

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

TÍTULO DO TRABALHO: ATRIBUTOS DO CAPITAL HUMANO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA INCUBADAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A *PERFORMANCE* ORGANIZACIONAL

AUTORAS

FLÁVIA CRUZ DE SOUZA

Universidade Federal de Santa Catarina
flavia_c_souza@hotmail.com

ALESSANDRA VASCONCELOS GALLON

Universidade Federal de Santa Catarina
alegallon@terra.com.br

SULIANI ROVER

Universidade Federal de Santa Catarina
sulianirover@yahoo.com.br

SANDRA ROLIM ENSSLIN

Universidade Federal de Santa Catarina
sensslin@gmail.com

RESUMO

O capital humano (CH) simboliza todas as competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e experiências individuais dos gestores e colaboradores, envolvendo a criatividade e a inovação organizacionais, fatores indispensáveis ao sucesso de empresas de base tecnológica (EBTs). Este artigo objetiva identificar os atributos do CH em EBTs residentes em uma incubadora de empresas catarinense e apontar sua importância para a *performance* organizacional. A metodologia classifica-se como descritiva, realizada através de um estudo multicase, com abordagem predominantemente qualitativa. Os dados foram coletados com o auxílio de um questionário aplicado aos gestores das EBTs, composto por 30 questões, categorizadas a partir de dois enfoques: perfil e tratamento do CH nas EBTs. Constatou-se que prevalecem os esforços em alguns itens, tais como: motivação, clima organizacional, compartilhamento de informações e competência gerencial. Além disso, a partir da relação entre o Ranking Médio do grau de importância dos fatores e do grau de concordância entre os gestores, verificou-se que alguns dos componentes considerados indispensáveis à *performance* das EBTs apresentam níveis de presença adequados (*conhecimentos* e *clima organizacional*); e que os gestores das EBTs têm consciência do que é relevante para as empresas incubadas, da mesma maneira que entendem a necessidade de aprimoramento em alguns pontos.

Palavras-chave: Capital humano. Empresas de base tecnológica. *Performance* organizacional.

TITLE: HUMAN CAPITAL FEATURES OF STARTUP TECHNOLOGY-BASED COMPANIES AND THEIR RELEVANCE FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT

Human capital (HC) symbolizes all management competences (knowledge, abilities, and attitudes) and individual experiences of managers and collaborators, involving organizational creativity and innovation, which are vital to the success of technology-based companies (TBCs). This paper aims to identify the human capital features of TBCs residing in a business

incubator located in Santa Catarina state and to pinpoint their relevance for organizational performance. The methodology is descriptive and predominantly qualitative. The data was collected by means of a questionnaire administered to the managers of the TBCs, which contained 30 questions belonging to two categories: profile and treatment of human capital in the TBCs. The results show that the companies focus on the following factors: motivation, organizational climate, information sharing, and management competence. Moreover, through the relationship between the Mean Rank of the degree of relevance of the factors and of agreement among the managers, it was found that some of the components seen as vital to the performance of the TBCs obtained adequate frequency rates (*knowledge* and *organizational climate*). Another finding was that the TBC's managers are aware of what is relevant for the startup companies, in addition to understanding the need for improvement in relation to some factors.

Keywords: Human capital. Technology-based companies. Organizational performance.

1 INTRODUÇÃO

O surgimento de uma nova empresa numa economia em que as mudanças ocorrem de forma cada vez mais dinâmica e turbulenta – especialmente no que se refere aos aspectos mercadológicos e tecnológicos, ao meio ambiente, e às transformações políticas, econômicas, culturais e sociais – requer uma série de capacidades e competências do capital humano, que virão por determinar a sustentabilidade futura do empreendimento. Esse também é o entendimento de César *et al.* (2008, p.1), ao afirmar que “o elemento humano é cada vez mais percebido como fonte de vantagem competitiva de uma empresa”.

Neste contexto, as empresas iniciantes buscam, primeiramente, a sobrevivência, o que significa cada vez mais aprender a aprender, por meio de atividades de captação, assimilação e utilização do aprendizado, de forma permanente. Esse panorama é bastante propício para as pequenas empresas, que, conforme Alvim (1997), apesar de frágeis, contam com a vantagem de ter a capacidade de reagir mais rapidamente nesse novo contexto de mudanças constantes, onde o fazer é sinônimo de aprender.

Conforme os dados obtidos na pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2004, estima-se que 49,4% das micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras desaparecem antes do segundo ano de existência. Esse percentual se eleva para 56,4% para empresas com até três anos de existência e 59,9% para empresas com até quatro anos de existência (SEBRAE, 2004).

Para fugir desse alto índice de mortalidade, algumas das MPEs procuram um programa de incubação, ou seja, buscam inserir-se em uma incubadora que se caracteriza por ser um núcleo que abriga, geralmente, empresas de base tecnológica (EBTs), que têm no conhecimento seu principal insumo de produção (MACEDO, 2003). Especialmente em tais empresas, verifica-se que a aplicação do recurso do conhecimento, juntamente com as tecnologias disponíveis, produz benefícios intangíveis denominados capital intelectual (BROOKING, 1996).

De acordo com Andino *et al.* (2004) a criação de EBTs vem aumentando e se transformando numa fonte para o crescimento econômico do país, e para que essas sobrevivam às contingências impostas pelo mercado e se consolidem através do tempo com sucesso, freqüentemente contam com o suporte de uma empresa incubadora.

As incubadoras, nessa perspectiva, apresentam-se como uma alternativa para as EBTs conseguirem sobreviver às contingências impostas pelo mercado, “à medida que elas são consideradas efetivos mecanismos para vincular centros de pesquisa com indústrias locais” (ANDINO *et al.*, 2004, p. 1) e “ligar talento, tecnologia, capital e *know-how*” (PETERS;

RICE; SUNDARARAJAN, 2004, p. 85), incentivando, assim, “o empreendedorismo baseado em tecnologia e inovação” (ANDINO *et al.*, 2004, p. 1).

As EBTs iniciantes, assim como as demais empresas, enfrentam sérias dificuldades para sobreviver nos primeiros anos de operação, sendo a inexperiência empresarial, a competição acirrada e a fragilidade da pequena empresa, os principais fatores intangíveis do fracasso empresarial (PENA, 2002). Considerando tais fatores como determinantes do fracasso dessas empresas, é possível supor que o sucesso empresarial guarde conexão com o capital intelectual, já que Lev (2001) afirma que este é gerado pelos investimentos em três elementos: recursos humanos, inovação e desenho organizacional diferenciado. O foco da presente pesquisa é o capital humano.

Bollinger *et al.* (1983) apresentam um conjunto de fatores que influenciam o sucesso das EBTs, a saber: forte herança familiar empreendedora, alto nível educacional, idade relativamente jovem, experiência profissional mais voltada ao desenvolvimento do que à pesquisa básica e alto nível de ambição pessoal. Isto é, os autores salientam as competências gerenciais do capital humano como essenciais ao sucesso empresarial.

A partir do exposto, o problema central de pesquisa é assim formulado: quais os atributos do capital humano relevantes para a *performance* organizacional em empresas de base tecnológica incubadas? Na busca de resposta ao problema central de pesquisa, têm-se como objetivo identificar os atributos do CH em EBTs residentes em uma incubadora de empresas catarinense e apontar sua importância para a *performance* organizacional.

A relevância da pesquisa justifica-se na medida em que apresenta os atributos do capital humano (CH) e das EBTs de uma incubadora de empresas associada à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). Tais atributos constituem o recurso humano que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa, proporcionando subsídios para estudos futuros.

2 O CAPITAL HUMANO COMO ELEMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL

Dusi (2004, p. 15) afirma que “torna-se cada vez mais fundamental a busca de estratégias e processos capazes de gerenciar de maneira eficaz, tornando competitivo e lucrativo todo o conhecimento que as organizações detêm ou possam vir a produzir.” Nessa perspectiva, o capital intelectual (CI) inclui recursos de conhecimento que podem ser utilizados pelas organizações (DZINKOWSKI, 2000). Na presente pesquisa adota-se o seguinte conceito: o CI por meio do conhecimento e da aprendizagem organizacional é capaz de promover a criação de valor organizacional e conseqüente vantagem competitiva o que vem por configurá-lo como um impulsionador do crescimento econômico.

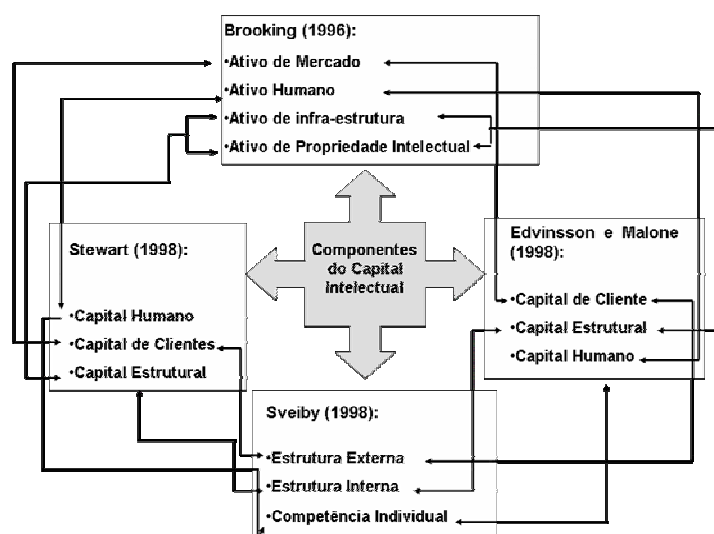
Além do termo capital intelectual, cumpre observar que a literatura apresenta outros termos entre eles: recursos intangíveis, elementos intangíveis, ativos intangíveis e capital intangível, conforme Bontis (2001), Brooking (1996), Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998) e Lev (2001).

Segundo Roos *et al.* (1997), a melhor maneira de entender os recursos intangíveis é diferenciar os componentes desse nebuloso e abrangente conceito, pois isso ajuda a trazê-lo para o nível estratégico e operacional da organização.

Na maior parte da literatura sobre capital intelectual, a discussão tem sido em termos da classificação dos recursos intangíveis com a finalidade de capturar as dimensões para tal classificação. Com o propósito de tornar mais elucidativo o resultado desta investigação, a Figura 1 compila as categorias que compõem o CI, segundo a perspectiva dos seguintes autores: Brooking (1996), Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998) e Stewart (1998).

Em linhas gerais, pode-se argumentar que as classificações dos recursos intangíveis apresentadas na literatura são versões do que poderia ser chamado de modelo de Stewart-Sveiby-Edvinsson os quais sugerem – embora as palavras exatas difiram entre os três

proponentes – que há três tipos de recursos intangíveis. Stewart (1998) identifica o capital humano, o capital estrutural e o capital de cliente. Sveiby (1998) propõe a competência individual, a estrutura interna, e a estrutura externa. Já em Edvinsson e Malone (1998), a principal distinção é entre o capital humano e o capital estrutural, que pode ser dividido entre o capital organizacional e o capital de cliente, enquanto, em Brooking (1996), a distinção está na inclusão do ativo de propriedade intelectual. Alguns ativos são relacionados aos funcionários (competência do funcionário, capital humano, ativos centrados no ser humano e o processo de aprendizado e crescimento). Outros ativos – estrutura interna, capital estrutural, capital organizacional, processo interno e infra-estrutura – referem-se aos processos e procedimentos organizacionais, como por exemplo, as bases de dados e as rotinas organizacionais. A terceira categoria de recursos consiste em estrutura externa, capital comprador e ativos de mercado, que são basicamente as relações com os clientes. Demonstra-se, assim, que os elementos de CI sugeridos pelos clássicos são semelhantes, embora recebam denominações diferentes (ENSSLIN; DUTRA, 2007).



Fonte: Nascimento *et al.* (2008, p. 4).

Figura 1 – Componentes do capital intelectual segundo os autores clássicos

Como o foco da presente pesquisa é o capital humano, apresentam-se, a seguir, comentários sobre esse componente do capital intelectual.

O capital humano refere-se ao conhecimento do ser humano, ou seja, à inteligência de uma empresa. Farias, Farias e Ponte (2004, p. 3) relatam que o “principal objetivo do capital humano é voltado para a inovação na forma de criação e melhoria de produtos e serviços e aperfeiçoamento de processos produtivos”. Moura *et al.* (2005, p. 3) lembram que “o valor do conhecimento não mais está sendo visualizado de forma quantitativa, ou seja, quanto mais se tiver conhecimento, melhor, pois não basta possuí-lo ou manipulá-lo, é necessário seu uso inteligente”. Dessa forma, o conhecimento dos gestores e colaboradores de uma empresa é a matéria-prima mais valiosa que uma empresa pode possuir se souber usá-la de forma eficaz. Assim, conhecimentos, habilidades e atitudes da força do trabalho diferem as empresas vencedoras daquelas malsucedidas (FITZ-ENZ, 2001). Nesse sentido, as empresas precisam promover um clima organizacional favorável, a fim de que o capital humano permaneça na empresa e seja capaz de transformar conhecimento explícito em ganho financeiro.

Por fim, no que se refere à associação do capital intelectual a inovações tecnológicas, Lev (2001) declara que é premente para as organizações modernas a urgência em inovar, e tal iminência se reflete no aumento acentuado no número de profissionais envolvidos em inovação, bem como no número de ativos intelectuais passíveis de ser levados em conta nos processos de apropriação do capital intelectual. Assim, a capacidade, o conhecimento, a

habilidade, a criatividade e a experiência do capital humano, componentes do capital intelectual, constituem um recurso fundamental a ser considerado, especialmente em EBTs.

3 EBTs E INCUBADORA DE EMPRESAS

Conforme Simon (2003), as EBTs são organizações produtoras de bens e serviços comprometidas especialmente com o *design*, desenvolvimento e produção de produtos e processos de manufatura inovadores, por meio da aplicação sistemática de conhecimentos técnicos e científicos. As EBTs produzem produtos e serviços inovadores por meio de um processo contínuo de P&D relacionado especialmente a áreas como informática, eletroeletrônica, microeletrônica, comunicações, mecânica de precisão, instrumentação, química fina, dentre outras (BARBOZA, 2000). Macedo (2003, p. 10), por sua vez, afirma que “o principal insumo das empresas de base tecnológica são os recursos humanos qualificados oriundos da universidade, sendo que habitualmente essas empresas se encontram no começo de seu processo de evolução com produtos de alto desempenho”.

Bollinger *et al.* (1983) destacam um conjunto de fatores que influenciam o sucesso das EBTs, fatores estes relacionados a questões ligadas ao empreendedor e à empresa, bem como de fatores culturais e do ambiente sócio-econômico-institucional. Conforme Andino *et al.* (2004, p. 4), por conta de suas particularidades, “muitas das EBTs morrem antes de sua consolidação”. Martinez (2003) afirma que tal fato pode ser atribuído a três motivos: (i) dificuldades em transformar uma tecnologia em uma empresa; (ii) distinção entre o perfil do pesquisador e do empresários: pesquisadores normalmente não são empresários e seus conhecimentos e habilidades técnicas geram inovações, mas não têm capacidades gerenciais; e (iii) alto grau de investimento, pois investimentos em tecnologia são freqüentemente maiores do que em empresas tradicionais, sendo portanto de alto risco.

As incubadoras, portanto, apresentam-se como uma adequada saída para as EBTs sobreviverem às contingências impostas pelo mercado, “à medida que elas são consideradas efetivos mecanismos para vincular centros de pesquisa com indústrias locais, incentivando o empreendedorismo baseado em tecnologia e inovação” (ANDINO *et al.*, 2004, p. 1).

No Brasil, o crescimento relevante das incubadoras nos últimos anos vem se mostrando como uma solução adequada para contribuir com a redução da mortalidade prematura de novas empresas: ao passar pelo processo de incubação, apenas 15% das novas empresas são extintas nos primeiros três anos de vida, conforme estudo desenvolvido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP (2002).

Atrasas *et al.* (2003) afirmam que são fundamentalmente três as etapas pelas quais as empresas incubadas passam dentro de um processo de incubação: (i) a fase de implementação, representada por todo o processo de seleção; (ii) a fase de crescimento ou consolidação, no qual a empresa incubada recebe todo o assessoramento administrativo necessário para o seu desenvolvimento e ingresso no mercado; e (iii) a fase de maturação, que é a saída da empresa incubada da incubadora, passando a ser chamada de empresa graduada.

Conforme estudo da FIESP (2002), as empresas graduadas, além de sobreviverem por mais tempo que aquelas que não fizeram parte do processo de incubação, ampliam o faturamento e o volume de clientes, já que esse processo tem a vantagem de qualificar o empreendedor por meio de parcerias com instituições de ensino superior, além do apoio administrativo e mercadológico, desde a fase de planejamento até a consolidação.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, serão apresentados a população e amostra, os procedimentos para coleta e análise dos dados e, por último, o enquadramento metodológico utilizado na presente pesquisa.

A população-alvo é constituída pelas 14 EBTs residentes no mês de julho de 2007 em uma incubadora de empresas catarinense, que tem o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC) como entidade mantenedora, a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) como entidade gestora, estando filiada à Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos (ReCEPET) e à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). A amostra intencional, de conveniência, é composta por seis EBTs, como resultado da acessibilidade dos respondentes. Na seleção das empresas, não se fez diferenciação entre a área de atuação, uma vez que todas elas são de base tecnológica. Declina-se revelar as denominações sociais das empresas por motivos de sigilo das estratégias das organizações.

Para a consecução do objetivo proposto na pesquisa, inicialmente torna-se necessário identificar os focos ou categorias de análise do capital humano importantes no contexto das EBTs incubadas. Como não foram localizados, na literatura, estudos que identificassem categorias definidas do capital humano em EBTs incubadas, buscou-se defini-las, primeiramente, com a gerente da incubadora de empresas. Tal procedimento é respaldado por Barros, Zanella e Audy (2004), segundo os quais, o gerente da incubadora não deve apenas executar atividades de apoio aos empreendimentos incubados e à própria incubadora, mas deve coordenar ações de integração entre as empresas e dinamizar a integração dos incubados entre si e desses com o mercado, integrando as empresas ao ambiente.

A gerente da incubadora investigada, que está há um ano e meio no cargo, é responsável pela administração da incubadora tecnológica e coordena a mesma. Lidera outros integrantes da equipe, entre eles cinco funcionários, dois diretores e 35 gestores das 14 empresas residentes atualmente na incubadora.

Segundo a gerente, a análise do capital humano das EBTs incubadas deve considerar os seguintes focos ou categorias: a) Perfil do Capital Humano e b) Tratamento do Capital Humano nas EBTs. Por sua vez, as subcategorias para o Perfil do Capital Humano foram: Competências Gerenciais (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), Motivação, Disponibilidade e Estabilidade da equipe de trabalho. Para a categoria Tratamento do Capital Humano, as subcategorias foram: Clima Organizacional, Gestão Participativa e Compartilhamento de Informações. De forma sintética e esquemática, o enfoque dos atributos do capital humano abordado na pesquisa consta na Figura 2.

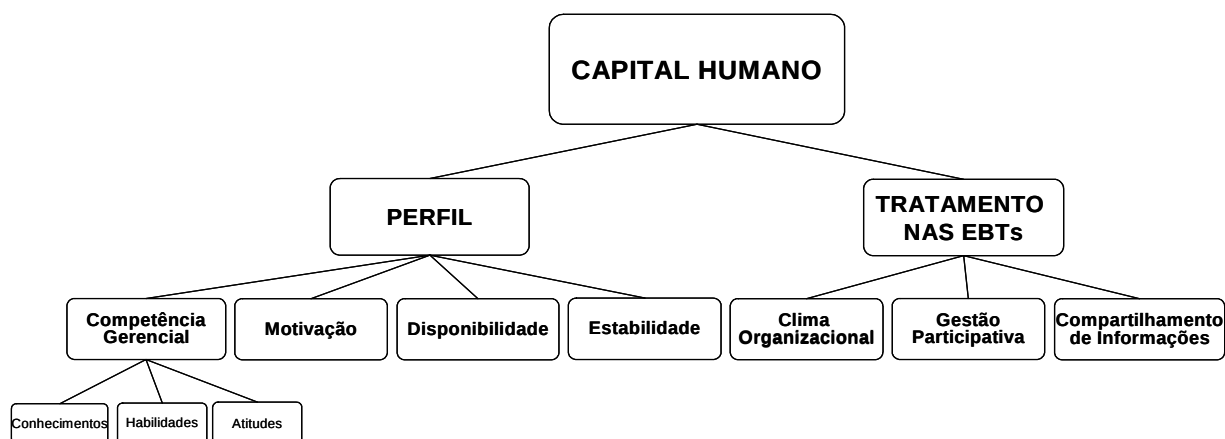


Figura 2 – Escopo da pesquisa

Os gestores das EBTs analisadas responderam a um questionário estruturado, composto por itens formulados como frases indicativas e dividido em duas partes: a primeira, que busca definir o grau de concordância quanto aos atributos do capital humano, e a segunda, que investiga o grau de importância desses atributos para a *performance* organizacional da empresa. Nesse instrumento, as questões foram dispostas ao longo de um *continuum* em uma escala do tipo Likert, com cinco pontos. Na primeira parte, a correspondência foi: “concordo

plenamente” (5 pontos), “concordo” (4 pontos), “neutro” (3 pontos), “discordo” (2 pontos), “discordo plenamente” (1 ponto). Na segunda parte: “importância total” (5 pontos), “bem importante” (4 pontos), “neutro” (3 pontos), “pouca importância” (2 pontos), “dispensável” (1 ponto). O uso da escala do tipo Likert permite avaliar diferentes atributos, segundo graus de intensidades, o que revela a opinião pessoal do participante, proporcionando certo grau de liberdade aos respondentes. A cada resposta, foi atribuído um número que reflete a condição das EBTs estudadas em relação a cada afirmação, segundo seus gestores.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi descritiva, realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, com abordagem predominantemente qualitativa dos dados. A pesquisa é de natureza descritiva quanto aos objetivos, uma vez que focaliza a investigação e a descrição dos atributos do capital humano em EBTs residentes em uma incubadora de empresas catarinense, bem como a identificação dos atributos mais importantes para a *performance* dessas empresas, segundo a visão de seus empreendedores.

Os dados foram analisados a fim de estabelecer o Ranking Médio (RM) para a escala tipo Likert de 5 pontos, com o intuito de mensurar o grau de concordância e de importância dos atributos para a *performance*, na visão dos empreendedores. O Desvio Padrão (DP) foi a medida utilizada para avaliar a dispersão do conjunto de valores em análise.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção está dividida em quatro subseções: na primeira, apresenta-se a caracterização das EBTs e de seus gestores e colaboradores; na segunda, descrevem-se os níveis de presença dos componentes de capital humano nas EBTs; na terceira seção, demonstra-se o grau de importância dos componentes para a *performance* organizacional; por fim, realiza-se a conexão entre a presença e o grau de importância dos componentes.

5.1 Caracterização das EBTs incubadas e dos gestores e colaboradores das mesmas

Para a descrição da caracterização das EBTs incubadas, apresentam-se a área de atuação e a área ocupada (em m²) pelas EBTs na incubadora, o ano de ingresso na incubadora e o número de produtos e/ou serviços desenvolvidos pelas empresas.

Tabela 1 – Área de atuação e área ocupada (m²) das EBTs na incubadora

Área de atuação				Área ocupada (em m ²)				
Informática	Instrumentação	Telecomunicações	TOTAL	20 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	TOTAL
11	1	2	14	4	2	3	5	14

A maior parte das EBTs atua na área de informática, mais especificamente na área de desenvolvimento de *software*. Esse diagnóstico corrobora os dados do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT, 2001), que afirma que o setor de software representa, aproximadamente, 70% do total de EBTs no Brasil. Destaca-se que os *softwares* desenvolvidos pelas EBTs são relacionados às áreas de comércio eletrônico, agricultura de precisão, gestão integrada de empresas públicas e privadas, gestão acadêmica para universidades, redes de comunicação, acústica, jogos eletrônicos, dentre outras. Quanto à área ocupada pelas EBTs na incubadora, a maioria encontra-se no intervalo entre 51 e 60 m², não sendo constatada relação direta entre a área de atuação e a área ocupada pelas EBTs.

Tabela 2 – Ano de ingresso na incubadora e número de produtos e/ou serviços das EBTs

Ingresso na incubadora					Nº de produtos/serviços desenvolvidos			
2004	2005	2006	2007	TOTAL	1 ou 2	3 ou 4	5 ou 6	TOTAL
3	7	3	1	14	9	4	1	14

As empresas residentes na incubadora em julho de 2007 tiveram ingresso na mesma entre 2004 e 2007; dessas, 50% ingressaram no ano de 2005, estando, portanto, há dois anos no processo de incubação. Observa-se que 64,29% tiveram suas fundações em período

anterior ao ingresso na incubadora, entre 2000 e 2005. Quanto ao número de produtos e/ou serviços desenvolvidos pelas EBTs, verifica-se que 64,29% desenvolvem até dois produtos e/ou serviços e que apenas uma empresa oferece seis produtos. Dentre os produtos desenvolvidos, citam-se: *softwares* de comércio eletrônico e de suporte à gestão acadêmica para universidades; sistema de gestão integrada de empresas moveleiras - ERP; conversor serial para integração de equipamentos em redes *Ethernet*; aplicações *web*; e jogos eletrônicos.

Para a descrição do capital humano das EBTs, os seguintes dados dos gestores são analisados: grau de escolaridade, se realizaram curso técnico/profissional e estágio, e se possuem experiência profissional anterior. Com relação aos colaboradores, são analisados o grau de escolaridade e a área de formação. As EBTs possuem 35 empreendedores, sendo que dentre eles há apenas uma mulher.

Tabela 3 – Idade e grau de escolaridade dos gestores das EBTs

Idade dos gestores	Nº de gestores	Percentual (%)
25 a 30 anos	10	28,57
31 a 40 anos	20	57,14
41 a 50 anos	1	2,86
51 a 60 anos	4	11,43
TOTAL	35	100,00
Escolaridade dos gestores	Nº de gestores	Percentual (%)
2º Grau	2	5,71
Graduação	13	37,14
Especialização	4	11,43
Mestrado	11	31,43
Doutorado e Pós-Doutorado	5	14,29
TOTAL	35	100,00

Os dados revelam que 85,71% dos gestores têm entre 25 e 40 anos e que apenas quatro têm entre 51 e 60 anos. No que diz respeito ao grau de escolaridade, observa-se que os empreendedores possuem elevado grau de instrução, dados que corroboram o preconizado pela literatura. Entre os extremos, temos dois gestores com apenas o 2º grau completo e um com o pós-doutoramento concluído. Em linhas gerais, nota-se que a maioria dos gestores não possui curso técnico nem concluiu outros cursos profissionais; porém, a maioria fez estágio ou treinamento técnico e tem experiência profissional anterior.

Tais resultados corroboram a opinião de Dornelas (2001), que considera o “conhecimento técnico” como uma das características dos empreendedores de sucesso. Verifica-se que apenas 15 dos 35 gestores afirmam possuir curso técnico, sendo que desses, 80% fizeram o curso por pelo menos dois anos. As áreas dos cursos técnicos concluídos pelos empreendedores mais predominantes são: engenharia elétrica, eletrotécnica, processamento de dados, eletrônica e mecânica. Quanto aos outros cursos profissionais, 50% dos gestores afirmam ter feito o curso no período de até um ano, destacando-se as áreas de comércio eletrônico, mecânica, informática, administração, mecânica, engenharia elétrica e desenvolvimento gerencial. No que se refere ao estágio ou treinamento técnico, ressalta-se que, apesar de aproximadamente 83% dos gestores possuírem treinamento ou estágio, a maioria deles o fizeram em período inferior a um ano, predominantemente nas áreas de tecnologia, informática, inteligência artificial, engenharia de sistemas, engenharia de produto e desenvolvimento de sistemas.

Por último, observa-se que quase a totalidade dos gestores tem vasta experiência profissional anterior à abertura da EBT, sendo que, diferentemente do que emergiu com relação a estágio ou treinamento técnico, aproximadamente 67% possuem experiência profissional anterior igual ou superior a seis anos. Entre os cargos ocupados, citam-se: sócio-

gerente de outras empresas, professor e pesquisador, consultor técnico, engenheiro de desenvolvimento e de produtos, analista de sistema, dentre outros.

As EBTs analisadas possuem 63 colaboradores, sendo 12 empregados, 25 estagiários e 26 bolsistas – dados obtidos no mês da pesquisa. Quanto ao número de colaboradores por EBT, há empresas com apenas dois colaboradores e outras com até dez colaboradores. Quanto ao grau de escolaridade dos colaboradores das EBTs, emergiram os seguintes dados: 16 colaboradores (25,40%) possuem ensino médio; 36 (57,14%) possuem ensino superior; sete (11,11%) possuem curso de especialização; três possuem mestrado (concluído ou em andamento), o que corresponde a 4,76%; e apenas um colaborador possui o título de doutor.

Quanto às principais áreas de formação dos colaboradores das EBTs, emergiram os seguintes dados: nove colaboradores têm formação em Administração; 15 colaboradores têm formação em Ciência da Informação; 23 colaboradores têm formação na área de Engenharia; seis colaboradores têm formação em *Design* e cinco colaboradores têm formação em Sistema de Informação. Observa-se, ainda, que alguns colaboradores têm Contabilidade, Pedagogia e Turismo como área de formação.

5.2 Nível de presença dos componentes de capital humano nas EBTs

Para a descrição do nível de presença do capital humano das EBTs pesquisadas, apresentam-se os componentes relacionados ao perfil (competência gerencial, motivação, disponibilidade e estabilidade – Tabela 4) e ao tratamento (clima organizacional, gestão participativa e compartilhamento de informações – Tabela 5) nas empresas.

A Tabela 4 mostra o Ranking Médio (RM) e o Desvio Padrão (DP) da presença dos componentes de capital humano nas EBTs relacionados ao perfil das mesmas.

Tabela 4 – RM e DP da presença dos componentes de capital humano relacionados ao perfil das empresas

PERFIL DO CAPITAL HUMANO		Questão	RM	DP
Competência Gerencial	Conhecimentos	04	3,83	0,98
		05	3,00	0,98
		13	3,67	1,17
		15	3,00	1,38
		17	3,17	1,47
	Habilidades	07	3,83	0,63
		12	3,83	1,03
		23	3,83	0,82
	Atitudes	03	3,17	1,17
		06	3,83	0,41
		19	3,17	0,82
Motivação		01	2,50	1,05
		08	3,50	1,03
		10	3,33	1,37
		18	4,00	1,22
Disponibilidade		24	2,33	1,17
		25	3,17	1,17
Estabilidade		02	3,17	0,75

Na Tabela 4, pode-se observar que o quesito *motivação*, mais especificamente “aumento da receita por colaborador” (Questão 18 – RM 4,00), é o componente do perfil do capital humano mais presente nas EBTs; entretanto, seu elevado desvio padrão demonstra considerável dispersão nas respostas dos gestores das incubadas. Ao analisar-se a dispersão em torno da média, verifica-se que o quesito *habilidades*, referente à capacidade individual dos colaboradores que permite a habilidade para inovar e realizar as tarefas (Questão 07), é o componente com menor dispersão e apresenta o Ranking Médio de 3,83.

A Tabela 5 mostra o Ranking Médio (RM) e o Desvio Padrão (DP) da presença dos componentes de capital humano nas EBTs relacionados ao tratamento nas mesmas.

As informações apresentadas na Tabela 5 demonstram o esforço por parte das empresas no que se refere ao *compartilhamento de informações*, evidenciado pelo elevado RM nas Questões 22 e 30 (4,00 e 5,00, respectivamente). Em estudo realizado no contexto das incubadoras, Raupp e Beuren (2007) concluíram que os conceitos preconizados pela teoria acerca da gestão do conhecimento e, particularmente, em relação ao compartilhamento do conhecimento foram identificados nas empresas analisadas.

Tabela 5 – RM e DP da presença dos componentes de capital humano relacionados ao tratamento nas empresas

TRATAMENTO DO CAPITAL HUMANO	Questão	RM	DP
Clima Organizacional	11	3,67	0,82
	20	4,17	0,63
	21	3,83	0,89
	28	3,50	0,52
Gestão Participativa	09	4,00	0,63
	16	3,17	1,17
	26	3,50	0,75
	27	3,17	0,82
	29	4,00	0,84
Compartilhamento de Informações	14	3,67	0,75
	22	4,00	0,89
	30	5,00	0,00

Também apresentaram alto RM a Questão 20, relacionada ao *clima organizacional*, e as Questões 09 e 29, referentes à *gestão participativa*, mais especificamente, ao fato do colaborador se sentir importante na empresa e ao conhecimento, por parte dos colaboradores, das metas e objetivos estratégicos empresariais. Ainda com relação à Tabela 5, os itens com menor RM também estão ligados à *gestão participativa* (Questões 16 e 27– RM 3,17), referentes à consciência dos colaboradores de seu papel na empresa e ao quanto as sugestões feitas pelos colaboradores são implementadas na organização.

Em linhas gerais, verifica-se que os quesitos *compartilhamento de informações* (Questão 30) e *clima organizacional* (Questão 20) são os com menor dispersão e maiores RM.

5.3 Grau de importância dos componentes para a *performance* organizacional

Para a descrição do grau de importância do capital humano para a *performance* das EBTs, apresentam-se os componentes relacionados ao perfil (competência gerencial, motivação, disponibilidade e estabilidade – Tabela 6) e ao tratamento (clima organizacional, gestão participativa e compartilhamento de informações – Tabela 7) nas empresas.

A Tabela 6 mostra o Ranking Médio (RM) e o Desvio Padrão (DP) do grau de importância dos componentes de capital humano nas EBTs relacionados ao perfil das mesmas.

Tabela 6 – RM e DP do grau de importância dos componentes de capital humano relacionados ao perfil das empresas

PERFIL DO CAPITAL HUMANO	Questão	RM	DP
Competência Gerencial	Conhecimentos	04	5,00
		05	4,67
		13	4,67
		15	4,50
		17	4,17
	Habilidades	07	4,17
		12	4,67
		23	4,67
	Atitudes	03	4,33
			0,52

		06	4,33	0,41
		19	4,50	0,52
Motivação		01	4,33	0,52
		08	4,33	0,75
		10	4,83	0,41
		18	4,50	0,52
Disponibilidade		24	4,33	0,52
		25	4,50	0,52
Estabilidade		02	4,17	0,41

No que se refere ao grau de importância do componente de perfil do capital humano, os dados da Tabela 6 indicam que o maior RM se refere a *conhecimentos*, particularmente o fato de os colaboradores possuírem a experiência desejada pela empresa (Questão 4); vale mencionar o desvio padrão nulo nesse item, evidenciando a mesma opinião por parte dos gestores quanto à necessidade de conhecimento por parte dos colaboradores.

De maneira geral, percebe-se que todos os quesitos presentes na Tabela 6 apresentaram alto RM, demonstrando que os gestores consideram tais itens importantes para a *performance* organizacional.

A partir da Tabela 7, nota-se que o item *clima organizacional* obteve o maior RM na Questão 21 (4,83), a qual afirma que o clima é agradável para que os colaboradores possam realizar suas tarefas. Para Rickards, Chen e Moger (2001, p. 245), um clima organizacional favorável ocorre quando os “membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham um ambiente positivo e acolhedor para estimular a criatividade no trabalho”. Os autores ainda comentam que o fator clima organizacional pode ser associado ao estímulo e à criatividade no trabalho.

Tabela 7 – RM e DP do grau de importância dos componentes de capital humano relacionados ao tratamento nas empresas

TRATAMENTO DO CAPITAL HUMANO	Questão	RM	DP
Clima Organizacional	11	4,50	0,84
	20	4,17	0,00
	21	4,83	0,41
	28	4,17	0,52
Gestão Participativa	09	4,50	0,55
	16	4,33	0,55
	26	3,50	0,52
	27	3,83	0,52
	29	4,67	0,52
Compartilhamento de Informações	14	4,00	0,41
	22	4,50	0,41
	30	4,67	0,52

Por outro lado, o menor RM foi evidenciado na Questão 26 (3,50), a qual trata da participação dos colaboradores nas decisões da empresa.

5.4 Conexão entre a presença e o grau de importância dos componentes

Para a descrição da conexão entre a presença e o grau de importância do capital humano para a *performance* das EBTs, apresentam-se os componentes relacionados ao perfil e ao tratamento nas empresas. Essa análise possibilita a averiguação da consonância entre o *status quo* do capital humano das empresas e a importância, segundo os gestores das empresas, dos componentes do capital humano para a alavancagem da *performance* das mesmas.

A Tabela 8 mostra a comparação do Ranking Médio (RM) da concordância (nível de presença dos componentes de infra-estrutura operacional) e da importância (grau de

importância dos componentes para a *performance* organizacional), relacionadas ao perfil do capital humano das empresas.

A partir da Tabela 8, a relação entre o RM do grau de importância e do grau de concordância sugere que os gestores das EBTs possuem a percepção sobre o que seja relevante para as empresas incubadas, da mesma maneira que entendem a necessidade de aprimoramento em alguns pontos. Isso pode ser observado por meio das Questões 01, 05 e 24, as quais apresentam maior diferença entre o grau de concordância e o grau de importância.

Tabela 8 – RM do nível de presença e do grau de importância dos componentes de capital humano relacionados ao perfil das empresas

PERFIL DO CAPITAL HUMANO		Questão	Concordância RM	Importância RM
Competência Gerencial	Conhecimentos	04	3,83	5,00
		05	3,00	4,67
		13	3,67	4,67
		15	3,00	4,50
		17	3,17	4,17
	Habilidades	07	3,83	4,17
		12	3,83	4,67
		23	3,83	4,67
	Atitudes	03	3,17	4,33
		06	3,83	4,33
19		3,17	4,50	
Motivação		01	2,50	4,33
		08	3,50	4,33
		10	3,33	4,83
		18	4,00	4,50
Disponibilidade		24	2,33	4,33
		25	3,17	4,50
Estabilidade		02	3,17	4,17

As Questões 07, 12 e 23, relativas à *competência gerencial* (quesito *habilidades*), apresentaram idêntico grau de concordância e semelhante grau de importância, demonstrando que os gestores consideram a capacidade individual dos colaboradores de inovar e realizar as tarefas, a capacidade de liderança e habilidade de comunicação dos gestores, e a valorização das habilidades dos colaboradores por parte dos clientes como sendo itens de relevância similar.

A Tabela 9 mostra a comparação do Ranking Médio (RM) da concordância (nível de presença dos componentes de infra-estrutura operacional) e da importância (grau de importância dos componentes para a *performance* organizacional), relacionadas ao tratamento do capital humano nas empresas.

Tabela 9 – RM do nível de presença e do grau de importância dos componentes de capital humano relacionados ao tratamento nas empresas

TRATAMENTO DO CAPITAL HUMANO	Questão	Concordância RM	Importância RM
Clima Organizacional	11	3,67	4,50
	20	4,17	4,17
	21	3,83	4,83
	28	3,50	4,17
Gestão Participativa	09	4,00	4,50
	16	3,17	4,33
	26	3,50	3,50
	27	3,17	3,83
	29	4,00	4,67
Compartilhamento de Informações	14	3,67	4,00
	22	4,00	4,50
	30	5,00	4,67

Quanto ao *clima organizacional*, houve perfeita consonância entre o nível de concordância e o grau de importância no que se refere à experimentação, uma vez que nas empresas analisadas há liberdade para tentativas de inovação (Questão 20). Da mesma forma, na Questão 26, relacionada à *gestão participativa*, mais especificamente à participação dos colaboradores nas decisões das empresas, observou-se igualdade entre o grau de presença e de importância.

Dentre as conexões analisadas, verificou-se que a única questão na qual o nível de presença é maior que o nível de importância está relacionada ao compartilhamento de informações. Assim, a questão 30, que trata do acesso direto dos colaboradores aos gestores, obteve unânime nível de presença por parte dos mesmos (“concordo plenamente”), uma vez que o RM resultou em 5,00.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo identificar os atributos do CH em EBTs residentes em uma incubadora de empresas catarinense e apontar sua importância para a *performance* organizacional. A população da pesquisa é constituída pelas 14 EBTs residentes em uma incubadora de empresas catarinense, sendo a amostra composta por seis EBTs, selecionada de maneira intencional, em virtude da acessibilidade dos respondentes.

A presente pesquisa é relevante porque apresenta os atributos do capital humano das EBTs de uma incubadora de empresas associada à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). Esses atributos constituem o recurso humano determinante para o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

De modo geral, constatou-se que as EBTs pesquisadas apresentam as seguintes características: as empresas residentes na incubadora tiveram ingresso na mesma entre 2004 e 2007; a maioria dos gestores tem entre 25 e 40 anos e possui vasta experiência profissional anterior à abertura da EBT; a maior parte das EBTs atua na área de informática, ocupa uma área entre 51 e 60 m² na incubadora e desenvolve até dois produtos e/ou serviços.

Os quesitos contidos no instrumento de pesquisa foram desenvolvidos para captar, basicamente, dois enfoques de capital humano: a) perfil do capital humano (competências gerenciais, motivação, disponibilidade e estabilidade da equipe de trabalho); b) tratamento do capital humano nas EBTs (clima organizacional, gestão participativa e compartilhamento de informações). Os dados foram coletados por meio da aplicação do questionário, composto por 30 questões, aos gestores das EBTs. Foi calculado o Ranking Médio (RM) para a escala tipo Likert de 5 pontos, com o intuito de mensurar o grau de importância dos componentes de capital humano e de concordância entre os gestores sobre a relevância de tais componentes para a *performance* organizacional das EBTs. Calculou-se também o Desvio Padrão (DP) para avaliar a dispersão do conjunto de valores em análise.

As principais constatações do estudo, quanto aos níveis de presença dos componentes de capital humano nas EBTs, são: perfil do capital humano – o quesito *motivação*, mais especificamente “aumento da receita por colaborador”, é o componente do perfil do capital humano mais presente nas EBTs, seguido pelo quesito *habilidades*. Por outro lado, os componentes com menor RM são o item *disponibilidade*, referente ao fato de gestores e colaboradores possuírem carga horária satisfatória, e tratamento do capital humano nas EBTs – esforço por parte das empresas no que se refere ao *compartilhamento de informações*, ao *clima organizacional* e à *gestão participativa*.

No que se refere ao grau de importância dos componentes para a *performance* organizacional, verifica-se: a) perfil do capital humano – todos os quesitos desse item apresentaram alto RM, demonstrando que os gestores consideram tais quesitos importantes

para a *performance* organizacional, sendo que o maior RM se refere a *conhecimentos*, particularmente ao fato de os colaboradores possuírem a experiência desejada pela empresa; b) tratamento do capital humano nas EBTs – o item *clima organizacional* obteve o maior RM na questão referente ao fato de que o clima é agradável para que os colaboradores possam realizar suas tarefas; em contrapartida, o menor RM foi evidenciado na questão que trata da participação dos colaboradores nas decisões da empresa.

A análise da conexão entre a presença e o grau de importância dos componentes relacionados ao perfil e ao tratamento possibilita a averiguação da consonância entre o *status quo* do capital humano das empresas e a importância dos componentes do capital humano para a alavancagem da *performance* atribuída pelos gestores das mesmas. Nesse sentido, verificou-se que a relação entre o RM do grau de importância e do grau de concordância sugere que os gestores das EBTs têm ciência do que é relevante para as empresas incubadas, da mesma maneira que entendem a necessidade de aprimoramento em alguns pontos.

REFERÊNCIAS

- ALVIM, P. *Inovação na pequena empresa: como alavancar*. São Paulo: PROTAP 97, 1997.
- ANDINO, B. F. A. et al. Avaliação do processo de incubação de empresas em incubadoras de base tecnológica. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- ATRASAS, A. L. et al. *Incubação de empresas modelo Embrapa*. Brasília/DF: Embrapa informação tecnológica, Embrapa Transferência de Tecnologia, v. 1, 2003.
- BARBOZA, S. F. *Incubación de empresas de base tecnológica: la experiencia de Costa Rica*. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL, 12., 2000.
- BARROS, M. B.; ZANELLA, V. H. B.; AUDY, J. L. N. Mecanismos de gestão e de aceleração de empreendimentos - o caso da incubadora RAIAR. In: ANPROTEC - Seminário Nacional de Parques tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 14., 2004, Recife. *Anais ...* Brasília: ANPROTEC, 2004.
- BOLLINGER, L. et al. A review of literature and hypotheses on new technology based firms. *Research Policy*, v.12, p.1-14, 1983.
- BONTIS, N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, United Kingdom, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001.
- BROOKING, A. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson Inc., 1996.
- CÉSAR, A. M. R. et al. A controladoria e recursos humanos: atuação conjunta na Avaliação de investimentos em capital humano. In: ANPCONT, 2., 2008, Salvador. *Anais...* Salvador, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUSI, M. L. *Avaliação do capital intelectual: um estudo de caso em empresas de fertilizantes*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- DZINKOWSKI, R. The measurement and management of intellectual capital: an introduction. *Management Accounting*, v. 78, n. 2, p. 32-36, Feb., 2000.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Intellectual capital*. New York: Makron Books, 1998.
- ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. A avaliação do capital intelectual como o subsídio para gerenciar e alavancar o desempenho organizacional. In: CONTECSI, 4., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2007.
- FARIAS, F. S.; FARIAS, I. Q.; PONTE, V. M. R. Gerenciamento do capital intelectual: um estudo em empresas do setor têxtil cearense. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. FIESP atesta longevidade das incubadas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. 4, 25 out. 2002.
- FITZ-ENZ, J. *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- LEV, B. Measuring the value of Intellectual Capital. *Ivey Business Journal*. New York, Mar/Apr, p. 16-20, 2001.
- MACEDO, P. P. D. *Avaliação de empresas de base tecnológica candidatas à incubação – O caso CELTA*. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- MARTINEZ, J. B. *El proceso de creación de EIBTs: ciclo vital e apoyos al desarrollo y crecimiento*. Madrid: Creara Fundación San Telmo, ANCES, 2003.
- MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia. *Pesquisa nacional de qualidade e produtividade no setor de software brasileiro*. Brasil, 2001.
- MOURA, S. F. et al. O valor do intangível em Instituições de Ensino Superior: um enfoque no capital humano. In: EnANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- NASCIMENTO, S. et al. A gestão do capital intelectual em grandes empresas brasileiras. In: CONTECSI, 5., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2008.

PENA, I. Intellectual capital and business success. *Journal of Intellectual Capital*, v. 3, n. 2, p. 180-198, 2002.

PETERS, L.; RICE, M.; SUNDARARAJAN, M. The role of incubators in the entrepreneurial process. *Journal of Technology Transfer*, v. 29, n. 1, p. 83-91, Jan. 2004.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Perspectivas do empreendedorismo alicerçado no processo de compartilhamento do conhecimento. In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 2003, Florianópolis/SC. *Anais ...* Florianópolis: 2003.

RICKARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, S. Development of a self-report Instrument for exploring team factor, leadership and performance relations. *British Journal of Management*, v. 23, p. 243-250, 2001.

ROOS, J. *et al.* *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. London: Macmillan, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa. Brasília, agosto 2004. Disponível em: < <http://www.portal.sebrae.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2008.

SIMON, K. E. *Las empresas de base tecnológica: motor de futuro en la economía del conocimiento*. Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas. Madrid: ANCES, 2003.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICE

ABORDAGEM	ENFOQUE	CATEGORIA DE ANÁLISE	ASPECTOS ABORDADOS NA PESQUISA
1 Perfil do Capital Humano	1.1 Competência Gerencial (CHA)	1.1.1 Conhecimentos	Questão 4 Os colaboradores possuem o conhecimento e a experiência desejada pela empresa
			Questão 5 Os gestores possuem conhecimentos práticos de gestão de negócio, comercial e marketing
			Questão 13 Na empresa os membros da equipe têm conhecimento técnico compatível com a função
			Questão 15 Na empresa há um processo contínuo de capacitação dos colaboradores
			Questão 17 O nível de escolaridade dos colaboradores é compatível com os propósitos da empresa
		1.1.2 Habilidades	Questão 7 A capacidade individual dos colaboradores permite a habilidade para inovar e realizar as tarefas
			Questão 12 Os gestores da empresa têm boa capacidade de liderança e habilidade para se comunicar
			Questão 23 Os clientes da empresa reconhecem e valorizam as habilidades dos colaboradores da empresa
		1.1.3 Atitudes	Questão 3 Há na empresa uma equipe interna que atenda às necessidades da empresa
			Questão 6 Pode-se afirmar que os colaboradores são criativos e inovadores
			Questão 19 Os colaboradores, de maneira geral, executam suas tarefas de forma eficiente e eficaz
	1.2 Motivação		Questão 1 A empresa tem programa de remuneração, reconhecimento e de incentivos aos colaboradores
			Questão 8 A empresa procura despertar o sentimento de auto-eficácia nos colaboradores
			Questão 10 Pode-se afirmar que a empresa possui uma equipe motivada a alcançar os objetivos organizacionais
			Questão 18 Pode-se afirmar que a receita por colaborador tem aumentado na empresa
2 Tratamento do Capital Humano nas EBTs	1.3 Disponibilidade		Questão 24 Gestores e colaboradores possuem carga horária satisfatória
			Questão 25 Os colaboradores atingem o cumprimento dos prazos estipulados
			Questão 2 A empresa apresenta estabilidade da equipe
			Questão 11 Há elevado sentimento de confiança entre a empresa e colaboradores, e estes se orgulham de trabalhar nela
	1.4 Estabilidade		Questão 20 Estimula-se a experimentação, ou seja, na empresa há liberdade para tentar e falhar
			Questão 21 O clima organizacional é agradável para que os colaboradores possam realizar suas tarefas
			Questão 28 Os colaboradores estão cientes do desempenho que lhe é desejado
	2.1 Clima Organizacional		Questão 9 A empresa busca fazer com que o colaborador individualmente se sinta importante no processo
			Questão 16 Todos os colaboradores da empresa têm consciência do seu papel na empresa
			Questão 26 Os colaboradores participam das decisões da empresa
			Questão 27 As sugestões feitas pelos colaboradores são, na maioria das vezes, implementadas na empresa
	2.2 Gestão Participativa		Questão 29 Os colaboradores conhecem os objetivos estratégicos e metas da organização
			Questão 14 A maior parte das tarefas é desenvolvida em equipe e todos têm autonomia na execução de sua parte
			Questão 22 A empresa incentiva à gestão da informação na equipe para a disseminação do conhecimento global
	2.3 Compartilhamento de Informações		Questão 30 Os colaboradores têm acesso direto, e sempre que necessário, a seus gestores