

## O Processo de Aprendizagem dos Empreendedores: uma Análise da Forma como Gestores de Micro Empresas Aprenderam a Administrar seus Negócios

Fatima Guardani

[faromito@terra.com.br](mailto:faromito@terra.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Fabio Romito

[fabioromito@terra.com.br](mailto:fabioromito@terra.com.br)

Universidade Paulista

### Resumo

Dada a crescente importância do empreendedorismo na economia de diversos países, inclusive do Brasil, este trabalho buscou identificar como ocorre o processo de aprendizagem dos empreendedores, no que tange ao desenvolvimento de conhecimentos necessários à administração de seus negócios. Para tanto, realizou-se um estudo de caráter exploratório, com o uso do método qualitativo, através da realização de entrevistas, com roteiro estruturado, junto a empreendedores de micro empresas do setor de comércio e serviços da região oeste da Grande São Paulo. A análise de conteúdo dos relatos, à luz do referencial teórico de aprendizagem, permitiu identificar diversos aspectos referentes aos tipos de aprendizagem: experiencial, formal, informal e acidental, bem como a aprendizagem em grupo. Também possibilitou identificar as barreiras à aprendizagem e o processo do desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades, relacionados à competência dos empreendedores na gestão de suas empresas no mercado.

### 1. Introdução

O tema empreendedorismo tem sido cada vez mais estudado, sendo crescente o número de trabalhos científicos publicados sobre o assunto. Dentre esses trabalhos, destacam-se, principalmente, os estudos referentes à identificação das características dos empreendedores, a análise da relação entre o processo empreendedor e o processo gerencial, bem como pesquisas sobre diferentes aspectos em termos do processo empreendedor, em diversos setores da economia.

O crescimento no estudo do empreendedorismo justifica-se, entre outros fatores, pela importância do processo de criação e desenvolvimento de novos negócios para a economia, pois, como estabelecem Britto e Wever (2003), existe uma clara correlação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico. Para Timmons (1999), o empreendedorismo envolve definição, criação e distribuição de valor e benefícios para indivíduos, grupos, organizações e para a sociedade. Outro fator importante a ser considerado é a representatividade acentuada das micro e pequenas empresas na geração de empregos e multiplicação de recursos. Segundo Timmons (1999), o crescente interesse pelo empreendedorismo deve-se ao fato das micro e pequenas empresas terem relevância para a sociedade, contribuindo para o crescimento econômico e para a geração de empregos e renda.

Analisando-se o cenário brasileiro, pode-se perceber que as micro e pequenas empresas têm papel significativo na economia nacional. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006), elas representam mais de 90% das empresas estabelecidas no Brasil e são responsáveis por mais de 50% dos empregos. Porém, apesar desta forte contribuição para a economia, muitos dos empreendimentos, após serem criados, não ultrapassam os cinco primeiros anos de vida no mercado. Segundo dados do próprio SEBRAE, apenas 40% das micro e pequenas empresas sobrevivem após seu quinto

ano de existência. O alto índice de insucesso, conforme estabelece a instituição, pode estar relacionado à não verificação das condições do mercado, à falta de realização de um plano de negócios e à falta de capacidade dos empreendedores em administrar o próprio negócio. Soma-se a esses problemas o crescimento da competitividade no mercado e a rapidez com que ocorrem as mudanças no ambiente dos negócios.

Este trabalho teve como objetivo analisar a forma como os empreendedores aprendem a administrar seus negócios, através de uma amostra composta por seis empreendedores de micro empresas do setor de comércio e serviços. Para atingir tal objetivo, houve a necessidade de se definir alguns objetivos específicos, os quais, conforme destacado por Richardson (1997), constituem aspectos a serem estudados que contribuem para alcançar o objetivo geral, definindo as etapas a serem cumpridas. No presente estudo, como objetivos específicos, buscou-se identificar as principais características dos empreendedores, analisar os fatores relacionados à teoria da aprendizagem, e compreender a forma como os entrevistados aprenderam a administrar suas empresas, à luz do referencial teórico referente à aprendizagem.

## **2. Características dos Empreendedores**

Schumpeter (1950) caracteriza o empreendedor como o responsável pelo surgimento de inovações, as quais são responsáveis por desenvolver a economia. Carland et al. (1984) argumentam que o empreendedorismo pode ser definido em termos de comportamento inovador aliado à orientação estratégica em busca da lucratividade e do crescimento. Timmons (1999) estabelece que o empreendedor é alguém capaz de identificar e aproveitar oportunidades, para transformá-las em negócios de sucesso, buscando e gerenciando recursos necessários. Sadler-Smith et al. (2000) sugerem que o empreendedor deve possuir capacidade para mudar os negócios, lançar novos produtos e serviços, e planejar suas ações. Dolabela (2003) complementa, comentando que o empreendedor consegue explorar as oportunidades do mercado, independentemente dos recursos que possua, pois sabe como buscá-los e gerenciá-los. Conforme Marcondes e Bernardes (2004, p.20), empreendedor “*é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e, como uma oportunidade de negócio para satisfazê-las, cria uma empresa*”. Estes autores estabelecem que a empresa pode representar, para seu proprietário, e para muitos de seus empregados, um meio de vida e de realização pessoal.

Filion (1999) relata que inúmeras pesquisas já foram realizadas com o propósito de se definir um perfil para o empreendedor, mas que tal pretensão torna-se complexa e difícil de ser alcançada tendo em vista as grandes diferenças de amostras existentes e que influenciam diretamente nos resultados. Ele ainda acrescenta que determinadas características se desenvolvem na prática, o que implica em diferentes características para diferentes tipos de negócios e setores de atuação.

Segundo Filion (1999), o empreendedor pode ser descrito, de um modo geral, como aquele que possui as seguintes características: é uma pessoa criativa; tem capacidade de estabelecer e atingir objetivos; mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios; busca aprender continuamente, desenvolvendo suas habilidades; toma decisões moderadamente arriscadas; objetiva a inovação; imagina, desenvolve e realiza visões.

De acordo com Bolton e Thompson (2000), as habilidades e características pessoais dos empreendedores estão relacionadas ao processo empreendedor e envolvem: a motivação para o desafio de transformar idéias em algo concreto; a criatividade no mercado; a capacidade de descobrir oportunidades; a captação e utilização de recursos; a persistência frente às dificuldades; o gerenciamento dos riscos; o controle dos negócios; o contato com os clientes; a criação de capital; e a participação em uma rede de relacionamento.

Conforme Dornelas (2001), o empreendedor deve possuir alguns conhecimentos que possibilitem a consolidação de seu empreendimento, dentre eles, o conhecimento técnico sobre o negócio, o conhecimento das necessidades dos clientes, e o conhecimento necessário ao gerenciamento do empreendimento. Além disso, o autor salienta que o empreendedor deve constantemente buscar informações, devido a interesses particulares ou a necessidades originadas pelo próprio negócio. Dolabela (2003) complementa tais idéias destacando que o empreendedor pode aprender sendo capaz de assimilar a experiência de terceiros.

Diversos autores defendem que há possíveis ligações entre o conjunto de características comportamentais do empreendedor, seus conhecimentos específicos, e a viabilidade de seu empreendimento, pois tais características influenciam diretamente o desempenho de uma empresa no mercado (MCCLELLAND, 1972; DEGEN, 1989; DORNELAS, 2001; MARCONDES e BERNARDES, 2004). Sendo assim, cabe questionar como se dá o processo de aprendizagem dos empreendedores, tendo em vista a obtenção dos conhecimentos necessários para administrar suas empresas no mercado.

### **3. O Processo de Aprendizagem**

Segundo Kolb et al. (1978), a aprendizagem está relacionada com a capacidade de experimentar e assumir riscos, solucionar e dominar problemas. Para estes autores, a experiência concreta é seguida por observação e reflexão, as quais levam à formação de conceitos abstratos e a generalizações, que sugerem hipóteses para serem testadas em ações futuras, as quais, por seu turno, propiciarão novas experiências. Os autores salientam que a direção da aprendizagem é governada pelas necessidades sentidas e pelos objetivos do indivíduo. *“Procuramos experiências que se relacionam com nossos objetivos, interpretamos à luz desses objetivos, formamos conceitos e testamos as implicações dos mesmos que são relevantes tanto para as nossas necessidades sentidas, como para nossos objetivos”* (KOLB et al., 1978, p. 39).

O modelo de aprendizagem de Kolb (1984) envolve as experiências, a reflexão sobre tais experiências, a memória e a utilização dos conhecimentos próprios em situações de interpretação do ambiente, bem como a criação de novos planos de ação. A aprendizagem é concebida como um processo, no qual as idéias são formadas e transformadas através da experiência, o que implica em que toda aprendizagem leva a uma reaprendizagem, através da experiência, da observação reflexiva, da conceituação abstrata, da experimentação ativa, e da adaptação do indivíduo aos diferentes contextos. Para Kolb (1984), a aprendizagem experiencial sugere uma perspectiva holística em que são combinadas: a experiência, a percepção, a cognição e o comportamento, através de um processo que envolve tentativa e erro. Argyris (1999) aponta a importância da capacidade de refletir para o aprendizado, caracteriza a aprendizagem como um processo que pode corresponder a um *single-loop*, no sentido de levar a eventuais correções e mudanças de ações; ou a um *double-loop*, quando envolve reflexões sobre as ações e suas consequências, possibilitando um modo diferente de agir e pensar, bem como soluções e inovações.

Conlon (2004) apresenta uma distinção entre a aprendizagem formal, a informal e a acidental. Para este autor, a aprendizagem formal caracteriza-se como estruturada, institucionalizada, baseada em salas-de-aula, através de instrutores ou programas de treinamento, e envolve avaliação do aprendizado. Por outro lado, a aprendizagem informal é baseada na experiência, não institucionalizada; já a aprendizagem acidental ocorre de forma não intencional. O autor salienta que a aprendizagem informal e a acidental resultam de oportunidades naturais ao aprendizado, que ocorrem no dia-a-dia dos indivíduos e que podem ser suscitadas, por exemplo, por mentores ou redes de relacionamento.

Para Conlon (2004), as redes de relacionamento podem, em certos casos, caracterizarem-se como comunidades de prática, no sentido de que podem corresponder a

grupos formados por indivíduos que tenham identificação entre si, e que realizam encontros frequentes e informais, onde são discutidas possíveis soluções de problemas comuns. Brown e Duguid (1991) enfatizam a importância das comunidades de prática para o compartilhamento das experiências e do conhecimento acumulado entre os indivíduos que as formam, o que pode ocorrer através das narrativas de fatos e histórias compartilhadas; do conhecimento acumulado, que pode ser construído e distribuído pelo grupo; e do entendimento que reflete a visão de mundo do grupo, reforçando a identidade do próprio grupo e do indivíduo no grupo.

Para Marsick e Watkins (1997), a aprendizagem informal e a acidental resultam das atividades dos indivíduos, da interação entre eles e da experimentação em termos de acertos e erros. Desse modo, os indivíduos podem aprender através da experiência quando enfrentam novos desafios ou problemas. Para estes autores, a aprendizagem constitui-se num modelo cíclico, que envolve os desafios à experiência, a interpretação do contexto, o exame de soluções alternativas, a reflexão durante e sobre as ações, a produção das soluções, a busca de consequências possíveis, o planejamento dos próximos passos e a estruturação da experiência.

Nonaka e Takeushi (1997) sugerem um processo dinâmico de criação do conhecimento, que envolve a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Tal processo ocorre em espiral, começando a partir do compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos, pela interação; pela conversão do conhecimento tácito em explícito, por meio do diálogo que leva à criação dos conceitos; pelo processo de justificar os conceitos de acordo com as informações e metas; pela transformação dos conceitos em objetos tangíveis, como produtos ou sistemas de trabalho; e pela difusão interativa, propiciando a criação do conhecimento.

De acordo com Raelin (1997), ocorre uma integração entre teoria e prática, que leva ao conhecimento, e que envolve a combinação entre formas explícitas (codificadas, transmitidas pela linguagem) e tácitas (referentes à prática, nos diversos contextos). Conforme o autor, no nível individual, ocorre, primeiramente, a conceituação dos significados relacionados à prática e aos problemas em diferentes contextos; em seguida, a experimentação, em que o conhecimento é contextualizado ou aplicado; seguida pela experiência, que se refere ao reforço do conhecimento tácito, adquirido na experimentação, envolvendo o aprendizado implícito, utilizado para solucionar os problemas e tomar as decisões; e, finalmente, ocorre a reflexão, que corresponde à habilidade do indivíduo em tornar explícito o que ocorre na prática, permitindo a reconstrução do significado, necessária para trazer à tona o conhecimento tácito, inerente à experiência. No nível coletivo, de acordo com Raelin (1997), ocorrem as descrições e explicações sobre a realidade; a disseminação das experiências na solução dos problemas; o envolvimento entre os indivíduos no compartilhamento e na construção do aprendizado; e a análise dos modelos mentais (imagens, suposições sobre si próprio e sobre o grupo), e, por fim, a reflexão na ação, envolvendo teoria e prática.

Conforme apontam Marsick e Watkins (1997), a aprendizagem é passível de erros pois, através das reflexões suscitadas pela experiência, os indivíduos podem incorrer em interpretações erradas. Dentre as principais fontes de erro, os autores destacam o possível diagnóstico errôneo das situações; a contextualização incompleta; a invenção inadequada da solução; a aprendizagem insuficiente das habilidades que possam levar ao sucesso; as consequências não traçadas; as generalizações incorretas; e a estruturação inadequada do problema. Calhoun e Satarbuck (2004) explicam que a criação do conhecimento envolve o processo de descoberta, e também de rompimento de barreiras, as quais são criadas pelos próprios indivíduos, através do que julgam como sendo certo e verdadeiro, no decorrer do tempo. Quanto a este aspecto, Antal (2001) destaca alguns fatores que podem bloquear o aprendizado: as crenças e ações dos indivíduos, que retardam a possibilidade de adotar novos comportamentos, a partir dos modelos mentais ou premissas vigentes; e as barreiras culturais

e psicológicas, dentre elas as rotinas defensivas, no sentido do que aponta Argyris (1999), que bloqueiam a análise crítica e a possibilidade de fazer as coisas de modo diferente.

Galer e Van der Heidjen (2001) enfatizam que, no contexto organizacional, ocorre uma interação dos membros envolvidos na organização, o que proporciona o compartilhamento de suas experiências, promovendo um aprendizado em conjunto, que facilita a identificação de tendências no ambiente. Também salientam que a diferenciação de experiências entre os indivíduos é muito importante no desenvolvimento da própria criatividade da organização em reagir a mudanças, implementar planos de ação, e organizar métodos de trabalho. Para Maeir, Prengé e von Rosenstiel (2001), a aprendizagem diz respeito também ao aprendizado dentro dos grupos e entre os grupos, uma vez que se caracteriza como um processo que ocorre justamente nessas interações.

Beillerot (1994) observa que o saber é construído através do estudo e da experiência. Conforme o autor, o saber situa-se entre o conhecimento (integrado ao sujeito e de ordem pessoal) e a informação (exterior ao sujeito e de ordem social). Le Boterf (1994) relaciona a capacidade de um indivíduo em saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, à sua competência. De acordo com Fleury e Fleury (2000), competência é uma palavra comumente utilizada para designar qualificação para realizar algo, sendo que geralmente se considera competência um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o trabalho de um indivíduo. Zarifian (2001) relaciona a competência de um indivíduo à sua capacidade de assumir iniciativas, compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. Ruas (2001) salienta que a competência de um indivíduo envolve colocar em ação seus conhecimentos, colocando-os à prova em desafios referentes a novos projetos e a problemas complexos. Conforme Dutra (2001), numa organização, a competência refere-se à contribuição de seus membros para a capacidade da empresa interagir no ambiente, proporcionando-lhe manter ou ampliar suas vantagens competitivas no mercado.

Considerando-se os aspectos ressaltados pelos autores, procurou-se indagar como ocorre o processo de aprendizagem dos empreendedores, no que se refere ao desenvolvimento dos conhecimentos necessários à administração de seus empreendimentos no mercado.

#### **4. Procedimentos metodológicos**

Com o propósito de entender o processo de aprendizagem dos empreendedores no que se refere os à administração de suas empresas, foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório, fazendo-se uso do método qualitativo, através da realização de entrevistas com utilização de roteiro estruturado.

De acordo com Toulmin (1990), a pesquisa qualitativa contribui para a compreensão de experiências de vida, uma vez que ela é orientada para a análise de casos concretos em suas particularidades temporais e locais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos. A utilização de métodos qualitativos de pesquisa contribui para um melhor entendimento do fenômeno, pois, conforme estabelece Godoy (1995, p. 21), “*o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes*”. Denzin e Lincoln (2000) ressaltam que o uso da pesquisa qualitativa contribui para questionamentos mais profundos, com a possibilidade de indagação sobre certezas aparentes. Já as entrevistas com roteiro estruturado ou semi-estruturado compõem um método bastante utilizado e que apresenta, como uma de suas vantagens, a flexibilidade em sua condução, como observam Queiroz (1991) e Bryman (2004).

No processo de elaboração das entrevistas, foram seguidas as sugestões de Queiroz (1991) e Bryman (2004), sendo que os respondentes foram selecionados conforme critérios determinados, procedeu-se à gravação e transcrição dos dados e, posteriormente, à análise de

conteúdo, no sentido de estabelecer as categorias, as quais são exemplificadas, na análise dos resultados, através de trechos das falas dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e maio de 2006. Os participantes foram selecionados conforme o perfil de seus empreendimentos. Os seis empreendedores entrevistados possuem empresas do setor de comércio ou serviços, situadas na região oeste da Grande São Paulo, que atuam no mercado num período de tempo entre 5 e 10 anos, e que são compostas por até 9 funcionários. De acordo com o SEBRAE (2006), para o setor de comércio e serviços, a classificação 'micro empresa' refere-se à pessoa jurídica composta por até 9 funcionários.

Os seis empreendedores entrevistados são do sexo masculino, pertencem à faixa etária entre 30 e 40 anos e possuem nível de instrução superior. No entanto, nenhum dos entrevistados é graduado em Administração de Empresas. Dado o objetivo da pesquisa, estes critérios foram considerados no sentido de que se pudesse obter informações junto a um grupo de entrevistados que fosse significativo e similar quanto ao domínio que têm sobre o assunto em questão.

O roteiro de perguntas era composto pelas seguintes questões:

**Como se deu a escolha do ramo de atuação e a decisão de criar a empresa?**

**Como foi a primeira experiência como empreendedor?**

**Quais foram as mudanças percebidas desde que iniciou o negócio?**

**Como foi o desenvolvimento dos conhecimentos para administrar o negócio?**

**O que facilitou ou dificultou o aprendizado?**

**O que acredita ter aprendido?**

**Como acredita que irá continuar aprendendo?**

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados e cada uma delas teve, em média, um tempo de duração de 50 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Após a transcrição, os relatos foram lidos e relidos, com o intuito de se fazer o enquadramento dos atributos presentes nas falas dos entrevistados nos modelos encontrados no referencial teórico de aprendizagem. Para garantir a confiabilidade da pesquisa, os seguintes cuidados, sugeridos por Silverman (2001), foram observados: definição de critérios adequados para seleção dos entrevistados, fidelidade na transcrição das entrevistas, consideração dos elementos que compõem o contexto na análise do conteúdo e inclusão de trechos das falas dos indivíduos entrevistados. Além disso, na elaboração da análise de conteúdo, buscou-se contemplar os três procedimentos metodológicos sugeridos por Bardin (1977), os quais envolvem a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Na formação das categorias de análise, tentou-se identificar os vários aspectos relacionados ao processo de aprendizagem dos empreendedores, presentes em suas verbalizações provocadas pelas questões do roteiro.

## **5. Análise das entrevistas**

Na análise das entrevistas, seguiu-se a ordem do roteiro de perguntas aplicado aos entrevistados, buscando-se evidenciar os aspectos relativos ao processo de aprendizagem dos empreendedores no desenvolvimento dos conhecimentos necessários à administração de suas empresas.

Os seis entrevistados serão tratados apenas por letras, no sentido de se preservar suas identidades. Quanto à faixa etária, à formação e ao ramo de atividade de suas empresas, os entrevistados apresentam as seguintes características:

- **A** tem 38 anos, é formado em Comunicação Social, tem uma agência de publicidade há 8 anos, emprega 7 funcionários;

- **B** tem 35 anos, é advogado, tem uma locadora de placas e *displays* promocionais há 6 anos, emprega 7 funcionários;

- **C** tem 38 anos, é veterinário, tem um hotel para cães e gatos há 9 anos, emprega 9 funcionários;

- **D** tem 32 anos, é engenheiro civil, tem uma joalheria há 6 anos, emprega 6 funcionários;

- **E** tem 39 anos, formou-se em Relações Públicas e tem uma loja de presentes há 7 anos, emprega 8 funcionários;

- **F** tem 36 anos, é engenheiro mecânico e tem uma empresa que faz tratamentos em materiais plásticos há 8 anos, emprega 9 funcionários.

Todos os entrevistados participam diretamente da administração e condução de seus negócios, atuando de fato como gestores de suas empresas.

No que tange à relação entre a área de formação e o ramo de atuação das empresas, pode-se observar que alguns dos entrevistados apresentam maior congruência com a área em que atuam. Neste sentido, destaca-se a importância da aprendizagem formal, como caracterizada por Conlon (2004), através dos cursos realizados pelos entrevistados:

“O curso de *Comunicação Social* deu uma boa formação na área de publicidade” (A).

“O fato de ser veterinário dá segurança para hospedar os cães ...”. (C)

“Quem se forma em Relações Públicas acaba desenvolvendo um certo jeito para lidar com os clientes ... com os fornecedores e com os funcionários.”. (E)

### **Como se deu a escolha do ramo de atuação e a decisão de criar a empresa?**

Nos relatos dos entrevistados, nota-se a importância do que Marsick e Watkins (1997) e Conlon (2004) apontam como aspectos da aprendizagem informal e da aprendizagem acidental, sendo que os entrevistados demonstraram aspectos percebidos a partir da própria vivência e experiência pessoal em atividades anteriores, bem como a importância de mentores que tiveram papel determinante na escolha de suas profissões, na identificação da oportunidade para abrir o negócio no mercado e no aconselhamento nesse momento:

“... ouvindo esse tio que sempre deu conselhos e dá até hoje, entrei no curso de *Comunicação Social*. No segundo ano, comecei a fazer estágio em uma grande agência. Novamente por influência do meu tio, arrumei esse estágio com uma pessoa que ele conhecia... Trabalhei na agência por 10 anos... Resolvi largar a agência. Falei com meu tio... e ele disse que eu podia aproveitar para montar o meu negócio na área de publicidade voltada à internet, que estava começando e tinha tudo para dar certo. Foi o que eu fiz...”. (A)

“Já no começo da faculdade, meu pai, que é da área de propaganda, me arrumou um trabalho numa gráfica, na área de produção.... Logo fui parar na área de criação da gráfica. Fiquei na gráfica vários anos... Então meu pai conversou comigo e deu a idéia de abrir um negócio de venda e locação de placas e *displays*, que ele disse que tinha tudo para crescer e que ele mesmo já conseguia me arrumar alguns clientes. ...” (B)

“Logo que entrei na faculdade, conheci um colega que tinha fábrica de jóias e estava precisando de vendedor.... Meu colega me ajudou muito, dando dicas de como vender e negociar. Comecei a vender as jóias dele para as joalherias.... Conforme o tempo foi passando, fui percebendo que mexer com jóias é um bom negócio... comecei a guardar dinheiro e resolvi montar uma joalheria, com o incentivo dele.” (D)

“Eu sempre gostei de vender e... fui trabalhar na loja de sapatos de uma tia minha. Comecei a pegar o jeito de vender, de abordar os clientes e fiquei na loja por muito tempo, até ter a idéia de abrir a minha loja. Aprendi muito com a minha tia...” (E)

“Um amigo meu, queria montar uma empresa,... Querida que eu virasse sócio dele, mas eu tinha que largar a empresa que trabalhava... Foi uma decisão difícil, falei com meu pai, e

*ele me aconselhou a largar a empresa e tentar esse negócio com o meu amigo. Peguei meu dinheiro guardado, meu pai também emprestou um pouco e nós abrimos o negócio.”* (F)

Além dos papéis dos mentores, alguns entrevistados identificaram as redes de relacionamento como tendo importância na decisão de abrir o negócio:

*“... trabalhei como veterinário em algumas clínicas, mas comecei a notar que não valia a pena abrir uma clínica ou pet shop... comecei a observar alguns colegas que abriram e, em conversa, quando a gente saía, eles ficavam reclamando que o mercado era muito concorrido. Mas comecei a notar que eles sempre falavam que os clientes iam viajar e ficavam perguntando se não tinham como deixar os animais na clínica. Achei que podia ser um bom negócio...”*. (C)

*“Tive muita ajuda desse meu amigo e também de gente que comprava de mim, com quem ainda encontro de vez em quando para umas dicas...”* (D)

Em alguns relatos, a rede de relacionamentos pode ser identificada como uma comunidade de prática, proporcionando o compartilhamento das experiências e do conhecimento acumulado, aspectos enfatizados por Brown e Duguid (1991), no sentido de que correspondem a reuniões realizadas com frequência por um grupo, fora do ambiente de trabalho, que se reúne para discutir questões relativas ao trabalho e solucionar problemas, sendo formado por pessoas que compartilham uma identificação no que se refere ao trabalho:

*“Decidi abrir a loja de presentes porque o estoque é bem menor que o de uma loja de calçados, você tem mais variedade, mas menos estoque físico... Isso eu descobri em contato com outros colegas do shopping, com quem eu ia tomar chopp toda sexta-feira, eram funcionários e gerentes de outras lojas do shopping, que trabalhavam lá mais ou menos no mesmo tempo que eu... a gente tinha a mesma idade... os mesmos interesses... eram sempre os mesmos.. A gente conversava sobre tudo, e também sobre o trabalho...”* (E)

### **Como foi a primeira experiência como empreendedor?**

Os entrevistados enfatizaram o sentimento da necessidade de aprender através da prática, e das primeiras experiências do indivíduo na função. Neste aspecto, nota-se, através dos relatos dos empreendedores, a aprendizagem ocorrendo pela experiência, no sentido do que propõe Kolb (1984), que pode ser percebida tanto no que tange à formação de conceitos, a tentativas e erros, ao assumir riscos e ao solucionar problemas:

*“... Agora tudo dependia de mim... eu ia ter que me virar. Mas eu não sabia que era tão ruim para vender, não conseguia clientes... comecei a tentar, a insistir, até arrumar o primeiro cliente. Fui por tentativa e erro tentando arrumar cliente... tem que parar um pouco e refletir, para tentar ver onde está errando e corrigir...”* (A)

*“Foi muito difícil começar a fazer as vendas ... tive que aprender na marra, você vai no cliente e volta pensando no que falou, no que deu certo ou errado, até aprender.”* (B)

*“Você se vê sozinho, não tendo a quem recorrer nessas horas, você aprende por tentativa e erro e se sente muito solitário...”* (D)

Alguns dos entrevistados, ao abordarem a aprendizagem pela experiência, comentaram sobre a importância das redes de relacionamento caracterizando novamente a aprendizagem informal:

*“... Tive que conversar com alguns colegas para que me dessem algumas dicas... Colegas da faculdade com quem costumo me encontrar...”*. (C)

*“... Busquei ajuda junto a amigos que têm empresas e devo muito a eles, que me deram algumas dicas importantes, desde como abordar clientes, como tratar os funcionários...”* (F)

Também é identificada a importância da aprendizagem informal através de comunidades de prática como determinante no momento da primeira experiência:

*“No começo, você tem que aprender a comprar dos fornecedores, a negociar com eles. .... Como participo de um clube, comecei a conversar com alguns colegas de lá sobre esses*



*problemas e eles me ajudaram bastante, dando dicas de como negociar... Depois das reuniões do clube, nós sempre ficamos conversando, são sempre os mesmos, a gente tem loja mais ou menos do mesmo tipo e os mesmos problemas com fornecedores e clientes...”* (E)

### **Quais foram as mudanças percebidas desde que iniciou o negócio?**

As respostas dos entrevistados apontaram no sentido do processo de desenvolvimento de conhecimentos, correspondendo a aspectos ressaltados por Fleury e Fleury (2004), Le Boterf (1994), e Zarifian (2001), no que tange aos conhecimentos que percebem como necessários e à competência para a condução dos negócios:

*“Aprendi a gerenciar bem os projetos, hoje eu monto os cronogramas e as pessoas que trabalham comigo conseguem seguir. Também consigo entender bem o mercado, conheço muito bem o mercado....”* (A)

*“Hoje me sinto muito mais seguro no que faço, claro que sempre tento aprimorar.... Agora eu vou no cliente com segurança.....”* (B)

*“Os clientes gostam do meu hotel, indicam para outros e isso me dá muita segurança de saber que estou fazendo a coisa certa, e estou bem melhor para administrar as contas. Também estou melhor para administrar os funcionários”* (C)

*“Acho que estou me superando nas vendas!!! Os clientes gostam dos produtos da loja, gostam do atendimento, estou conseguindo administrar cada vez melhor”.* (D)

*“Aprendi o gosto dos clientes conversando com eles, observando o que levavam e o que deixavam de levar e comecei a entender o meu estoque, a saber controlá-lo melhor... Já para as contas, tenho trabalhado melhor, acho que agora estou aprendendo a fazer certo”* (E)

*“Agora eu acho que estou mais seguro.... Aprendi a ouvir melhor os funcionários e os clientes, a prestar mais atenção no que falam e diminui muito as reclamações...”* (F)

O conhecimento parece ter sido suscitado pela aprendizagem experiencial, através do processo de tentativa e erro, conforme proposto por Kolb (1984), de acordo com o que se identifica nos relatos:

*“... gosto de me superar, de perceber onde errei e tentar mais uma vez, até conseguir!!! Aprendi a não desistir!”* (B)

*“... fui aprendendo por tentativa e erro, observando a forma como eles (funcionários) trabalhavam e refletindo em como eu poderia interferir.”*(C)

Destaca-se também a aprendizagem formal, através de  cursos (D); bem como a aprendizagem informal, através de comunidades de prática (D e E):

*“Fiz um curso para aprender a administrar as contas... aprendo muito com uma turminha do shopping, formada por outros donos de loja .... A gente se encontra uma vez por semana e troca várias dicas, é uma coisa informal, mas ajuda a administrar funcionários, fornecedores e clientes.”* (D)

*“Segui o conselho dos meus amigos do clube... com quem me reúno.... que andaram comprando um software de administração de estoque.”* (E)

É interessante que alguns dos entrevistados começam a atuar como mentores junto a seus subordinados, propiciando um processo de aprendizagem informal, como se observa:

*“Tenho alguns funcionários que estão desde o começo e eu tenho incentivado a que eles façam cursos para ficarem cada vez melhores na criação e produção...”* (A)

*“Hoje tenho incentivado os meus funcionários ... a fazerem faculdade para aprenderem mais e tenho ensinado as técnicas de vendas que descobri...”* (B)

*“Eu coloquei meus atendentes em um curso do shopping sobre técnicas de vendas e eu mesmo andei ensinando algumas coisas para eles. Tem um deles que é muito bom, eu tento incentivá-lo, fazendo trabalhar como chefe dos outros.”* (D)

### **Como foi o desenvolvimento dos conhecimentos para administrar o negócio?**

Os entrevistados apontaram como característica principal do processo as experiências vivenciadas por si próprio e por outras pessoas com quem têm relacionamento. Também destacaram a aprendizagem a partir da experiência e seus relatos apontam no sentido de que se trata de um processo dinâmico, como sugerido por Nonaka e Takeushi (1997) e da integração entre conhecimento tácito e explícito, como observado por Raelin (1997):

*“Foi através da experiência no trabalho na área, conhecendo pessoas na área, desenvolvendo um relacionamento... E observando a forma de trabalhar dos meus funcionários, tentando ajeitar o que funcionava mal, trocando experiências...Precisei desenvolver a minha capacidade de administrar...”* (A)

*“Foi lendo livros, fazendo cursos e tentando experimentar as coisas que lia e ouvia, foi por tentativa e erro. Aí fui sempre ensinando meus funcionários a trabalhar melhor, ouvindo suas idéias... experimentando as idéias novas... pedindo novas sugestões...”* (B)

*“Acho que foi aos poucos, fui vendo o que dava certo e o que dava errado, perdendo o medo de ouvir os funcionários e os clientes. Acho que também desenvolvi uma percepção maior no decorrer do tempo, observo mais as coisas que acontecem e penso mais em como prevenir os problemas que já aconteceram...Precisei desenvolver capacidades de gerenciamento, de observar as pessoas, de saber ouvir os clientes...”* (C)

*“Acho que aprendi a trocar idéias e experiências sobre o que acontece, para saber o que pode funcionar ou não...Desenvolvi a minha capacidade de administrar os funcionários, de ensinar a venderem, a arrumar a vitrine. ..tive que aprender a lidar com fornecedores e a me relacionar com outras pessoas do ramo... aprender com as experiências dos outros”.* (D)

*“... a minha experiência anterior foi me ajudando e a minha facilidade de fazer amizades também... e trocar conhecimentos...Aprendi a procurar as informações por minha própria conta, nos livros, tive que aprender a ser autodidata, aprender a ouvir os funcionários e os clientes e aprender a fazer amigos que me ajudassem nos negócios...”* (E)

*“... tive que estudar e sofri tentando fazer as coisas que os outros diziam e tentando achar onde estavam os erros. Trocava idéias com amigos, clientes e funcionários...Tive que aprender a tomar decisões e a ouvir melhor os outros... e consultar amigos que entendem mais de algumas coisas do que eu.”* (F)

### **O que facilitou ou dificultou o aprendizado?**

Dentre os aspectos que facilitaram, os entrevistados enfatizaram o aprendizado ocorrido através do desenvolvimento dos conceitos a partir da experiência, conforme propõe Kolb (1984) e a capacidade de refletir, no sentido do que aponta Argyris (1999):

*“..o que contribuiu muito foi eu começar a refletir sobre os meus erros no gerenciamento dos projetos...”* (A)

*“Contribuiu a minha perseverança em continuar tentando e ir identificando no sentido de corrigir os erros...”* (B)

*“Acho que o mais importante foi eu aprender onde errava, acho que a minha disciplina em parar e pensar sobre as coisas, colocar os problemas no papel para tentar superá-los, tentando fazer as coisas diferentes...”* (F)

Destacam-se, também os mentores e as comunidades de prática, no sentido da aprendizagem informal:

*“Foi muito importante também a ajuda do meu pai, dando conselhos e dicas...”* (B)

*“Foram muito importantes as dicas dos meus colegas de faculdade...”* (C)

*“O meu amigo ... foi o mais importante para que tudo desse certo, mais a minha experiência prática. ...as dicas dos outros ajudam muito.”* (D)

*“Minha experiência anterior ... com minha tia e ... o pessoal do clube também ....”* (E)

Também é citada a aprendizagem formal, através de cursos:

*“... alguns livros que li, ...e algumas palestras e seminários que assiti...”* (A)

*“Acho que fiz bem também em ter lido alguns livros e ter feito alguns cursos ...”* (B)

*“Me ajudou muito a minha formação como veterinário...”* (C)

Alguns entrevistados também comentaram sobre a interação com os demais membros da empresa e sua importância no aprendizado, conforme enfatizado por Galer e Van der Heidjen (2001) proporcionando o compartilhamento das experiências e promovendo um aprendizado em conjunto:

*“Ajudou eu começar a conversar com alguns funcionários mais envolvidos e que tinham experiência ... Ajuda muito você ter funcionário com experiências diferentes...”* (A)

*“Os clientes, e os funcionários com experiências diferentes entre si, que deram dicas e sugestões, também ajudaram muito ...”* (B)

Como fatores que dificultaram, são percebidas pelos entrevistados algumas barreiras às possibilidades de aprimoramento ou mudanças, por aspectos referentes aos observados por autores como Argyris (1999), Antal (2001) e Calhoun e Satarbuck (2004):

*“O que dificultou foi ...a minha teimosia inicial em achar que estava certo e que não devia perguntar nada aos funcionários.”* (A)

*“Dificultou a falta de reflexão sobre a forma de administrar as contas, a falta de paciência de aprender sobre isso nos livros ou com outras pessoas ....”* (B)

*“Um grande erro foi que no começo eu achava que pedir ajuda aos outros podia ser sinal de incompetência e demorei um pouco para perder esse orgulho...”* (C)

*“O que dificultou um pouco foi que ... eu não conseguia saber direito onde eu estava errando ou acertando, ia fazendo as coisas, sem pensar no que estava certo ou errado”.* (D)

*“O que atrapalhou foi a minha resistência em aprender a fazer as contas, por não gostar, eu ficava com raiva e criei uma resistência psicológica.”* (E)

*“Acho que o que prejudicou um pouco foi a ansiedade, a gente quer ver tudo resolvido logo e deixa de enxergar algumas decisões, que só vamos perceber por tentativa e erro... em algumas coisas do dia-a-dia a gente não pára para pensar.”* (F)

### **O que acredita ter aprendido?**

Quanto a este aspecto, as respostas apontam para alguns dos aspectos observados por Le Boterf (1994) e Fleury e Fleury (2000). Os entrevistados apontam a importância das competências do empreendedor no sentido de que influenciam diretamente a capacidade competitiva de sua empresa, como coloca Dutra (2001). Destaca-se a importância do conhecimento técnico do negócio, do mercado, de saber gerenciar pessoas e construir redes de relacionamentos. Principalmente, destacam-se o conhecimento do próprio negócio e do mercado, e a capacidade de gerenciar pessoas. Os entrevistados, em seus relatos, também destacaram o conhecimento adquirido pela experiência, no sentido colocado por Kolb (1984):

*“Bom, eu posso dizer que conheço bem o meu negócio, tenho informações sobre o mercado... Agora já sei direcionar bem as pessoas na elaboração dos projetos...”* (A)

*“Estou muito bem no atendimento aos clientes, vendo cada vez melhor.”* (B)

*“Aprendi a lidar bem com os clientes... saber treinar os funcionários ...”* (C)

*“Desenvolvi as capacidades de administrar estoque, de cuidar das operações da loja, dos funcionários e também aprendi a criar uma certa rede de relacionamento ...”* (D)

*“Aprendi a lidar com clientes, a negociar com fornecedores, a cuidar da loja como um todo, dos funcionários, da vitrine, dos produtos, e também posso dizer que desenvolvi a capacidade de aprender com as experiências que os outros contam”.* (E)

*“Acho que conheço cada vez melhor os serviços que presto e tento aprimorar cada vez mais, leio livros ..., vou às feiras do setor, converso com gente que entende do assunto, cada vez mais... Também tenho o hábito de ouvir as pessoas, presto atenção nas dicas dos meus amigos e procuro aproveitar o que eles falam de bom...”* (F)

Também é destacada a importância do aprendizado a partir da experiência, conforme salienta Kolb (1984); e da reflexão que leva a agir e pensar de forma diferente, bem como à inovação, no sentido do que pontua Argyris (1999):

*“... não ter medo de errar e aprender com os próprios erros, ter perseverança, não desistir. ... aprender com a experiência, prestando atenção no que deve melhorar e melhorar sempre.. ter a capacidade de parar, refletir sobre as coisas para saber se diferenciar e inovar perante a concorrência”* (B)

*“... ter paciência para aprender, não ter medo de errar, mas refletir sobre o erro”.* (C)

*“...aprender com os próprios erros, para não errar de novo.”* (F)

Alguns dos entrevistados apontaram a capacidade de atuarem como mentores de seus funcionários, no sentido de proporcionar a estes uma aprendizagem informal.

*“... consigo ensinar as pessoas a se desenvolverem no trabalho, explicando as coisas e dando dicas”.* (A)

*“... consegui desenvolver a capacidade de treinar meus funcionários, a lidar com as pessoas, entender como posso ajudar as pessoas a melhorar o trabalho.”* (C)

### **Como acredita que irá continuar aprendendo?**

Os entrevistados apresentam diferentes soluções, sendo que algumas delas se baseiam na contratação de facilitadores. Para Marsick e Watkins (1997), o processo de aprendizagem pode envolver o auxílio de facilitadores que ajudam os aprendizes auto-direcionados a serem mais produtivos e a transporem dificuldades:

*“Pretendo contratar um vendedor bom, para me ajudar a pensar nas vendas.....”* (A)

*“Acho que se eu chamar um consultor que seja bom nisso, posso aprender....”* (B)

*“.. contratar um consultor para me ensinar o fluxo de caixa e as finanças...”* (E)

Destaca-se também o aprendizado formal para o desenvolvimento das competências:

*“Vou fazer algum curso de pós-graduação, talvez em Administração, para aprender a fazer as coisas de forma mais certa, para administrar como se deve...”* (D)

Alguns entrevistados apontaram que pretendem continuar aprendendo a partir da intensificação da capacidade de reflexão através da experiência:

*“...acho que se eu me dedicar mais e der mais atenção eu posso conseguir melhorar ainda mais...”* (A)

*“Vou tentar me empenhar mais. Vou tentar identificar eu mesmo onde estou errando e o que posso fazer diferente.”* (C)

*“Pretendo continuar o que já venho fazendo, estudando, indo a feiras, conversando com outros empresários e analisando a situação.”* (F)

## **6. Conclusões**

A análise das entrevistas à luz do referencial teórico de aprendizagem permitiu identificar, nos relatos dos empreendedores entrevistados, vários aspectos quanto à forma como aprendem a administrar suas empresas. É importante destacar que esses resultados demonstram o processo de aprendizagem de um determinado perfil escolhido para a elaboração das entrevistas, que consistiu em proprietários de micro empresas do setor de comércio e serviços (compostas por até 9 funcionários), situadas na região oeste da Grande São Paulo, que atuam no mercado num período entre 5 e 10 anos. Todos os entrevistados atuam como gestores de suas empresas, pertencem ao sexo masculino e à faixa etária entre 30 e 40 anos e têm formação de nível superior em diversas áreas.

Dentre os aspectos referentes ao processo de aprendizagem, identificados na análise dos relatos, destacam-se fatores relativos a diversas formas de aprendizagem: experiencial, formal, informal, acidental e aprendizagem em grupo. Também foram identificados aspectos relativos às dificuldades e barreiras percebidos pelos indivíduos no processo de

aprendizagem. Além disso, pôde-se perceber o processo de desenvolvimento de competências, através do aprimoramento de habilidades e de conhecimentos específicos percebidos como importantes à condução dos negócios.

#### **Aprendizagem experiencial**

Os relatos demonstram a importância da aprendizagem através das experiências e vivências no trabalho. Percebe-se claramente, através das falas, o modelo de aprendizagem de Kolb (1984) que envolve as experiências, a reflexão sobre tais experiências, a memória, a utilização dos conhecimentos próprios em situações de interpretação do ambiente e a criação de novos planos de ação, propiciando um processo que envolve a experiência, a percepção, a cognição e o comportamento, com as idéias sendo formadas e transformadas através da experiência, e que está relacionado à capacidade de experimentar e assumir riscos, solucionar e dominar problemas. Os entrevistados apontam, de modo geral, a importância da capacidade de refletir, no sentido de que não é suficiente o processo de *single-loop* no que se refere à simples correção do erro e adaptação dos processos, para eventuais correções e mudanças de ações, mas suas falas demonstram que é preciso que os empreendedores consigam desenvolver a reflexão sobre suas ações e respectivas consequências, sendo preciso um processo de questionamento levando ao *double-loop* (ARGYRIS, 1999) que pode de fato propiciar o desenvolvimento de novos processos de trabalho e de inovações.

Identifica-se também a dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e entre teoria e prática, (NONAKA e TAKEUSHI, 1997; RAELIN, 1997) envolvendo a combinação entre a conceituação dos significados relacionados à prática; a experimentação; a aplicação do conhecimento; o aprendizado implícito, utilizado para solucionar os problemas e tomar as decisões; e a reflexão, que permite a reconstrução dos significados.

#### **Aprendizagem formal**

Talvez por serem formados em cursos de nível superior, os entrevistados valorizam a aprendizagem formal (CONLON, 2004), tanto através das instituições de nível superior, incentivando seus funcionários a cursarem faculdades, como por meio do estudo em livros, pela participação em treinamentos, seminários, palestras e cursos específicos.

#### **Aprendizagem informal e acidental**

Os relatos dos entrevistados permitem identificar a importância da aprendizagem informal e da acidental (MARSICK e WATKINS, 1997; CONLON, 2004) baseadas na experiência, fruto de oportunidades que ocorrem nas atividades do dia-a-dia, através da interação inter-pessoal, da experimentação em termos de acertos e erros, de se enfrentar novos desafios ou problemas, permitindo que haja a interpretação do contexto, o exame de soluções alternativas, a reflexão durante e sobre as ações, a produção das soluções, a busca de consequências possíveis, o planejamento dos próximos passos e a estruturação da experiência. Neste processo, também apontaram a importância de mentores, de redes de relacionamento e das comunidades de prática (BROWN e DUGUID, 1991), o que pode ter levado a que alguns dos empreendedores pesquisados inclusive busquem atuar como mentores de seus funcionários, dando dicas, incentivando-os ao aprimoramento profissional.

Os entrevistados apontam, em vários momentos, o fato de que muitas vezes sentem-se sós para tomarem suas decisões e que têm medo de incorrerem em erros, justamente por apresentarem um processo caracterizado pela aprendizagem informal ou incidental. Os entrevistados apontam em suas falas a preocupação com a interpretação errada dos contextos e das alternativas de soluções para os problemas.

#### **Aprendizagem em grupo**

As falas dos entrevistados também demonstram que a aprendizagem ocorre através da interação com os funcionários, a partir do compartilhamento das experiências de cada um (GALER e VAN DER HEIDJEN, 2001; MAEIR, PRENGE e VON ROSESSTIEL, 2001), o

que contribui na melhoria dos processos de trabalho e na identificação de tendências do ambiente.

### **Barreiras à aprendizagem**

Os entrevistados, em seus relatos, apontam algumas barreiras que dificultam a aprendizagem (ANTAL, 2001; CALHOUN e STARBUCK, 2004) tanto no que se refere momentos de acomodação quanto às crenças pessoais relativas aos processos de trabalho e ao entendimento dos fatos, às rotinas defensivas e aos modelos mentais, dificultando diferentes interpretações dos fatos e do ambiente.

### **Desenvolvimento de competências**

Os relatos dos entrevistados permitem identificar a preocupação com o desenvolvimento de suas competências, no sentido de ter qualificação, conhecimento e habilidades para gerir o negócio, sabendo como agir e como realizar suas diversas funções (LE BOTERF, 1994; FLEURY e FLEURY, 2004). Para tanto, buscam desenvolver capacidades para compreender, dominar novas situações de trabalho, enfrentar desafios, experimentar e aprender com as novas possibilidades (ZARIFIAN, 2001; RUAS, 2001; DUTRA, 2001). Nota-se, nos relatos dos empreendedores, o desenvolvimento das competências, na busca pela combinação entre o conhecimento, a informação e a capacidade de relacionamento.

Através das falas dos entrevistados, identificam-se suas preocupações em desenvolver as características que são consideradas importantes por alguns dos teóricos que estudam empreendedorismo (SCHUMPETER, 1950; TIMMONS, 1999; FILION, 1999; BOLTON e THOMPSON, 2000; DORNELAS, 2001). Dentre as principais características citadas destacam-se: inovar em termos de produtos e serviços; ter criatividade nas práticas gerenciais; identificar e aproveitar oportunidades no mercado; gerenciar e planejar os processos de trabalho; participar de redes de relacionamento; ter conhecimento técnico sobre o próprio negócio; buscar informações que auxiliem no próprio negócio; conhecer as necessidades dos clientes; ter persistência frente às dificuldades, aprendendo com os próprios erros; buscar aprender continuamente; ser capaz de assimilar a experiência de terceiros.

De acordo com os resultados, percebe-se que os empreendedores pesquisados aprendem a administrar seus negócios através de um processo em envolve, basicamente as seguintes características:

- **aprendizagem experiencial:** aprendem através da experiência, por tentativas e erros, na dinâmica entre conhecimento tácito e explícito e buscam a capacidade de refletir a partir das experiências, com o objetivo de identificar novas formas e processos de trabalho eficazes;
- **aprendizagem formal:** realizam cursos, lêem livros e participam de treinamentos;
- **aprendizagem informal e acidental:** aprendem através do próprio trabalho, pela observação e contatos com os demais, incluindo mentores, redes de relacionamento e comunidades de prática;
- **aprendizagem em grupo:** conseguem aprender pela interação com os seus funcionários, pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências diversas;
- **apresentam barreiras à aprendizagem:** demonstram possuir crenças a respeito de processos de trabalho e identificação do ambiente que dificultam as novas abordagens que podem levar a mudanças e inovações;
- **desenvolvimento de competências:** buscam desenvolver as capacidades gerenciais, técnicas e relacionais importantes para a condução dos negócios.

A pesquisa foi efetuada com o propósito de compreender, a partir dos relatos dos empreendedores, a forma como aprendem a administrar seus negócios. Os aspectos identificados não podem representar o processo de aprendizagem dos empreendedores em geral, sendo que se referem a uma amostra específica, não se expandindo para o todo. Sugere-se que sejam feitas pesquisas que complementem as informações aqui apresentadas junto a

empreendedores de outros ramos ou portes de empresas, com o objetivo de se entender de forma mais ampla seus processos de aprendizagem.

### 7. Referências bibliográficas

- ANTAL, B. A. Barriers to organizational learning. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning & Knowledge**. New York: Oxford, 2001.
- ARGYRIS, C. D. **On organizational learning**. UK: Blackwell Business, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**, Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEILLEROT, J. **A sociedade pedagógica**. Porto: Ré, 1994.
- BOLTON, B.; THOMPSON J.. **Entrepreneurs talent, temperament, technique**. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000.
- BRITTO, F.; WEVER, L.. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**. v. 2, n. 1, 1991.
- BRYMAN, A. **Social research methods**. Oxford: University Press, 2004.
- CALHOUN, M.; STARBUCK, W. Barriers to creation knowledge. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell, 2004.
- CARLAND, J. W. et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**. v. 9, n. 2, 1984.
- CONLON, T. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2 /3 /4, 2004.
- DEGEN, R. **O empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.
- DOLABELA, F.. **Empreendedorismo: uma forma de ser**. Brasília: AED, 2003.
- DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gerente, 2001.
- FILION, L. J.. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 4, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GALER, G. S.; VAN DER HEIDJEN, K. Scenarios and their contribution to organizational learning: from practice to theory. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning & Knowledge**. New York: Oxford, 2001.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20 – 29, 1995.
- KOLB, D *et al.* **Psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOLB, D. **Experiential learning : experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LE BOTERF, G. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**, Paris : Les Éditions d'Organisation, 1994.
- MAIER, G.; PRANGE, C.; VON ROSENSTIEL, L. Psychological perspectives of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning & Knowledge**. New York: Oxford, 2001.

- MARCONDES, R. C.; BERNARDES, C.. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Futura, 2004.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J; REYNOLDS, M.(org) **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva – realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- NONAKA I.; TAKEUSHI H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T. A., 1991.
- RAELIN, J. A model of work-based learning. **Organization Science** vol. 8, n. 6, 1997.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. SP: Atlas 1997.
- RUAS, R.. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional, in FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR. M. M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SADLER-SMITH, E. *et al.* Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**. v. 41, n. 1, 2000.
- SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper, 1950.
- SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade de empresas paulistas de 1 a 5 anos: relatório final**. São Paulo:Sebrae, 2006.
- SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods of analyzing talk, text, and interactions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- TIMMONS, J. A. **New Venture creation: entrepreneurship for the 21° Century**. New York: Irwin, 1999.
- TOULMIN, S. **The hidden agenda of modernity**. New York: The Free Press, 1990.
- ZARIFIAN, P.. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.