVERING, R. **The 100 best companies to work for in America**. New York: Addison-Wesley, 1984.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, n. 10, p. 271-299, 1939.

LEWIS, D. A. Does technology Incubation Work? A Critical Review. **Technical Report from the School of Planning and Public Policy: Rotgers University**, p. 48, 2001.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 182fl. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MANZINI, E. J. **Entrevista**: definição e classificação. Marília: Unesp, 2004.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. p. 29-40. In SIQUEIRA, M. M (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, Brasília, jan./jun., 2004.

MARVEL, M. R.; GRIFFIN, A.; HEBDA, J.; VOJAK, B. Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 5, p. 753-768, Sep. 2007.

MENEZES, I. J.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158 – 179, Belo Horizonte, abr. 2010.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 2011.

NADAS, G.; NORDTVEDT, E.; VINTURELLA, J. **Business Incubation and the Small Business Institute: A Case Study**. JEDCO Enterprise Center, 1991.

NBIA - **National Business Incubation Association**. Disponível em: <<http://www.nbia.org/>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1978

PUENTE-PALACIOS, K.E; PACHECO, E. R.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e Estresse em Equipes de Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.13, n.1, p. 37-48, jan –abr, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/>>. Acesso em: 15 maio 2013.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: an essay. **Personnel Psychology**, v. 28, p. 447-479, 1975

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. On etiology of climates. **Personnel Psychology**, v. 36, p. 19-39, 1983.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. **Service quality: research perspectives**. Thousand Oaks, C.A. Sage, 2004.

SELTIZ, W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. p. 241-269. In: PAZ, M. G.T.; TAMAYO, A. (Orgs). **Escola, saúde mental e trabalho**. Brasília: UnB, 1999.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; ANTONIALLI, L. M. Perfil de estudos em Administração que utilizaram triangulação metodológica: uma análise dos anais do

EnANPAD de 2007 a 2011. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 800–812, 19 dez. 2013.

TORO, F.A. **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cícel, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEDOVELLO, C., PUGA, F. P., FELIX, M. Criação de infra-estruturas tecnológicas: A Experiência brasileira. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, dez. 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD JUNIOR. T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Rev. adm. empres.**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

MARTELO, M. R.; CLARO, J. A. C. S.; VIEIRA, A. M.; Clima Organizacional No Contexto De Uma Incubadora: Estudo Com Três Empreendimentos Do Interior De São Paulo. **Rev. FSA**, Teresina, v.13, n.2, art. 2, p.24-49, mar./abr. 2016.

<b>Contribuição dos Autores</b>	M. R. Martelo	J. A. C. S. Claro	A. M. Vieira
1) concepção e planejamento.	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X