

## Capacitação empreendedora de jovens: elementos para uma escala de avaliação

### Entrepreneurial training of youth: elements of a rating scale

Sonia Aparecida Soranzo-Mota \*

Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faccamp

#### RESUMO

A partir de questões Como avaliar a capacidade empreendedora dos jovens através de uma escala? e Quais seriam os indicadores principais para a formulação desta escala? buscou-se dar, neste trabalho respostas adequadas. São objetivos deste trabalho, portanto definir itens para avaliar a capacidade empreendedora dos jovens através de uma escala, elencar os indicadores para a criação de uma escala de medição da capacidade empreendedora e fazer levantamento teórico sobre a capacitação empreendedora dos jovens. Foi feita uma análise das características do comportamento empreendedor para se chegar à proposta de um conjunto de itens denotadores de capacidade empreendedora.

Palavras-chave: Indicadores, Escala de Medição, Capacidade empreendedora.

#### ABSTRACT

*From issues How to evaluate the entrepreneurial capacity of young people through a range? and What are the main indicators for the formulation of this scale? we tried to give this work suitable answers. The objectives of this study therefore set items to assess the entrepreneurial skills of young people through a range, list the indicators for the creation of a measuring scale entrepreneurship and do theoretical research on entrepreneurial training for young people. An analysis of entrepreneurial behavior characteristics to arrive at the proposal of a set of items denotadores of entrepreneurship was made.*

**Keywords:** *Indicators, Measurement Scale, entrepreneurial capacity.*

## 1. INTRODUÇÃO

Podemos observar que desde os primórdios, as descobertas, as inovações e os avanços tecnológicos, estiveram relacionados à inquietude e ao inconformismo do ser humano.

O anseio pela busca do desconhecido, pela descoberta de novas fronteiras e produção de novos conhecimentos impulsionaram, e continuam projetando a humanidade em direção ao desenvolvimento.

As organizações no contexto atual vêm conquistando novos processos de gestão, consequências do contínuo desenvolvimento criado pelo homem. Entretanto, a gestão empreendedora gera desafios em sua aplicabilidade para seus gestores, pois a assertividade na tomada de decisão, ousadia e flexibilidade fomentarão a abertura e criatividade à organização.

---

\* Sonia Aparecida Soranzo-Mota é aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faccamp. E-mail: [sonia\\_soranzo@hotmail.com](mailto:sonia_soranzo@hotmail.com)

As teorias modernas que fundamentam os programas de capacitação de empreendedores apregoam a necessidade vital de preparar as pessoas para aprenderem a agir e pensar por conta própria, com criatividade, com liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, portanto, é indiscutível a necessidade de se preparar melhor as pessoas, antes que as mesmas se lancem no mercado como empreendedoras por conta própria ou, mesmo, para que atuem como empreendedores.

Desta forma, torna-se preponderante disseminar na organização o espírito empreendedor, buscando a elevação do nível de excelência dos produtos e serviços prestados, para permanecer no mercado.

As empresas mais maleáveis tornam-se mais perenes no cenário predominante, dada sua gestão empreendedora, pois permitem atender com maior rapidez esses novos desafios organizacionais impostos também pelo mercado.

Com base nesses fatos surge a questão: Como avaliar a capacidade empreendedora dos jovens através de uma escala? Quais seriam os indicadores principais para a formulação desta escala?

Para que seja possível responder às questões, o objetivo geral da pesquisa é definir como avaliar a capacidade empreendedora dos jovens através de uma escala. Para alcançar este objetivo são considerados os objetivos específicos, como: elencar os indicadores para a criação de uma escala de medição da capacidade empreendedora; fazer levantamento teórico sobre a capacitação empreendedora dos jovens; analisar as características do comportamento empreendedor.

Para realização desse estudo foi então necessária à pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002), é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

## **1 CAPACITAÇÃO EMPREENDEDORA**

Toledo (1989, p. 145) “considera que o treinamento de pessoal é a marca estratégia das novas empresas”. Na visão do autor, a grande prioridade é a qualificação profissional que estimulou o resgate do desenvolvimento de pessoal de forma a assegurar o potencial de crescimento, implementar as habilidades e criatividade dos profissionais, a fim de atingir melhores objetivos econômicos e qualidade para competir no mercado.

A administração de Recursos Humanos constitui a maneira de qualificar recursos disponíveis, de modo que estes possam garantir a melhoria dos processos internos nas entidades públicas. Conforme Lorino (1992), o treinamento de recursos humanos, notadamente os de natureza técnica envolve a coordenação de recursos materiais e humanos qualificados, para oferecer condições de estimular os servidores, a buscar a qualidade nos serviços, a criatividade e a habilidade técnica, somadas ao desenvolvimento intelectual.

As mudanças no mercado de trabalho e a constante competitividade entre as organizações geraram mudanças no dinamismo das relações de trabalho. Com a tecnologia informacional, surgiu também a necessidade de gestão dos recursos humanos que impõe decisões de caráter quantitativo e qualitativo na relação de trabalho, com novas abordagens que dimensionam a identificação de melhorias no desempenho individual e de grupos nas organizações. Conforme Chiavenato (2000, p. 46):

As determinações de gestões ativas que têm por finalidade impulsionar os mecanismos de desempenho geral da organização devem se vincular necessariamente ao contexto da avaliação de desempenho de colaboradores, como forma de minimizar as necessidades organizacionais e de desenvolvimento pessoal e profissional.

Numa economia competitiva, fatores como a qualidade e o desempenho de pessoal determinam o sucesso do negócio e, portanto, a nova visão empresarial está voltada para o mercado e a necessidade de estabelecer diferenciais para enfrentar a concorrência e garantir a fidelização dos clientes.

Conforme Gudman (1999, p. 117) considera que “o treinamento de recursos humanos é um poderoso indicador da melhoria dos serviços das empresas está na magnitude da oferta de ações dirigidas à capacitação de recursos humanos, a partir de um modelo de gestão estratégica voltada para os recursos humanos, sejam de caráter qualificador com vistas ao quadro de demandas determinadas pela dinâmica da economia”.

Assim, as modalidades de educação profissional e treinamento de pessoal, a fim de inovar-se para o exercício de suas funções demandadas pelas novas tendências ocorridas no cenário econômico.

Uma economia globalizada exige das empresas um maior investimento no desenvolvimento de novas tecnologias de produção, racionalização dos processos de produção, qualidade dos serviços e gestão estratégica.

Com a globalização e o aumento da competitividade na economia brasileira passa por momento de grandes transformações, já que tende a adotar as novas tecnologias, substituindo antigos modelos de organização do trabalho, em consequência, as pequenas empresas sofrem no cenário de transformações e precisam se adequar.

Face às transformações diárias do mundo dos negócios, as empresas brasileiras encontram-se atualmente numa busca cada vez mais frenética de produtividade devido à competição acirrada entre as mesmas e às mudanças cada vez mais rápidas ocorridas no cenário econômico.

Conforme Silva (2002, p. 55), “as inovações tecnológicas, o refinamento de políticas e procedimentos administrativos exigem por parte dos empresários, as ações que direcionam para a busca de qualidade e, acercar-se de mão-de-obra qualificada e melhor preparada do que aquela improvisada e fruto do serviço apenas especializado”.

Na concepção de Wood (1995, p. 88), “o comportamento do pequeno empreendedor em relação à política de recursos humanos poderá definir a competitividade e a prestação de serviços com qualidade e confiabilidade”.

É certo que estas posturas exigem um constante aprimoramento no nível técnico e operacional com vistas, à melhoria da qualidade de vida e mão-de-obra para torná-las eficazes dentro de um programa de atividades futuras em paralelo com outros setores da economia.

Conforme Nardy (1999, p. 113), “a capacitação profissional se destina a desenvolver certas habilidades e destrezas relacionadas com o cargo atual, geralmente os empregados recebem treinamento no cargo para desenvolvimento de habilidades e destreza nas suas tarefas”.

A maioria das organizações defronta-se com o problema da necessidade de qualificação profissional de seus colaboradores para garantir a renovação constante de intensa mudança e inovação.

De acordo com Wood (1995, p. 67), considera que

[...] a qualificação profissional engloba também vários aspectos do relacionamento interpessoal que visa melhorar a maneira de tratar o cliente, o colega, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como contornar dificuldades ou negativas do cliente etc.

A capacitação técnica e relacional pode ser conduzida no sentido de desenvolver um alto nível de abstração, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa ou para elevar o nível de generalização desenvolvendo pessoas que possam pensar em termos globais.

Atualmente, muitas empresas possuem parcerias com órgãos como SENAI/SESC que implementam programas adequados de desenvolvimento de recursos humanos, com treinamentos direcionados para sistemas de qualidade, capacitação de técnicos, complementação das necessidades laboratoriais e criação de núcleos de informação tecnológica.

Na concepção de Lorino (1992, p. 98), “as ações empresariais voltadas para o desempenho profissional estão diretamente relacionadas com a estratégia da empresa que pretender aderir ao quadro de excelência, proporcionando maior e melhor flexibilização em matéria de se recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa e adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho”.

Nas relações de produção que demandam qualidade não há uma equiparação de todos os setores internos do processo produtivo. Carmo, (1998, p. 45) afirma que há empresas que se modernizam apenas nos aspectos administrativos hierarquizados, ou seja, as condições de desempenho e boas condições de trabalho são operacionalizadas apenas para os setores internos da empresa que direcionam o processo produtivo, “enquanto que os trabalhadores de setores subalternos apresentam um baixo nível de escolarização e qualificação baixo”.

Ainda segundo Carmo (1998):

A contradição gerada pelo o ambiente de trabalho nas empresas tradicionais é a hierarquização das informações e do conhecimento. A discriminação contra os setores não-intelectuais é sentida na desvalorização de seu papel como estância do processo produtivo.

Ainda há uma grande discriminação em relação ao trabalhador especializado, constata-se que algumas empresas preferem demitir um trabalhador a investir em seu desempenho, valorizando seus conhecimentos práticos.

Na visão de Silva (2002, p. 34),

[...] na questão das pequenas empresas há também que se considerar a questão dos custos nos processos de qualificação profissional. Os administradores de grandes empresas consideram mais eficaz, a ação de buscar mão-de-obra qualificada do que investir em benefícios de formação integral. No entanto, as pequenas empresas que não tem capitais para investir e contratam colaboradores sem qualificação profissional.

As empresas exigem um novo perfil para seus quadros de recursos humanos, que os profissionais tenham autonomia, capacidade de diversificar e ampliar a experiência profissional, com conhecimentos multidisciplinares, competência para criar, capacitação técnica e conhecimentos abrangentes dos ambientes internos e externos requerendo uma maior qualificação desempenho profissional.

As organizações têm efetivado vários tipos de estratégias de mudanças organizacionais na reconstrução de novos instrumentos de administração, centrados na eficácia do uso de equipamentos produtivos que possam assegurar o crescimento da produtividade global.

Os resultados empresariais dependem diretamente da preparação dos recursos humanos e métodos eficazes de avaliação de desempenho que englobem aspectos das relações humanas com todos os colaboradores e administradores em relação às necessidades organizacionais e de desenvolvimento pessoal e profissional.

Um dos fatores fundamentais centra-se na criação de mecanismos e critérios de treinamentos de recursos humanos que façam o colaborador perceber que a finalidade do programa é melhorar sua carreira, a fim de satisfazer os desafios que se geram na produção desempenho profissional nas organizações para implementar a eficiência, a produtividade, a qualidade e a satisfação do profissional.

A organização deve influenciar os colaboradores a aprender novas lições que possam favorecer o intercâmbio de experiências durante o processo de capacitação profissional. Sem experiências contínuas não há aprendizado; a busca de desafios é a forma mais adequada de crescimento pessoal. Por isso, à medida que empresas se voltam para o treinamento e capacitação, aumentam as chances de aplicar o conhecimento das práticas de cada colaborador.

Conforme Gudman (1999, p. 39), “a ambiente atual evidencia o desafio mais crítico nos negócios da nova economia que é o de criar condições de monitorar e avaliar o capital intelectual da empresa, a fim de permitir que se desenvolvam os contextos culturais que maximizam a criatividade e a produtividade humanas”.

Nesse contexto, considera-se que a construção de projetos voltados aos recursos humanos, a partir de uma conduta organizacional estratégica e nas operações das pequenas empresas não podem faltar os requisitos necessários à formação eficiente dos recursos humanos.

A compreensão dos papéis estratégico e operacional requer uma visão da aprendizagem organizacional e treinamento e capacitação profissional que são efetivados nas grandes organizações que lidam com funcionários que atuam em diversas áreas que oferecem uma visão contextualizada dos processos de aprendizagem em empreendimentos e situações de relações interpessoais e relacionais, numa perspectiva de criação de novos ambientes comportamentais direcionados para a renovação corporativa. Da mesma forma, nas pequenas empresas a qualificação profissional se constitui em um aspecto relevante para a inserção no mercado em condições efetivas de competir com empresas maiores.

Conforme Chiavenato (1999, p. 324):

A utilização do treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela. O treinamento e desenvolvimento de profissionais em uma empresa são tarefas que envolvem diversas áreas da empresa e uma logística bastante complexa, gerando um grande investimento no projeto de treinamento, deslocamento de pessoal, planejamento, execução, fornecedores, etc.

As estratégias de Administração de Recursos Humanos se processam a partir cultura que predomina em cada organização e também da estrutura organizacional adotada por cada empresa. Mais ainda depende das características do ambiente, do negócio da organização, das políticas internas e externas adotadas pela organização, das suas funções e processos e de uma gama enorme de outras variáveis importantes que possam afetar a estrutura organizacional de cada empresa.

A administração de Recursos Humanos envolve vários núcleos diferenciados de níveis de treinamento e capacitação de recursos humanos que poderá se reverter em um processo de valorização do profissional, a partir de seu valor desvinculado de um processo de construção que vise apenas produtividade ou os interesses da organização; poderá se constituir um componente funcional que vise apenas avaliar a qualidade profissional como forma de capital humano voltado apenas para o interesse da empresa e sua produtividade.

No entanto, o treinamento e capacitação profissional poderá também servir aos dois interesses tanto ao desenvolvimento educacional e profissional, quanto aos processos de qualificação profissional com ênfase aos procedimentos técnicos da função do colaborador. Conforme Reynold (apud GARRETT e DIAS, 2003, p. 144):

Em épocas de crises os empresários para minimizar os gastos com pessoal e tendem a reduzir a folha de salários e benefícios de seus empregados, como forma de atenuar os problemas financeiros da



Empresa, além de que os colaboradores *Free-Lances* são extremamente transitórios nas organizações. Por isso a necessidade de estratégias que representem resultados na formação de um profissional ético e preparado para os desafios da profissão.

A Administração de Recursos Humanos está passando por grandes mudanças e por importantes inovações, de modo especial neste terceiro milênio, algumas empresas começaram a se preocupar com seus recursos humanos e a criar melhores estratégias de torná-los motivados e satisfeitos nas funções que desempenham.

## 2 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

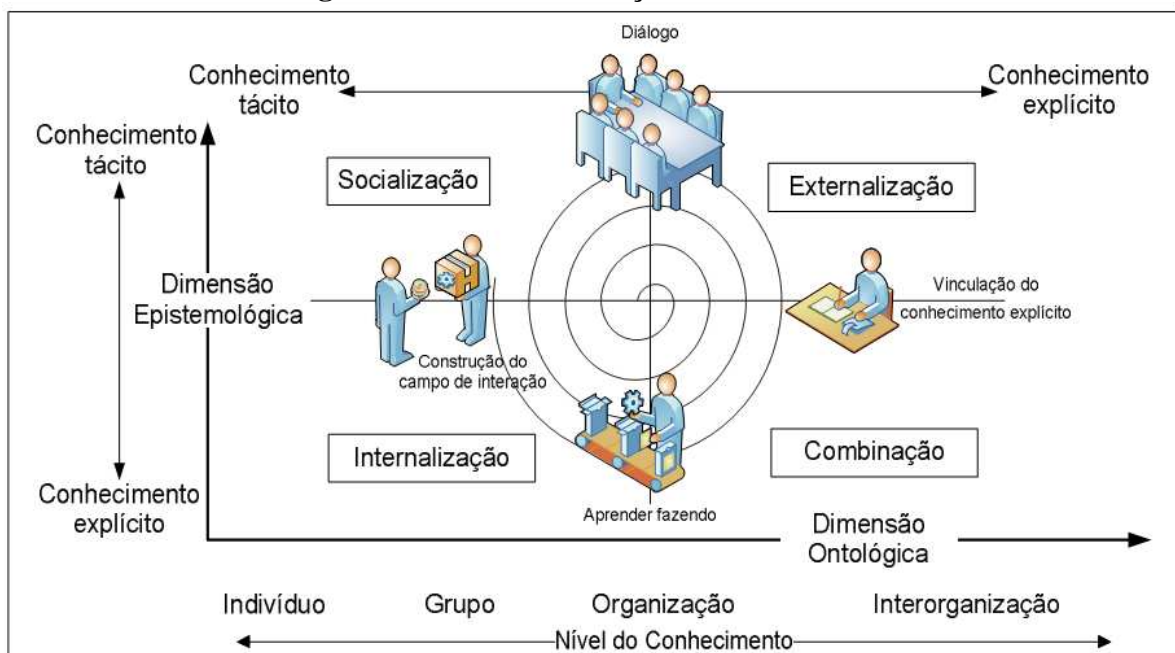
Nonaka e Takeuchi, influentes pensadores na área de Gestão do Conhecimento, destacam-se pela estruturação de uma teoria que busca analisar os mecanismos e processos de criação e sistematização do conhecimento nas organizações, e como esse processo contínuo contribui para a geração de inovações nas empresas.

Nonaka e Takeuchi (2008) focam seu estudo na geração de conhecimento através da aprendizagem contínua. O primeiro ponto característico dessa obra é a definição de conhecimento como crença, ou seja, inclui valores dos indivíduos. A geração de conhecimentos na organização ocorreria através de uma espiral partindo dos indivíduos e envolvendo grupos e organizações em uma dinâmica de transformação bidirecional entre conhecimento tácito e explícito. Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não seria uma atividade especializada - um reduto do marketing ou do planejamento estratégico - mas estaria presente em toda a empresa.

Os autores defendem a existência de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é altamente pessoal, específico ao contexto, por isso difícil de formalizar e, portanto, difícil de comunicar. O conhecimento explícito é formal e sistemático e, por isso, é facilmente comunicado e compartilhado.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) a criação do conhecimento organizacional desdobra-se em duas dimensões: a ontológica e a epistemológica, conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1. Teoria da criação do conhecimento**



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 55, 60 e 69).

Na dimensão ontológica, representada no eixo horizontal, o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional. Esses níveis não são independentes entre si, mas interagem mútua e continuamente. Outra espiral ocorre na dimensão ontológica quando o conhecimento desenvolvido, por exemplo, no nível de equipe de projeto, é transformado em conhecimento no nível de divisão e possivelmente na empresa como um todo ou entre organizações.

A dimensão epistemológica, que é graficamente representada no eixo vertical, é onde ocorre a conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito. Há quatro modos de conversão, segundo os autores:

- a) **socialização** - de conhecimento tácito para conhecimento tácito - no cenário organizacional é facilitado por meio dos treinamentos;
- b) **externalização** - de conhecimento tácito para explícito - nele o conhecimento toma forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Embora essas interpretações possam ser inadequadas ou insuficientes, permite promover a reflexão sobre o objeto observado ou o problema em questão e a interação entre os envolvidos no processo;
- c) **combinação** - de conhecimento explícito para conhecimento explícito - é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas. Pode ser exemplificado, segundo os autores, quando os administradores intermediários decompõem e operacionalizam as visões corporativas, os conceitos de negócios ou os conceitos de produto. O uso eficaz dos meios de comunicação computadorizada e das bases de dados facilita esse modo de conversão do conhecimento;
- d) **internalização** - de conhecimento explícito para conhecimento tácito - está intimamente ligado ao aprender fazendo. Ocorre quando os modos de socialização, externalização e combinação são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos na forma de modelos mentais compartilhados (transformação do conhecimento). O processo continua por meio de novas socializações, externalização, combinação e nova internalização. Por isso os autores representam a teoria na forma de espiral de criação do conhecimento.

A Figura 1 procura agregar os conceitos até aqui abordados na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), demonstrando as dimensões do conhecimento; os quatro modos de conversão do conhecimento e finalmente a espiral do conhecimento, que tem início na socialização com a construção de um campo de interação. Esse campo possibilita compartilhar as experiências e os modelos mentais entre os membros. Posteriormente, a externalização é desencadeada pelo "diálogo ou reflexão coletiva". Aqui o uso de metáforas ou analogias contribui para a articulação do conhecimento tácito oculto. Em terceiro plano, a combinação ocorre por meio da rede de conhecimentos recentemente criada e do conhecimento existente de outras seções da organização, configurando um novo produto, serviço ou sistema de gestão. Finalmente, o "aprender fazendo" desencadeia a internalização.

Para os autores, a internalização está mais intimamente relacionada com a aprendizagem organizacional, na perspectiva das teorias organizacionais.

Os autores defendem que a aprendizagem depende de um contexto propício. Existem contextos que facilitam e outros que dificultam a aprendizagem. Neste sentido é necessário que a organização descubra, dentro de seu próprio negócio, as condições capacitadoras que permitem (daí a expressão "condições capacitadoras") que os quatro modos sejam transformados em uma espiral do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que haja pelo menos cinco condições organizacionais - intenção, flutuação/caos, autonomia, redundância e variedade de requisitos - as quais são apresentadas no próximo quadro.

Em sua teoria, Nonaka e Takeuchi (2008) introduzem a variável "tempo" para propor um modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação de conceitos; (4) construção de arquétipos; e (5) difusão interativa do conhecimento. O processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde aproximadamente à socialização.

Numa segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito (esse processo de conversão é facilitado pelo uso de múltiplos métodos de raciocínio como dedução, indução e abdução), num processo semelhante à externalização.

O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito. Na quarta fase, recebida a confirmação do(s) novo(s) conceito(s), eles são convertidos em arquétipos que podem assumir várias formas.

O Quadro 1 relaciona e explica cada uma das fases da espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008):

Quadro 1. Condições organizacionais para a transformação do conhecimento

<b>Condição</b>	<b>Definição</b>
<b>INTENÇÃO</b>	Impulsiona a espiral do conhecimento. São as estratégias, na forma de capacidade para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O comprometimento dos funcionários deve ser estimulado, formulando as intenções organizacionais. Em lugar de confiar somente no pensamento e no comportamento do próprio indivíduo, a organização pode reorientá-lo e promovê-lo por meio do compromisso coletivo.
<b>AUTONOMIA</b>	Todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma, de acordo com as circunstâncias. A autonomia aumenta as chances de motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos. As informações são amplamente compartilhadas. Ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades de inovação.
<b>FLUTUAÇÃO E CAOS CRIATIVO</b>	Se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, podem explorar a ambiguidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar seu próprio sistema de conhecimento. É preciso estimular o exercício de transformar o caos em oportunidades de mudanças positivas. A interação social e o diálogo ganham especial atenção. Pode ser estimulado por meio de metas desafiadoras, que induz e fortalece o compromisso subjetivo dos indivíduos. Também contribui para externalizar o conhecimento tácito.
<b>REDUNDÂNCIA</b>	Permite que a espiral do conhecimento ocorra organizacionalmente. A redundância é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais de informações dos membros da organização. É considerada um aspecto-chave, pois estimula o diálogo frequente e a comunicação. Contribui para criar uma "base cognitiva comum" entre os funcionários, facilitando a transferência do conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar com mais facilidade e rapidez. Trata-se do "aprendizado por intrusão", que ocorre na esfera de percepção de cada indivíduo.



<b>REQUISITO</b> <b>VARIEDADE</b>  (variedade de conhecimento)	Contribui para o avanço da espiral de conhecimento. Os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada por meio do acesso e combinação de informações. Todos os funcionários devem acessar a maior quantidade possível de informações.
---	--

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

A última fase amplia o conhecimento criado a outros grupos, ou até a componentes externos, constituindo o que chamamos de difusão interativa do conhecimento (*cross-leveling of knowledge*). (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A criação de um novo conhecimento nasce sempre em nível individual e somente cresce e se cristaliza em um novo produto, numa nova filosofia ou num novo serviço, se houver as condições propícias.

Quadro 2. Capacidade Empreendedora

Variáveis	Dimensões	Indicadores
Capacidades instrumentais	Relacionamento Interpessoal	Capacidade de escutar e adquirir informação Comunicabilidade Sentido de obrigação com os outros
	Liderança	Capacidade de decisão Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio (Visão) Capacidade para assumir responsabilidades/compromissos
Capacidades pessoais	Comportamental	Perseverança Capacidade para arriscar Espírito de iniciativa Potencial criativo Capacidade para inovar Capacidade de partilha Automotivação
Capacidades técnicas	Conhecimento técnico	Formação base relacionada com a atividade Domínio do processo de inovação Conhecimento do Sector
	Experiência	Experiência Empresarial Experiência Profissional
Capacidades de gestão	Marketing	Capacidade para perceber as motivações dos clientes Capacidade de medir o grau de satisfação dos clientes

Finanças	Capacidade para negociar financiamentos Capacidade para montar um sistema de controlo de gestão
Recursos Humanos	Capacidade para motivar os colaboradores Capacidade para avaliar colaboradores Capacidade para contratar empregados
Estratégia	Capacidade para conceber a estratégia da empresa Capacidade para implementar a estratégia definida

Fonte: Própria, elaborada pela autora.

Campos et al. (2003) avaliam o conhecimento como um recurso que não é nem completamente público, nem completamente privado, e cuja base é fragmentada. Essa característica cria necessidade de mediações específicas para sua transferência, afetando as condições de acessibilidade e de uso do conhecimento. Outra característica inerente ao conhecimento, é a natureza tácita ou codificada do conhecimento.

De acordo com os mesmos autores, a transferência da aprendizagem tácita se dá pela observação, imitação, prática e correção, pois depende da demonstração da experiência daqueles que o detêm.

### **2.1 Indicadores para medição da capacidade empreendedora**

A partir da literatura estudada, podemos finalmente, obter os indicadores mais decisivos dentro de cada dimensão e variável, podendo ser resumidos no Quadro 2, os quais, na realidade, constituem o ponto de partida para a construção de uma escala para medir a capacitação empreendedora de jovens.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os objetivos foram atingidos e, com base na literatura foi possível elencar os indicadores para a composição de uma escala de avaliação de medição da capacitação empreendedora dos jovens. A construção de uma escala é importante, pois poderá possibilitar a oferta de listas de cursos e seminários, resultantes de levantamento de necessidades de treinamento; promover programas de treinamento elaborados pela área de Recursos Humanos; elaborar eventos extensivos a todos os colaboradores de determinado cargo ou função (planejamento para todos os gerentes, relacionamento interpessoal para todas as equipes, atendimento para todas as secretárias); decidir quem vai participar dos treinamentos sob a responsabilidade do chefe imediato ou da área de Recursos Humanos e irá suprir a ausência de instrumentos que permitam informar aos treinandos seu estágio de competências (o que a empresa deseja x como cada um é visto naquele momento pela organização).

Assim, como recomendação para trabalhos futuros, com base nos indicadores aqui elencados, sugere-se um estudo aprofundado para a criação da referida escala.

### **REFERÊNCIAS**

CAMPOS, R. et al. Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. In: LASTRES, H. M. M. (Org.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 5165.

CARMO, Paulo Sérgio. História e ética do trabalho no Brasil. Editora Moderna, São Paulo, 1998.

CHIAVENATO, I. Iniciação à administração de pessoal. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

CHIAVENATO, I. Pessoas, organizações e sistemas. São Paulo: Atlas, 1999.

GARRETT, Alexandre; DIAS, Fernando Luis. Grandes idéias líderes especiais empresas vitoriosas: o ato de gerenciar pessoas com sucesso. São Paulo: Editora Gente, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUDMAN, Edward. Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

LORINO, Philippe. O economista e o administrador: elementos de microeconomia para uma nova gestão. São Paulo: Editora Nobel. 1992.

NARDY, Cid. O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas. São Paulo: Gente, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SILVA T. F. O talento, a inteligência e conhecimento como forças econômicas. São Paulo: Atlas, 2002.

TOLEDO, Flávio de. Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos. 7 Ed. São Paulo: Atlas: 1989.

WOOD, T. (coord.). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.