

“AVALIAÇÃO DO CAPITAL CONHECIMENTO EM PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES”

Sandra Korman DIB¹; Pierre OHAYON²; José Alberto Sampaio ARANHA³;

¹ Professora e Coordenadora do Ensino de Empreendedorismo da PUC-Rio e
Doutoranda em Psicologia Social pelo Instituto de Psicologia da UFRJ.

² Doutor e Professor Adjunto da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC, UFRJ. ³ Pós-graduado e Diretor do Instituto Gênese – PUC-Rio

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma reflexão sobre os mecanismos de avaliação numa sociedade caracterizada pela aceleração e extensão das mudanças e pela elevação do grau de complexidade dos projetos empreendedores em Formações de Empreendedorismo e Incubadoras de Empresas. Apresenta os principais problemas relacionados com a avaliação, à luz da influência do novo paradigma técnico-econômico na Sociedade do Conhecimento e destaca novas lógicas de avaliação apresentando ao final um conjunto de recomendações para aumentar a eficácia do processo de avaliação, integrando essa função à de planejamento.

Palavras-chave: Avaliação, Capital Conhecimento, Programa de Formação de Empreendedores, Incubadoras

CONTEXTO DA AVALIAÇÃO

O movimento de criação de **Programas de Formação de Empreendedores (PFEs)** vem crescendo significativamente no Brasil, surgindo de modo muito diversificado, como o empreendedorismo de base tecnológica e de serviços, e o social e cultural. Uma das dificuldades na avaliação do PFE, assim como o próprio planejamento de suas ações, vem da ambigüidade que reside na sua efetiva missão. O PFE deve ser considerado uma atividade de desenvolvimento humano ou uma estratégia de criação de empresa? Em ambos os casos, o sucesso do PFE dependerá da qualidade de suas ações. Embora as avaliações de PFEs variem de instituição para instituição (nos seus alcances, conteúdos e escopos), um ponto comum a todos eles é avaliar o impacto e a eficácia dos mesmos. Nesse sentido, algumas das preocupações maiores voltam-se aos instrumentos de seleção, aos *inputs* da formação e do treinamento para motivação, aos instrumentos pedagógicos, à estrutura de funcionamento dos PFEs, às ferramentas psicológicas ou comportamentais, e ao papel dos instrutores. Outra preocupação é avaliar o sucesso desses PFEs, como um todo, em termos de índices de *start-up* nas incubadoras, desempenho financeiro dos negócios iniciados pelos empreendedores treinados no âmbito do PFE, assim como problemas e perspectivas desses programas. Um desses problemas refere-se ao foco da avaliação no âmbito dos PFEs.

FOCO NO DESENVOLVIMENTO HUMANO

Nessa abordagem, a contribuição do PFE é muito maior do que a simples criação de empresas. Um dos objetivos mais críticos do PFE é o de instituir valores empreendedorísticos numa sociedade onde a orientação para a pessoa do empreendedor é pouco observada em relação ao grande esforço voltado à implementação de plano de negócio propriamente dito. Essa orientação para “sujeito”, e não apenas para “objeto”, de uma ação empreendedora é o cerne da intervenção sob forma de treinamento ou formação, com preocupação mais significativa acerca da pessoa do empreendedor e não apenas dos produtos ou serviços que este potencial empreendedor é capaz de criar. Assim, EGGERS e SMILORS (1996) destacam algumas habilidades requeridas de um empreendedor que são pouco consideradas nos processos de acompanhamento e de avaliação dos PFEs. São elas: planejamento; organização pessoal e gestão de tempo; informação (capacidade de informar); comunicação oral e escrita; análise de problemas e tomada de decisão; relacionamento humano; gestão de conflitos; estilo de liderança e influência; capacidade de motivação dos outros; motivação pessoal; adaptabilidade pessoal; orientação para resultados.

Os PFEs têm, também, novos papéis a serem desempenhados: (i) desenvolver o espírito empresarial e aguçar a “compreensão do fracasso”; (ii) contemplar na grade curricular as

experiências da pequena e média empresa (**PME**); (iii) ajudar os jovens a concretizar suas idéias e fazer com que elas sejam conhecidas e reconhecidas; (iv) incentivar o uso de novas ferramentas de comunicação interativa com uso de *site* na Internet, visando respaldar o potencial empreendedor com assessoria técnica, estudos e trocas de experiências; (v) facilitar a aproximação entre a unidade de formação de empreendedores e as empresas; (vi) viabilizar o processo de orientação contínua dos empreendedores; (vii) incutir o processo de aprendizagem permanente; (viii) possibilitar a gestão do capital conhecimento. Esse último papel não tem sido contemplado adequadamente como uma das principais atribuições de um PFE no que se refere a seu desenvolvimento e sua avaliação.

FOCO NA ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE EMPRESA

Essa abordagem é apreciada por aqueles que consideram o principal objetivo do PFE como o de assegurar o maior número possível de negócios. A criação de empresas através de intervenções sob a forma de formação / treinamento suscita uma confiança maior na cultura empresarial, em particular nas regiões onde o empreendedorismo é menos expressivo. Trata-se, portanto, de assegurar a sobrevivência acompanhando e orientando os empreendedores, propiciando-lhes auto-conhecimento, confiança em si mesmos e no futuro.

Para GERL (1996), o foco exagerado na criação de empresas faz com que as avaliações se voltem apenas ao impacto econômico do empreendimento, ignorando-se os objetivos intermediários nos processos de formação acadêmica de empreendedores e de posterior incubação de empresas. Deste modo, observa-se a ausência de avaliação do progresso para a auto-sustentabilidade do PFE e do desenvolvimento de ações de assistência aos negócios. A avaliação existe apenas para satisfazer exigências dos patrocinadores. Assim, a auto-avaliação do PFE e da incubadora torna-se relevante ao menos como forma de identificar forças e fraquezas, comparar metas com medidas de desempenho, reduzir incertezas no planejamento de decisões, construir consenso entre gestor de PFE (ou de incubadora) e acionistas, justificar a própria existência do PFE e do programa de incubação e sugerir melhorias contínuas.

As duas abordagens são compatíveis entre si, uma vez que elas podem gerar valores sobre a ação empreendedora, junto à sociedade, num horizonte de longo prazo. Uma integração das mesmas é necessária para se obter maior transparência na avaliação do PFE, que deve considerar não somente os benefícios diretos ou a contribuição tangível em termos de número de empresas criadas, mas também o impacto indireto sobre a pessoa, a sociedade e o sistema de apoio ao empreendedor. Daí, a avaliação deveria ser capaz de levar em consideração, de modo integrado, quatro principais grupos de interesse, a saber: os treinandos, os instrutores, o sistema de apoio e os patrocinadores do PFE, para fins de análise do sucesso da ação empreendedora dentro da perspectiva de um novo ambiente.

CONDICIONANTES DA AVALIAÇÃO: FOCO NO PROCESSO

Os sistemas de apoio à criação de empresas evoluíram significativamente. Na década de 80, o foco ou objetivo era mais quantitativo. Diferentemente, nos anos 90, o objetivo era mais qualitativo. Segundo ALBERT et al. (1994), facilitar o acesso à criação de empresas para um número maior de empreendedores subentende a passagem de uma abordagem mecanicista de PFE e de criação de empresa para um enfoque que leve em consideração a dimensão de **processo**. A lógica passada era simples: considerando a importância da criação de empresas e reconhecendo que seus criadores não dispõem de dinheiro, de *know-how*, de espaço físico barato para materializar seus projetos, basta então aportar recursos financeiros, desenvolver programas específicos de formação e investir em infraestruturas de jovens empresas com potencial de crescimento. Entretanto, na realidade, a formação era teórica e na melhor das hipóteses incluía formação aparelhada de simulações, jogos de empresa mais ou menos adaptados às necessidades. Essa visão mecanicista negava que a cada projeto corresponde um empreendedor diferente, com condições de inicialização (conhecimentos tácitos, ambiente, tempos e ritmos) e objetivos específicos suscetíveis de evoluir a todo instante. Nessa ordem de idéias, disponibilizar recursos financeiros para favorecer a criação de empresas é uma condição necessária, mas não é suficiente para assegurar o desenvolvimento de empresas sadias. Assim, a visão simples das condições de emergência de empresas fez com que os tomadores de decisão ignorassem tanto a complexidade do processo de criação quanto as particularidades de cada empresa em formação.

Uma redefinição dos objetivos das políticas de apoio à criação de empresas, que muda doravante de foco, passando da lógica de “mais criações de empresas” para “mais criações de empresas viáveis”,

subentende novas abordagens de planejamento e de avaliação de PFE¹. A lógica linear e seqüencial na criação de empresa é imprópria uma vez que, no processo de formação de empreendedores, deve ser previsto um movimento de “idas e vindas”. Ademais, o componente estratégico (o projeto com plano robusto de negócio) e o componente psicológico (o empreendedor, suas aptidões, suas motivações, suas carências) estão permanente e estreitamente amarrados. Qualquer decisão e avaliação devem necessariamente considerar esses dois componentes de modo integrado. É a interdependência entre diferentes famílias de elementos (empreendedor e equipe, projeto, ambiente e recursos) e as decisões e ações empreendidas resultantes das interações entre esses elementos que vão assegurar ao conjunto sua pertinência e sua coerência.

TRANSFORMAÇÃO DO CAPITAL CONHECIMENTO NOS PFEs

O conhecimento partilhado entre indivíduos e grupos, por meio de novas formas de se relacionar e operar, gera um impacto direto nos seus resultados, *agregando valor*. Assim, destaca-se a tendência ao reconhecimento e à valorização deste conhecimento como uma oportunidade de resgate da importância do “sujeito” nas organizações. Rotinas da administração tradicional, como planejar, organizar, dirigir e controlar, significam 20% do valor real de uma empresa. Por meio dessas ferramentas, o ativo intangível da empresa não é contemplado como valor, embora envolva um elenco de profissionais como diretor de patrimônio, gerente de manutenção, contador, analista financeiro, gerente de fluxo de caixa. O que fazer com os 80% restantes que não constam nos balanços, mas que apresentam valor contábil? A valorização do conhecimento nas empresas altera a natureza do trabalho dos gestores, que passam a se ocupar com a diferença entre valor de mercado e valor contábil, como os talentos pessoais, a eficiência dos sistemas de gestão, o caráter das relações com os clientes, a propriedade intelectual e a cultura organizacional.

PEDRO (2001) descreveu *capital conhecimento*² em torno de duas perspectivas complementares, “uma focada nas próprias pessoas como centros de processamento transformador de informação em conhecimento e de conhecimento em informação, e outra focada nas realizações das pessoas conhecedoras. A primeira, habitualmente associada ao conceito de *conhecimento tácito*, apresenta-o como sendo humano, ativo, potenciador da aquisição de novo conhecimento, difícil ou impossível de ser possuído pela empresa, não podendo ser transacionado e partilhado. Num sentido de seqüência produtiva, esta primeira perspectiva põe em destaque a sua potencialidade geradora de conhecimento explícito. Na segunda perspectiva, o conhecimento é visto fundamentalmente como uma realização explícita, podendo ser identificado nas patentes, nos procedimentos organizacionais, nos padrões de interação no interior das organizações, nas formas de relacionamento com fornecedores e clientes e, nos produtos. É identificável, pode ser possuído pela empresa, partilhado e transacionado”. Para o autor, trata-se de um ativo distinto dos demais, pela capacidade de inovar e produzir riquezas sem que seja consumido ou se extinga durante a produção.

Considerando que as empresas da Era do Conhecimento estarão comercializando o saber, fica ainda mais difícil a avaliação do capital intangível das empresas. Como a avaliação das pessoas

¹ Por exemplo, os procedimentos tradicionais com quatro etapas seqüenciais [(i) nascimento da idéia; (ii) elaboração do projeto; (iii) lançamento das operações; (iv) inicialização das atividades] poderiam ser vantajosamente sofisticados introduzindo uma nova etapa [(i) nascimento da idéia; (ii) avaliação da oportunidade de negócio; (iii) concepção da empresa; (iv) montagem jurídica e financeira da empresa; (v) inicialização das atividades]. Em cada etapa há avaliações e tomadas de decisões. Embora sugerindo pequenos aprimoramentos, o modelo seqüencial permanece tradicional, criando duas ilusões: a ilusão da separação de etapas e da linearidade e a ilusão da simplicidade aparente.

² EDVINSSON e MALONE (1998) e seus colaboradores aprimoraram o conceito de Capital Conhecimento, subdividindo-o em dois novos tipos fundamentais de capital: o **capital humano** e o **capital estrutural**. **Capital humano** é a combinação de conhecimento, habilidades, inovação, e capacidades individuais de os empregados conseguirem realizar bem as suas tarefas. Inclui também os valores da companhia, a cultura e a filosofia. Não pode ser possuído pela companhia. Por sua vez, **Capital estrutural** refere-se ao *hardware*, *software*, bases de dados, estrutura organizacional, patentes, marcas comerciais e todo o resto da capacidade organizacional que suporta a produtividade dos empregados - numa palavra, tudo o que fica na empresa quando os empregados vão para casa. Capital Estrutural inclui também o capital cliente, as relações desenvolvidas com clientes-chave. Contrariamente ao capital humano, o capital estrutural pode ser possuído pela empresa e transacionado. Segundo BOISOT (1998), o capital intelectual é mais do que o somatório das competências nucleares da empresa. Abrange também as competências que não são centrais e implica nos resultados de aplicação. Quanto ao seu aprendizado, extrapola a obtenção e o desenvolvimento do conhecimento, implica também a sua exploração plena e a sua transformação em conhecimento explícito coletivo. Ao contrário da informação, o conhecimento não pode ser observado diretamente, sendo a sua existência inferida das ações dos seus agentes.

(capital humano) não pode ser agregada como valor nas fusões e aquisições, já que estes não podem ser obrigatoriamente retidos ao patrimônio das empresas, é necessário que o capital intelectual seja avaliado pelo seu capital estrutural, isto é, por tudo o que pertence à empresa e que pode ser transferido e que inclui os sistemas ou processos de gestão, as redes de comunicação e informação, as políticas e outras capacidades organizacionais. Dessa forma, os gestores destas empresas serão mais eficientes à medida que propiciarem a transformação do capital humano em capital estruturado.

O grande desafio imposto aos novos empreendedores exige novas habilidades e conhecimentos – alguns ainda não suficientemente testados ou desenvolvidos – como a estruturação de ambientes, por parte dos gestores, que permitam o compartilhamento de informações e troca de experiências.

Conectar desconexos, elaborar modelos de aquisição de conhecimento permanente, compartilhar inovações e os seus processos, elevar o material apreendido a ponto de execução, embora sejam apontados como o que vai credenciar a sobrevivência das empresas, raramente se traduzem, hoje em dia, como tópicos na orientação dos candidatos a empresários. Considerando que as incubadoras, notavelmente aquelas de base tecnológica, cada vez mais terão que preparar empreendedores (por intermédio de PFE) e empreendimentos desta nova Era, torna-se necessário que essas variáveis sejam observadas pelos seus editais e, também, contempladas nos critérios de graduação das empresas incubadas.

O elo do empreendedorismo em formação com o desenvolvimento e valorização do capital cultural dos seus agentes, não se traduz numa nova ferramenta de ensino ou num novo estilo de administração de empresas. Refere-se a um novo paradigma de gerir negócios, de pensar ou mesmo de sentir. Os coordenadores de PFEs e gestores de incubadoras passam a lidar com o desafio de criar metodologias que identifiquem, meçam e disseminem o conhecimento gerado dentro das organizações, estabelecidas ou em desenvolvimento, no que se refere à passagem do conhecimento de estado bruto até a sua transformação em capital intelectual.

Nesse panorama, no qual aprendizagem e inovações devem interagir, atribuem-se algumas características do gestor de conhecimento ao papel desempenhado pelo diretor de uma incubadora, pelo coordenador da formação de empreendedores e, por extensão, ao trabalho dos instrutores da formação. Não se trata de medir ou gerir o conhecimento propriamente dito, mas de orientar a definição e suporte de processos para aquisição, criação, partilha e aplicação de conhecimento. Deve dedicar-se também à remoção de barreiras e à criação de uma cultura de “partilha” de conhecimento, como sugere ALLEE (1997, p. 4), ao definir o conceito de *diretor de conhecimento*: "Hoje a segurança reside naquilo que se sabe fazer, naquilo que se pode aprender a fazer, e na forma como se consegue aceder ao conhecimento através da colaboração com os outros".

Os estudos do comportamento humano, como importante ferramenta para que os PFEs e as incubadoras obtenham sucesso, sofrem a influência de diferentes abordagens. A primeira, *vir-a-ser empreendedor*, enfatiza a constituição do negócio ou o seu plano. Formas avaliativas individuais, pontuais e distintivas transcorrem desse entendimento. A segunda concentra-se no *desenvolvimento e na manutenção de valores e habilidades comportamentais* relacionados à formação contínua de empreendedores. O plano de negócios e a constituição de uma empresa apresentam-se como *meios* e não *fins*, no tocante à realização profissional. Nessa segunda abordagem, a avaliação volta-se notavelmente à **competência relacional**, em suas dimensões profissional, ideológica e emocional, e, nesta perspectiva, são levados em consideração valores como a capacidade de compartilhar, estabelecer empatia, flexibilizar posicionamentos, obter credibilidade, manter princípios éticos, operar com sensibilidade em ecossistemas e sonhar (imaginar e criar cenários) que se somam às habilidades técnicas e gerenciais.

A empresa (ou o negócio) materializa os sonhos do empreendedor, mas não esgota a sua capacidade de sonhar. É uma projeção da sua imagem interior que não reflete todas as suas possibilidades, que não se esgota num único negócio e da qual não se infere apenas com seu plano. Trata-se de um recorte no tempo do seu amadurecimento, que inventaria as suas habilidades, aptidões e interesses, traduzidas pela capacidade de realizar.

TENDÊNCIAS NA FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES

	Alvo / Postura Tradicional	Alvo / Postura Atual
PFE Acadêmico	Foco na formação Seleção Treinamento e uso de planos de negócios Consórcio de seleção Conhecimento individual	Foco no ambiente Orientação Educação permanente Consórcio de acompanhamento e de apoio Conhecimento compartilhado
Incubadora	Rede interna de comunicação Foco no negócio e na quantidade Padronização da formação Criação de “mais empresas” Orientação para desenvolvimento do negócio	Rede externa de comunicação Foco no empreendedor e na qualidade Personalização da formação Criação de mais empresas “viáveis” Orientação para desenvolvimento pessoal

A tendência de formação de empreendedores e o desenvolvimento de organizações pelo aprimoramento do saber compartilhado, impõem estudo detalhado desse ativo como recurso estratégico. As questões específicas envolvendo o partilhar conhecimentos, a colaboração e a criatividade em conjunto não se referem apenas às questões tecnológicas. Evidenciam-se a partilha de culturas, aprendizagens e aspectos comportamentais, que se apóiam na criação de uma ambiência empreendedora com ênfase numa **cultura organizacional** e na construção de um **tecido social de relacionamentos**.

A **cultura organizacional** prevê: (i) favorecer um *clima de integridade e confiança*, onde as novas idéias serão reconhecidas e recompensadas levando em conta a autoria e desenvolvimento de cada uma delas e onde os compromissos serão cumpridos; (ii) estabelecer um ambiente de *respeito mútuo* que contemple a diversidade em todas as suas expressões, como forma de se posicionar de forma segura frente a um complexo ambiente global; (iii) incentivar um *permanente estado de aprendizagem* que justifique o movimento de compartilhar novas idéias, conhecimentos e visões de mundo; (iv) substituir as rotinas de cooperação que sugere um melhor entrosamento para que cada um produza melhor individualmente pelas redes de *colaboração* que, partindo das análises de pressupostos individuais, faz emergir uma nova perspectiva por meio da sua exploração em conjunto.

Outra ênfase da partilha do conhecimento salienta que a sua expressão máxima dar-se-á em comunidade, na construção do seu **tecido social que é fruto dos relacionamentos**. O conhecimento, contrariando as tradições de ensino / aprendizagem individuais, passa a se constituir nas comunidades de aprendizagem, redes de conhecimento e comunidades de prática (ALLEE, 1997), requerendo novas lógicas avaliativas.

NOVAS LÓGICAS AVALIATIVAS

Segundo PATTON (1987) “avaliação é um conjunto sistemático de informações relativas a atividades e resultados de programas atuais visando efetuar julgamentos, para pessoas interessadas, sobre aspectos específicos daquilo que um programa está fazendo ou afetando, no qual os participantes atuais em cada processo específico de avaliação são chamados a definir o impacto gerado para eles e as situações em que se encontram”.

No processo de avaliação convém explorar mais a mudança de comportamento em relação a *conhecimentos, experimentações, aptidões, atitudes e personalidade* do que a simples preocupação em sofisticar um instrumento de ensino (estudos de casos, simulações, estágios supervisionados, depoimentos de empresários). É importante, neste sentido, ressaltar que o objetivo é desenvolver “empreendedores” (sujeito) e não planos de negócios (objeto). Cada um dos cinco elementos apontados requer o aprofundamento do debate no campo da avaliação.

Para BEARSE (1993), a avaliação deve ser periódica e o tipo de informação quantitativa e qualitativa gerada deve ser sistemática de modo a subsidiar os processos de planejamento, gestão e

tomada de decisão. Assim, para assegurar a coerência e a pertinência da avaliação alguns passos devem ser seguidos, notavelmente: (i) constituição de um grupo-tarefa representativo dos “acionistas” do PFE e da incubadora (**inquilinos empreendedores**, agências de fomento e patrocinadores entre outros) que requer uma cooperação ativa dos seus membros e a *construção de um consenso* onde os membros devem alocar um tempo razoavelmente significativo para participar do processo de avaliação; (ii) clara definição das finalidades e objetivos específicos da avaliação, de um lado, e, de outro, das finalidades e objetivos do PFE e da incubadora de empresas; (iii) discussão sobre a utilidade dos dados a serem levantados para fins de avaliações específicas³; (iv) preparação e análise dos dados e documentos⁴. A avaliação não deve ser vista e conduzida como exercício acadêmico, mas como um processo capaz de prover melhorias contínuas e aprendizado. Permite aos responsáveis pelo PFE e pela incubadora aprender com seus próprios erros, introduzir mudanças e aumentar as chances de sucesso.

Nos programas de formação de empreendedores, as práticas avaliativas devem diferenciar-se daquelas empreendidas no ensino tradicional. Contando com um elenco próprio - conceitual, metodológico e prático - de avaliação, a formação do empreendedor não contempla apenas o cumprimento de disciplinas. Após essa etapa inicial, o aluno interessado em criar sua empresa junto à uma incubadora passa por um rigoroso sistema de seleção para o qual está pouco preparado. Aqueles que não foram bem sucedidos no processo de seleção não contam com um programa de reorientação personalizada para lidar com as deficiências ou carências observadas. Os que tiveram sucesso na seleção nem sempre encontram na incubadora o respaldo para suas expectativas e reais necessidades, como também o programa não prevê o retorno às salas de aula, pois o modelo de educação em vigor segue uma lógica linear de etapas sucessivas a serem superadas. A lógica turbilhonária de “idas e voltas” (do PFE para a incubadora e vice versa) é raramente observada. Uma vez graduado, o empreendedor praticamente não se recicla nos cinco anos subseqüentes à passagem pela incubadora. Entretanto, a preocupação que permanece é saliente: a formação obtida vai assegurar a perenidade do empreendimento ao final do quinto ano de pós-incubação?

O que se observa é uma atenção exagerada, embora obviamente importante, atribuída ao plano de negócio formulado pelo empreendedor (foco no objeto). O foco no sujeito (o empreendedor ele mesmo) é comparativamente pouco expressivo.

A avaliação é a sistemática de dados por meio da qual se determinam as mudanças de comportamento do aluno e em que medida estas mudanças ocorrem. Segundo HADJI (1989), há três funções distintas atribuídas à avaliação: a primeira consiste em efetuar um *inventário* dos conhecimentos adquiridos e medir as aprendizagens. Tal balanço fundamentar-se, geralmente, sobre testes de rendimento. A segunda é o *diagnóstico*. A avaliação serve para situar o aluno diante do seu processo de aprendizagem e para diagnosticar as suas lacunas. Trata-se de identificar e explicar os seus pontos fracos e hábitos indesejáveis. A avaliação do aluno pode desempenhar uma função prognóstica se permitir guiá-lo, orientá-lo nas suas escolhas acadêmicas e profissionais por uma predição de seus desempenhos futuros. Pode-se dizer, segundo o autor, que no primeiro caso a função consiste em situar o aluno na ocasião de um balanço, no segundo caso de compreender sua situação e no terceiro caso de orientá-lo.

Nos programas acadêmicos de formação de empreendedores, as duas últimas funções e em particular a terceira devem ser fortemente destacadas. É preciso contrabalançar o excesso de **seleção** por maior **orientação** ao aluno na sua trajetória como potencial criador de empresa. Essa

³ É preciso saber quais são os objetivos da própria avaliação antes da coleta dos dados necessários para consubstanciá-la. O que avaliar, por quem a avaliação deve ser efetuada, para quem deve ela ser destinada e em que momento deve ser realizada são algumas das questões que devem ser consideradas. Questões sobre pontos fracos relacionados com aspectos de suporte logístico propiciado pelo PFE e pela incubadora podem ser analisadas sob diversos pontos de vistas, um deles podendo ser o do empreendedor propriamente dito, geralmente considerado de modo muito tênue na avaliação.

⁴ Existem cinco fontes básicas de dados avaliativos, a saber: (a) dados operacionais sobre funcionamento do PFE e da incubadora, incluindo: estudos de viabilidade e planos de negócios, dados financeiros, relatórios periódicos da direção, dos acionistas e das agências de apoio, dados sobre uso de equipamentos, dados sobre serviços prestados para os empreendedores e suas firmas em via de incubação, dados sobre desempenho de pessoal de apoio e desempenho dos inquilinos; (b) atas de reuniões da direção com os acionistas; (c) atas de reuniões dos empreendedores entre si ou entre empreendedores e gerência do PFE e da incubadora; (d) dados sobre empresas e empreendedores graduados e, (e) *feedback* da gerência do PFE e da incubadora.

orientação inicia-se com a entrada do aluno no programa acadêmico e deve continuar até cinco anos após sua passagem pela incubadora que o ajudou a criar a empresa que se enseja “viável” a curto e médio prazos. A orientação contínua provém de um novo paradigma educacional, que se relaciona ao contínuo acompanhamento e não apenas à seleção dos mais aptos à ação empreendedora.

BARREIRAS À AVALIAÇÃO

Além da falta de atenção ao capital conhecimento, no que se refere ao seu desenvolvimento e avaliação, outras barreiras são observadas. AWASTHI e SEBASTIAN (1996) apontam nos PFEs, em particular: (i) falta de compromisso da instituição na qual o PFE se desenvolve para com os potenciais empreendedores nele envolvidos; (ii) fracas atividades promocionais; (iii) baixa qualidade dos instrutores; e (iv) precária infraestrutura para treinamento contínuo. MEEDER (1993) levanta as barreiras referentes aos serviços de assistência, como a falta da devida atenção nos momentos críticos do desenvolvimento do empreendedor e de sua empresa em via de criação. O tempo de intervenção junto ao empreendedor é, às vezes, mais importante do que o próprio serviço de apoio prestado.

THE ASPEN INSTITUTE (1996) acrescenta para o acesso aos recursos pelos potenciais empreendedores: (i) percepção (foco no cliente); (ii) responsabilidade (*accountability*); (iii) emoções (conceitos ou valores embutidos no negócio). Para SLAUGHTER (1996), sete barreiras precisam ser superadas no âmbito dos PFEs. São elas: (i) a dificuldade de contratação de pessoas auto-motivadas; (ii) a falta de ajuda mútua, chave para o sucesso; (iii) a falta de transparência na organização do PFE (clareza de propósito, direção, estrutura e medição dos resultados); (iv) a ausência de comunicação entre os valores e as filosofias defendidas pelo PFE; (v) a falta de sistemas apropriados de recompensas; (vi) a falta de modelo visando uma atitude experimental de aprendizado; (vii) a falta de celebração das vitórias e conquistas do PFE.

SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES PARA AUMENTAR A EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO

O desenvolvimento do potencial empreendedor nos PFEs e nas incubadoras indica uma ação contínua, plural e compartilhada, e faz-se em consonância com suas efetivas missões. As possibilidades de avaliação devem corresponder a essas propriedades. Notavelmente no que se refere ao capital conhecimento, a avaliação deve contemplar o aprimoramento de competências que não serão aferidas pela soma de valores, mais sim pela observação e entendimento da sua dinâmica, sugerindo com isso que se intensifiquem processos de orientação e não apenas de seleção.

Os modelos tradicionais de avaliação, quando utilizados como alternativas aos processos de mensuração e seleção de competências empreendedoras nos PFEs, nos editais das incubadoras e na graduação de empresas incubadas, devem doravante acompanhar as exigências e especificidades desses processos. Salienta-se aqui a avaliação de comportamentos e atitudes que conduzem à inovação, à geração de riquezas e à possibilidade de transformação do conhecimento em valor agregado.

Empreendedorismo em formação é conceito complexo. Sugere a adoção de um novo paradigma em termos de avaliação que atenda ao envolvimento dos seus múltiplos agentes (sujeitos, produtos, ambiência, FPEs e incubadoras), que de forma processual também devem ser avaliados.

No que se refere ao desenvolvimento do sujeito empreendedor, especialmente no valor que ele agrega ao capital conhecimento, recomenda-se o acompanhamento de sua evolução nos seguintes aspectos:

- habilidade de coletivamente criar novo conhecimento; transformação do capital humano em capital estrutural.
- capacidade de lidar com todo o ciclo de vida do conhecimento: difusão, uso, compartilhamento e produção do novo conhecimento.
- habilidade de aprender mais rápido que a concorrência; disposição para permanente aprendizagem.
- capacidade de identificar, mensurar e disseminar novas variáveis tais como: relacionamento, criatividade, percepção do outro, comportamento na adversidade e responsabilidade pelos resultados.
- competência relacional em suas dimensões profissional, ideológica e emocional (capacidade de compartilhar, estabelecer empatia, flexibilizar posicionamentos, obter credibilidade, manter princípios éticos, operar em ecossistemas e sonhar).

Em relação à melhoria da eficiência do PFE e da incubadora, recomenda-se o acompanhamento dos seguintes aspectos:

- criação de uma ambiência empreendedora, por meio de uma cultura organizacional (*clima de integridade e confiança; permanente estado de aprendizagem; respeito mútuo; colaboração*) como fruto dos relacionamentos.
- formação de comunidades, redes e alianças estratégicas.
- estabelecimento de políticas e práticas democratizadas de difusão e uso de conhecimento.

Os processos de avaliação devem focar-se com maior atenção na figura do sujeito empreendedor, exigindo atualizações dos critérios e conceitos de mensuração das suas competências. Os produtos gerados devem ser considerados na avaliação como uma das múltiplas possibilidades de sua realização.

Na formação do empreendedor, impõem-se novas práticas educacionais e institucionais onde a sua dinâmica individual e a adaptação ao seu próprio projeto de criação de empresa são fundamentais. Essa necessária coerência suscita novo questionamento sobre a transformação do conhecimento em valor agregado, maior atenção ao desenvolvimento pessoal, grande mobilidade intelectual, aptidão em escutar e aprender, melhor capacidade de adaptação e de compartilhamento. A criação e a avaliação da ação empreendedora são sempre obras coletivas. Requerem cada vez mais rede forte, ativa e, sobretudo, solidária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, Ph.; FAYOLLE, A.; MARION, S. L'Évolution des Systèmes d'Appui à la Création d'Entreprises. *Revue Française de Gestion*, nov./déc. 1994, p. 101-112.
- ALLEE, V. *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*. Butterworth: Heinemann, 1997.
- AWASTHI, D. N.; SEBASTIAN, J. *Evaluation of Entrepreneurship Development Programmes*. New Delhi: Sage, 1996.
- BEARSE, P. *Comprehensive Manual: The Evaluation of Business Incubation Projects*. Athens, Ohio: The National Business Incubation Association, Dec. 1993.
- BOISOT, M. *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford, 1998.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998, p. 31.
- EGGERS, J. H.; SMILOR, R. W. *Leadership Skills of Entrepreneurs: Resolving the Paradoxes and Enhancing the Practices of Entrepreneurial Growth*. In: SMILOR, R. W.; SEXTON, D. L. *Leadership and entrepreneurship: personal and organizational development in entrepreneurial ventures*. Westport/Conn: Quorum Books, 1996. Chapter 2, p. 15-38.
- GERL, E. *Tools and Tips for Evaluating Business Incubators*. In: HAYHOW, S. *A Comprehensive Guide to Business Incubation*. Athens, Oh: National Business Incubation Association, 1996, p. 176-183.
- HADJI, C. *L'Évaluation: règles du jeu – des intentions aux outils*. Paris: ESF éditeur, 1989. (Chapitre 3: L'Évaluation plurielle: A la découverte des jeux et des enjeux, p. 56-78.
- MEEDER, R. *Forging the Incubator: How to Design and Implement a Feasibility Study for Business Incubation Programs*. Athens/Ohio: NBIA (National Business Incubation Association), October 1993, p. 43-44.
- PATTON, M. Q. *Creative Evaluation*. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.
- PEDRO, J. M. *O que é capital conhecimento?* <http://www.knowkapital.com>, 2001.
- SLAUGHTER, M. P. *Seven Keys to Shaping the Entrepreneurial Organization*. In: SMILOR, R. W.; SEXTON, D. L. *Leadership and entrepreneurship: personal and organizational development in entrepreneurial ventures*. Westport/Conn: Quorum Books, 1996. Chapter 8, p. 99-110.
- THE ASPEN INSTITUTE *Incubating New Enterprises: A Guide to Successful Practice*. Washington: The Aspen Institute, 1996, Chapter 4: Evaluating Incubation Practices, p.189-207.

Artigo apresentado no **WCBI Rio 2001 – World Conference on Business Incubation** – Rio de Janeiro - Brasil