

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

## INTRAEMPREENDEDORISMO E MODOS DE APRENDIZAGEM: UMA APROXIMAÇÃO POSSÍVEL?

Carolini Danieli Martins Scheffer Demeterko<sup>1</sup>  
Michele Gaboardi Lucas<sup>2</sup>  
Josiane Weber<sup>3</sup>  
Eliane Salete Filippim<sup>4</sup>

**Resumo:** Este artigo buscou descrever as percepções dos sujeitos de pesquisa acerca de sua aprendizagem e do intraempreendedorismo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, sendo que a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com quatro sujeitos selecionados com a utilização da técnica da bola de neve. Os participantes desta técnica foram convidados a citar indivíduos a quem atribuíam características intraempreendedoras, sendo que os quatro mais citados foram os sujeitos de pesquisa. Os dados obtidos foram categorizados com base na revisão bibliográfica. Entre os resultados apresentados foi possível visualizar que os sujeitos pesquisados percebem acessar diversas formas de aprendizagem, contudo aderem com maior ênfase à utilização da experiência concreta como modo de aprendizagem. Quanto aos modos de aprendizagem examinados à luz de Kolb (1976), o modo convergente não foi mais evidenciado, sendo a experimentação ativa e a conceituação abstrata menos relevante para estes sujeitos.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo; Aprendizagem; Modos de aprendizagem.

### 1 Introdução

Número significativo de estudos relacionados ao empreendedorismo e ao intraempreendedorismo (FILION, 2004; LANA *et al*, 2013; MORIANO *et al*, 2009) e a aprendizagem (PIMENTEL, 2007; ROTHERMEL *et al*, 2013; SILVA *et al*, 2014) tem sido desenvolvidos. No entanto, há relativa lacuna nas pesquisas que buscam relacionar empreendedorismo, intraempreendedorismo e aprendizagem, como foi o caso do modelo proposto por Zampier, Takahashi (2011). Foi da observação desta lacuna que surgiu a pesquisa sintetizada neste artigo, cujo objeto foi a percepção de indivíduos sobre a sua própria trajetória de aprendizagem e de intraempreendedorismo. Desta maneira, pretende contribuir

<sup>1</sup> Mestranda no Mestrado Profissional em Administração da Unoesc. UNOESC e SEBRAE. E-mail: caroscheffer@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestranda no Mestrado Profissional em Administração da Unoesc. E-mail: opmichele@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestranda no Mestrado Profissional em Administração da Unoesc. E-mail: josiweber@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Professora e Pesquisadora do Mestrado Profissional em Administração da Unoesc. E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

para a compreensão da possível relação entre intraempreendedorismo e aprendizagem, mais especificamente aquela observada sob o ponto de vista do modelo proposto por Kolb (1976).

Devido às diversas características que podem ser identificadas em indivíduos com perfil empreendedor, torna-se relevante desenvolver pesquisas buscando identificar o modo como estes indivíduos aprendem e desenvolvem características empreendedoras as quais contribuem para o dinamismo do ambiente organizacional. Considera-se que ambientes mais propícios ao empreendedorismo, nos quais ocorrem processos interativos e cooperativos de aprendizado e de inovação, podem contribuir também para o desenvolvimento das regiões nos quais as organizações estão inseridas (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Um dos recursos relevantes para contribuir com o desempenho das organizações é o capital humano (FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, 2006). Dentre as características deste capital humano, que podem distinguir o profissional e torná-lo essencial para qualquer organização, estão aquelas ligadas ao empreendedorismo e ao intraempreendedorismo examinados neste estudo. De acordo com Dornelas (2004, p. p. 81) “A prática do empreendedorismo dentro de empresas já estabelecidas tem recebido várias denominações: Empreendedorismo Corporativo, Empreendedorismo Interno ou Intraempreendedorismo.” Neste estudo, optou-se pela denominação intraempreendedorismo, entendendo que ele pode ocorrer não somente em empresas, mas também dentro de organizações de qualquer tipo, como as públicas ou as sociais.

Igualmente relevante estudar a forma como se dá a trajetória de aprendizagem, visto que cada indivíduo possui um estilo próprio para aprender. Desta forma, relacionar aprendizagem e empreendedorismo/intraempreendedorismo é alternativa promissora para melhor compreender uma das maneiras como os indivíduos podem contribuir para o adequado desempenho das organizações. Neste contexto, verificando que o empreendedor contribui para o desempenho organizacional, as questões que nortearam este estudo foram: como sujeitos concretos, citados como intraempreendedores, entendem sua trajetória de aprendizagem e o intraempreendedorismo? É possível aprender a ser intraempreendedor?

Mesmo que encontrar as respostas para estas questões requeira esforços de pesquisa extensos, no intuito de iniciar uma jornada de investigação nesta linha, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, que teve como objetivo central descrever as percepções dos sujeitos de pesquisa acerca de sua aprendizagem no campo do intraempreendedorismo. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, cujo objeto (unidades de análise) foi quatro indivíduos, selecionados pela técnica da bola de neve, na qual se solicitou a indicação de indivíduos percebidos como intraempreendedores.

Este tema se justifica na medida em que o empreendedorismo e os estilos de aprendizagem são assuntos relevantes para o profissional que está inserido no contexto organizacional, pois, para Valente, Abib e Kusnik (2007, p. 55) “A evolução dos estudos sobre como as pessoas aprendem passa por identificar os estilos de aprendizagem com que cada um nasce e/ou desenvolve durante toda a sua vida.”

Desta forma, inicia-se apresentando o conceito de aprendizagem, os modos de aprendizagem de Kolb, o empreendedorismo bem como o intraempreendedorismo. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa; posteriormente são expostos os resultados e a reflexão sobre eles. Por último, são feitas as considerações finais sobre os temas debatidos.

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo***2 Revisão Bibliográfica**

A importância que é dada ao assunto aprendizagem no contexto organizacional para Abbad e Borges-Andrade (2004) está diretamente relacionada com a estratégia adotada pelas empresas e também como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores em função do cenário complexo das organizações. Na mesma direção, aponta Costa (2011), que o ambiente competitivo das organizações contemporâneas ressalta a necessidade da aprendizagem, contudo, sabe-se que “a aprendizagem é uma temática abrangente e que pode ser estudada sob diversas perspectivas e níveis de análise.” (SILVA, COSTA e DIAS, 2014, p.2).

Sendo assim, se torna relevante a visualização do conceito de aprendizagem. De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), o termo aprendizagem possui grande variedade de definições. De forma geral, esta expressão faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo. A inclinação para o aprendizado nasce com o ser humano, para Zeferino e Passeri (2007), porém é necessário que existam estímulos externos e internos para que esta ocorra. E, o processo de aprendizagem além de mudar o comportamento, também faz com que o indivíduo desenvolva competências, bem como adquira novos conhecimentos.

Antonello e Godoy (2011) retomam alguns estudiosos que tratam sobre a aprendizagem, dentre eles Piaget, para quem a aprendizagem ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente. Freitas e Brandão (2006) preconizam que a aprendizagem é o processo pelo qual competências (CHA – conhecimento, habilidades e atitudes) são adquiridas pelo indivíduo.

Desta arte, a aprendizagem é o resultado de um processo contínuo de crescimento, como parte do desenvolvimento na vida de uma pessoa e mesmo ocorrendo em situações sociais, é a pessoa que aprende e consegue fazer isto mediante a reorganização e reconstrução de sua experiência e a aprendizagem envolve tanto ações quanto cognição, pois ações sem cognição são de pouco valor em aprendizagem (ANTONELLO, 2006).

De acordo com Rothermel et al. (2013, p.2) “mesmo não havendo um único conceito sobre aprendizagem [...] há consenso entre alguns pesquisadores que a mudança faz parte da construção de um novo saber.” Esta, é um processo contínuo, onde ocorre a reformulação e renovação do conhecimento, não apenas a reprodução (ANTONELLO, 2011).

O tema aprendizagem também remete à busca por compreender como se dá o processo de aprender. Dentre as inúmeras teorias acerca de como se aprende, neste estudo optou-se pela abordagem clássica formulada por Kolb (1976), por se entender ser a mais adequada para examinar o fenômeno em estudo (a percepção acerca de aprendizagem e intraempreendedorismo).

Este modelo proposto por Kolb (1976) tem suas raízes na psicologia social de Kurt Lewin (1890-1947), também nos trabalhos experimentais de Dewey (1859-1952) e Piaget (1896-1980). É chamado de vivencial por dar ênfase ao papel da experiência no processo de aprendizagem (KOLB, 1997). A experiência é um ponto central para o desenvolvimento dos indivíduos na visão de Kolb, pois estas experiências de aprendizagem podem ocorrer durante toda a vida das pessoas (PIMENTEL, 2007). Kolb (1984) formulou uma teoria que expõe quatro distintos modos e quatro estilos de aprendizagem, formam um ciclo de aprendizagem. Deste modo, “Concebe-se aprendizagem como um ciclo quadrifásico. A experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Tais observações são assimiladas na forma de

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

uma teoria a partir da qual podem-se deduzir novas implicações para a ação.” (KOLB, 1997, p. 322).

O Modelo de Kolb pressupõe que o processo de aprendizagem é composto por quatro etapas: experiência concreta (EC) se envolver de maneira completa, aberta e imparcialmente em novas experiências; observação reflexiva (OR) realizar reflexões e observações sobre essas experiências e sobre seu contato com o mundo; conceituação abstrata (CA) criar conceitos abstratos e generalizações que integrem suas observações em teorias sólidas em termo de lógica e; experimentação ativa (EA) usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas e testar os resultados e suas implicações em novas situações por meio da experimentação ativa (VARGAS, BIRRER e MINELLO (2012). Os modos de aprendizagem estão resumidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Modos de Aprendizagem

Modos de Aprendizagem	Características
Experiência Concreta (EC)	Pessoas hábeis para observar as coisas de diferentes perspectivas, têm amplo interesse em pessoas, são mais imaginativas e emocionais; Preferem vivenciar situações de forma concreta e trabalhar em grupo, escutar com e receber retorno pessoal; Possuem melhor desempenho em situações que requerem geração de ideias.
Observação Reflexiva (OR)	Pessoas que preferem observar e refletir com cautela antes de tomar posições, são atraídas por teorias que soam logicamente; Ideias e conceitos são mais importantes do que as pessoas; Apresentam predisposição para reter e trabalhar grande número de informações; Valorizam a organização de ideias, sua classificação e ordenamento por escalas lógicas de valor.
Conceituação Abstrata - CO	Pessoas que podem resolver problemas; Preferem tarefas técnicas; São menos relacionadas com pessoas e com aspectos interpessoais ou sociais; São voltadas a propor soluções e testá-las para certificar-se de suas conclusões.
Experimentação Ativa (EA)	Pessoas que usam a análise de outras pessoas; Tem habilidade para enfrentar a realidade à medida que se deparam com ela, sem preparações anteriores; Preferem trabalhar em equipe para completar tarefas; Fixam alvos e ativamente trabalham tentando diferentes caminhos para atingir um objetivo; Sua forma de aprendizagem está em executar planos e experimentos e em se envolver em novas experiências; Enfrentam situações novas com grande versatilidade.

Fonte: elaborado a partir de Kolb (1976).

O ciclo de aprendizagem de Kolb se inicia no momento em que o indivíduo está aprendendo e escolhe a maneira mais confortável para aprender (SOUZA et al. 2014). A partir dos modos de aprendizagem, surgem quatro estilos de aprendizagem: divergência, assimilação, convergência e acomodação. Para Souza et. al. (2014, p. 44) a teoria de Kolb apresenta que “o que se aprende, como se aprende e como se manejam as ideias e situações no cotidiano, baseia-se em estilos individuais de aprendizagem diferentes para cada pessoa.” E os modos de aprendizagem preferidos pelo indivíduo estabelecem um estilo de aprendizagem. Esses estilos são a combinação de dois modos de aprendizagem (KOLB, 1984).

### Tema 10: Empreendedorismo Corporativo

O indivíduo divergente combina o modo de aprendizagem de experiência concreta (EC) e a observação reflexiva (OR). Os indivíduos desse estilo observam as situações de diferentes prismas, apresentam amplos interesses culturais e preferem trabalhar em grupos. De modo geral, gerentes nas áreas humanas apresentam esse estilo de aprendizagem (KOLB, BOYARTZIS e MAIENEMELIS, 2000). Já o indivíduo assimilador vem da combinação entre os modos de aprendizagem observação reflexiva (OR) e conceitualização abstrata (CA). Em geral, esses indivíduos são menos focados em pessoas e mais interessados em idéias e conceitos abstratos. Preferem leituras, palestras e ter tempo para pensar sobre as coisas. Nas organizações esses indivíduos são encontrados com regularidade nos departamentos de pesquisa e planejamento (KOLB, 1997).

Outro estilo apresentado é o convergente, este provém da associação entre o modo de aprendizagem experimentação ativa (EA) e a conceitualização abstrata (CA). Estes indivíduos preferem lidar com tarefas técnicas e problemas do que com as questões sociais e interpessoais. De acordo com Kolb (1997) muitos engenheiros têm esse estilo de aprendizagem. O último estilo apresentado por Kolb é o acomodador que é a combinação entre a experimentação ativa (EA) e a experiência concreta (EC). As pessoas com esse estilo tendem a se arriscar mais do que as possuidoras dos outros três estilos de aprendizagem. Bem como têm a capacidade de aprender com a experiência, principalmente fazendo. Estão de uma forma geral em carreiras voltadas para a ação como marketing e vendas (KOLB, BOYARTZIS e MAIENEMELIS, 2000).

Pessoas que atuam na mesma área, desempenham as mesmas tarefas e atuam na mesma função, provavelmente terão estilos de aprendizagem muito próximos, o que permite classificar pela carreira adotada o estilo provável de aprendizagem do indivíduo. Entretanto, para além da função escolhida, estão os empreendedores, que, desempenham múltiplas tarefas e atuam nas mais diversificadas áreas, tendo entre si a similaridade de seu perfil empreendedor e não a carreira adotada. Sendo um grupo heterogêneo em funções, mas homogêneos em perfil, será verificado o estilo de aprendizagem deste grupo tão peculiar.

Uma vez que este estudo tem a perspectiva de aproximar os construtos aprendizagem e intraempreendedorismo, fez-se uma breve revisão acerca de empreendedorismo e intraempreendedorismo. Empreendedorismo é um termo de origem francesa *entrepreneur*, utilizado para designar os indivíduos que incitavam brigas ou aqueles ligados a operações militares (LANA et al, 2013). O economista austríaco Schumpeter foi o pioneiro nos estudos do empreendedorismo, o autor descreve a forte relação do empreendedorismo com a inovação. O empreendedor ao criar novas formas de organização ou explorar novos recursos materiais desestabiliza a ordem econômica existente (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Dornelas (2012) o empreendedorismo começou a ser difundido no Brasil na década de 1990, com a criação de entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*). Segundo o Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2012), o Brasil ocupa a quarta posição em número absoluto de empreendedores em nível mundial.

Empreendedorismo refere-se a qualquer tentativa individual, de grupos de indivíduos ou de empresas que visem à criação de um novo negócio ou empreendimento, ou ainda a expansão de um empreendimento existente (GEM, 2012). Segundo Dornelas (2012) existe duas definições de empreendedorismo, o de oportunidade normalmente criando negócios de forma planejada e com maiores índices de sucesso e a segunda definição, que se refere ao

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

empreendedorismo de necessidade, mais comum em países em desenvolvimento como o Brasil, normalmente a implantação do empreendimento ocorre sem planejamento e tem uma tendência maior ao fracasso.

O empreendedorismo de acordo com Lana et al. (2013, p. 78-79) pode ser visto como “um ato de ousadia ou determinação, diante das exigências que as pessoas e as organizações estão enfrentando na atualidade.” Ainda, segundo os autores, “são empreendedores aqueles que criam um negócio novo, diferente, mudando ou transformando valores.” (LANA, et al., 2013, p.80)

Para Dornelas (2009) o empreendedorismo é um processo que envolve pessoas motivadas e apaixonadas pelo que fazem que se destacam e buscam reconhecimento intencionando deixar um legado. Uma característica do empreendedor citada por Degen (2009, p.15) “é seu inconformismo irracional com a situação atual das coisas e sua ânsia por mudanças.” Para Zampier e Takahashi (2011) conhecer o mercado, os consumidores e possuir competência técnica em seu campo de atuação são requisitos fundamentais ao empreendedor. Os detentores destas características podem atuar em empreendimentos próprios conforme citado, ou ainda desenvolver esses atributos e aplica-los dentro de organizações públicas ou privadas. Nestes casos, onde o indivíduo com características empreendedoras trabalha em uma organização e não é seu idealizador ou proprietário, ele é denominado intraempreendedor. De acordo com Nunes (2010), o intraempreendedorismo se refere a uma nova filosofia de trabalho em que a capacidade individual de cada colaborador é desenvolvida.

Para Bom Angelo (2003, p.139) “sobreviverão as empresas que souberem se adaptar a um mundo de mudança contínua, reinventando-se a cada novo cenário.” Neste contexto, a presença dos intraempreendedores, que, segundo Lana et al (2013), é um indivíduo que possui características empreendedoras e atua no ambiente organizacional, pode ser um diferencial para as organizações. Fillion (2004) caracterizou o intraempreendedor como o indivíduo que assume o papel empreendedor dentro da organização, sendo que o termo *intrapreneur* foi utilizado pela primeira vez na década de 1980 a partir dos estudos de Pinchot (1989). Segundo ele, o intraempreendedorismo acelera o processo de inovação nas organizações, sendo que os intraempreendedores são aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa (PINCHOT, 1989, p. XI). Para Bom Angelo (2003) a busca pela inovação deve pautar a atuação destes profissionais que precisam, além de agir com competência, entusiasmo e preparo, ser racionais, tolerantes, flexíveis e persistentes. Algumas das principais características do intraempreendedor também estão ligadas a capacidade de inovar, assumir riscos e identificar oportunidades (MORIANO et al., 2009). Para Fillion (2004) o intraempreendedor deve ser comprometido com as suas atividades, desenvolvendo suas ações de maneira contínua. O autor ainda identifica como característica destes profissionais a capacidade de se diferenciar.

Intraempreendedores são pessoas que utilizam seu talento na criação e condução de projetos na organização e é possível que sempre existam profissionais com este perfil dentro das organizações, independente da cultura organizacional (HASHIMOTO, 2006). Cinco fatores que podem promover o comportamento intraempreendedor foram elencados por Moriano et al (2009): apoio da direção, autonomia no trabalho, recompensas com base no desempenho; tempo para desenvolvimento de novas ideias e incertezas nas tarefas. Segundo

### Tema 10: Empreendedorismo Corporativo

Lana et al (2013) estimular as práticas do intraempreendedorismo com política de Recursos Humanos pode propiciar uma evolução nas organizações no que se refere a inovação de produtos, processos e renovação estratégica.

Organizações intraempreendedoras buscam alinhamento entre sua estrutura formal e informal, possuem comunicação eficaz e aberta, recompensam o sucesso e minimizam o erro. (FILION, 2004) esclarece que

[...] uma organização preparada e ambientada para o empreendedorismo corporativo é formada por pessoas estimuladas a colocar em prática toda sua potencialidade empreendedora, retroalimentando este mecanismo que promove constantemente a cultura empreendedora enraizada ao longo da existência da empresa (LANA et al, 2013, p. 85).

Na concepção de Dornelas (2009) o empreendedor interno destaca-se em qualquer organização, em função disso, seu comportamento e a forma como aprende devem ser compreendidos para possibilitar o desenvolvimento de habilidades, tendo em vista sua importante contribuição no contexto organizacional. Desta maneira, destaca-se a importância da pesquisa sobre a trajetória de aprendizagem de intraempreendedores, sendo que os estudos desenvolvidos por Kolb podem contribuir no intuito de compreender o processo de aprender, por meio dos modos de aprendizagem por ele propostos.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa utilizada foi qualitativa, seguindo Minayo (2011) quando escreve que esta abordagem busca interpretar o universo da produção humana por meio do mundo das relações, das representações e da intencionalidade. Neste sentido, o estudo contempla a compreensão das percepções dos sujeitos de pesquisa acerca de sua aprendizagem no campo do intraempreendedorismo.

O estudo se configurou como exploratório, pois, de acordo com Raupp e Beuren (2003), este tipo de pesquisa é utilizado para obter maior conhecimento sobre determinado assunto que anteriormente ainda não havia sido observado e analisado. Conforme observado, há relativa lacuna em pesquisas que buscam relacionar intraempreendedorismo e aprendizagem, configurando assim um tema em exploração, com o qual as pesquisadoras buscaram aproximação (GIL, 2010). A estratégia de pesquisa foi um estudo de caso sobre a percepção acerca do intraempreendedorismo e da aprendizagem. Foram utilizados procedimentos próprios do estudo de caso descritivo que estão presentes tanto na forma de obtenção dos dados (transcrições de entrevistas) quanto no relatório dos resultados (GODOY, 2010).

O estudo foi delimitado, por critério de conveniência e acessibilidade, ao município de Chapecó, situado no Oeste de Santa Catarina, região de residências das pesquisadoras. Uma vez que, de acordo com Godoy (2010, p. 121) “o estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular”, este estudo teve como objeto as percepções de quatro sujeitos, selecionados pela técnica da bola de neve, ou *snowball sampling* (FREITAS et. al., 2000). No uso desta técnica, encaminharam-se mensagens eletrônicas para 80 profissionais da área de consultoria de empresas, cujos contatos foram garimpados em material público de divulgação deles, solicitando indicações de nomes de quatro pessoas, com atuação em Chapecó (SC), que, na visão destes consultores, fossem percebidos como intraempreendedores. Solicitou-se ainda a indicação de características que, na percepção destes contatos, melhor distinguem um

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

intraempreendedor. 20% dos contatos enviados retornaram respondidos e deles se extraíram os quatro nomes mais citados para constituir o grupo dos sujeitos entrevistados para este estudo de caso.

Estes quatro sujeitos, convertidos em unidades de análise do caso, têm como características comuns que todos são vinculados a entidades associativas de representatividade, de crédito e de assessoria para organizações de Chapecó e região. Os cargos ocupados pelos sujeitos são: coordenador regional (01), diretor executivo (02) e presidente (01). Quanto ao tempo de atuação dentro destas organizações vai de cinco a 15 anos. Eles têm faixa etária entre 40 e 55 anos; possuem ensino superior completo; são casados e são residentes no município de Chapecó. Ao citá-los como intraempreendedores, os participantes respondentes da técnica bola de neve agregaram comentários sobre os critérios da escolha, utilizando expressões como: “apresenta ideias inovadoras, possui habilidade de negociação, preza pela qualidade, habilidade para trabalhar com equipes, autoconfiante, não tem medo de assumir riscos.” Estas características tem similaridade com aquelas apontadas por Dornelas (2009).

Para este estudo de caso qualitativo foram buscadas fontes de evidência por meio da utilização da entrevista. Na pesquisa qualitativa em Administração, a entrevista pretende investigar crenças, pontos de vista e experiências dos indivíduos referentes a questões relacionadas ao âmbito organizacional (OLIVEIRA, MARTINS E VASCONCELOS, 2012). Neste sentido, as entrevistas realizadas em julho de 2014, versaram sobre a percepção dos sujeitos investigados sobre a possibilidade de aprendizagem para o intraempreendedorismo. As entrevistas foram realizadas com base em roteiro semi-estruturado, no local de trabalho de cada participante. Foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e depois transcritas. No momento de transcrição todo e qualquer dado que pudesse revelar a identidade dos participantes foi omitido, sendo utilizados nomes fictícios para referir-se a eles. Após a transcrição, as falas dos sujeitos, transformadas em texto, foram analisadas e categorizadas de acordo com os temas levantados na revisão de literatura.

#### 4 RESULTADOS

Neste bloco estão sistematizados e descritos os principais dados coletados, cotejados com a literatura utilizada.

Quadro 2 - Percepções dos sujeitos de pesquisa sobre sua trajetória de aprendizagem

Modos de aprendizagem	Modo como os Entrevistados entendem que aprenderam
Experiência concreta	E1- “[...] revisitando experiências passadas que me auxiliem na tomada de decisão.” E1- “[...] sempre consultando pessoas mais experientes que já passaram por determinadas situações, ou que me passam orientar a quem procurar.” E1- “[...] talvez seja até uma coisa que eu trouxe do serviço militar que eu prestei, não podia ser diferente, você tem que confiar nas pessoas.” E1- “Fui sempre buscando informações com as pessoas e aprendendo como fazer.” E2- “A experiência, o aprendizado que adquiri no negócio do restaurante, tanto quando comprei, como quando vendi.” E2- “Tem que aprender com os percalços [...].” E2- “Tem que se associar com pessoas que tenham embasamento.” E3- “[...] eu acabei aplicando todos os anos de terceiro setor aqui desenvolvendo



*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

	<p>esse modelo de gestão [...]”</p> <p>E3- “[...] as experiências de vivências me agregaram muito.”</p> <p>E4- “A gente vai nos congressos [...] é uma troca de experiências.”</p> <p>E4- “A gente descobre outras ações em outras regiões do estado e a gente traz para cá e aplica.”</p> <p>E4- “[...] Muitas das características vem de berço, eu acho que são as mais sólidas.”</p> <p>E4- “Me baseio também em pessoas que tenham uma situação semelhante a minha, que ocupam cargos semelhantes ao meu, para ver o que eles fariam.”</p>
Observação reflexiva	<p>E2- “[...] todo dia, você recebe informação no rádio, internet, jornal. Você que tem que ter a capacidade de sintetizar isso e ver o que isso serve para você, para o seu trabalho.”</p> <p>E2- “A situação que a gente vive no país, esse processo todo de corrupção, impunidade, isso às vezes te desanima, porque você tenta fazer as coisas tudo certinho.”</p> <p>E3- “Consigo visualizar cenários, eu consigo visualizar e antever e isso me dá uma condição um pouco mais confortável nas decisões.”</p> <p>E3- “[...] eu sou muito visual e auditivo.”</p> <p>E3- “[...] eu não me detive somente a um caminho específico, eu sempre procurei entender, conhecer de forma multidisciplinar.”</p> <p>E3- “Eu sou muito observador; eu observo tudo [...] a observação acaba te alimentando de ferramentas para você então ir conduzindo todo mundo.”</p>
Conceituação abstrata	<p>E3- “Através dos artigos que eu publico [...] no contexto global, político, econômico e social. Então isso profissionalmente acabou me agregando bastante.”</p> <p>E3- “Eu sempre gostei muito de estudar, sempre gostei muito de ler, sempre fui muito curioso nesse sentido, tanto que passei minha vida inteira estudando.”</p> <p>E3- “As pessoas hoje [...] estão muito mais propensas a especialidade, mas sem entender o contexto geral.”</p>
Experimentação ativa	<p>E1- “[...] eu aprendo fazendo, praticando, experimentando.”</p> <p>E1- “[...] eu era responsável por três, quatro departamentos, apesar de não ter graduação ou patente para resolver isso [...] então eu tive que aprender com isso.”</p> <p>E1- “Fui desenvolvendo principalmente por experiência prática.”</p> <p>E4- “O dia a dia, a experiência com pessoas dentro e fora da organização me ajudam bastante.”</p> <p>E4- “Muitas características eu aprendi pela tentativa e erro, pelos erros cometidos.”</p>

Fonte: As autoras

Foi possível identificar que os quatro sujeitos entrevistados aprendem de formas diferentes, porém, apresentam um ponto em comum. Todos eles (E1, E2, E3, E4) utilizam a experiência concreta para efetivar seu aprender. Nesse sentido, fica claro o valor de suas próprias vivências, bem como da experiência de outras pessoas para o processo de aprendizagem desses indivíduos.

A observação reflexiva é uma estratégia utilizada por dois indivíduos (E2 e E3), nestes, a aprendizagem está associada à observação das situações que o sujeito vivencia. A reflexão sobre os diversos ângulos antes de tomar uma decisão é um ponto chave. Os entrevistados demonstraram a habilidade de analisar as questões do dia a dia sob diversos ângulos por meio da visualização de cenários, por exemplo. Outro fato que contribui com a classificação neste modo de análise, se dá em função da preferência destes indivíduos em buscar relacionar o conhecimento adquirido com as rotinas diárias ao invés de vivenciá-las.

Os entrevistados (E1 e E4) apresentam também o modo de aprendizagem baseado na experimentação ativa, neste caso a aprendizagem está ligada a execução das atividades onde o indivíduo aprende por meio da experimentação. Este aspecto fica evidenciado nas falas dos

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

entrevistados que enfatizam a importância da prática, do fazer, do experimentar, enfim, a ação a partir das experiências diárias e da resolução de problemas.

A partir dos modos de aprendizagem evidenciados nas entrevistas foi possível elencar os estilos de aprendizagem de cada sujeito pesquisado. Dois dos indivíduos pesquisados foram caracterizados com o estilo de aprendizagem acomodação, sendo eles, o E1 e E4. Este estilo é composto pela combinação entre a experimentação ativa e a experiência concreta. De acordo com Kolb (1997) a maior força desses indivíduos está em executar planos, em se envolver em novas experiências.

Já o estilo assimilação, ficou evidenciado no indivíduo E3, as habilidades de aprendizagem predominantes são de observação reflexiva e a conceituação abstrata. As características predominantes são: trabalhar bem com muitos detalhes e dados, utilizar a dedução para resolver problemas e planejar.

A divergência é o estilo de aprendizagem de E2, este, integra experiência com seus próprios valores, prefere ouvir e partilhar ideias aprende pela experiência concreta e observação reflexiva. Tem facilidade para propor alternativas e reconhecer problemas. O estilo de aprendizagem convergência não foi caracterizado em nenhum dos sujeitos pesquisados. Neste quesito, as habilidades dominantes são experiência concreta e a observação reflexiva.

Para fins do desenvolvimento do estudo analisaram-se os perfis dos entrevistados de acordo com as competências empreendedoras extraídas da literatura, sobretudo: Bom Angelo (2003); Moriano et al, (2009); Fillion, (2004); Dornelas (2009).

Quadro 3 – Percepção dos sujeitos de pesquisa sobre seu perfil

Perfil Empreendedor	Entrevistados
Busca de oportunidade e iniciativa	E1- "[...] eu era dispensado do serviço militar obrigatório, porém eu fui voluntário." E2- "[...] Nesse restaurante a gente via que tava com dificuldade, que tinha uma série de necessidade e acabamos comprando o restaurante no meio do curso." E3- "Acabei depois me graduando em direito e me especializando em direito do trabalho, tenho uma especialização em planejamento estratégico, negociação, gestão de crise corporativa [...]" E4- "[...] eu tenho que sempre ser o balizador ou a pessoa que vai nutrir a nossa direção para tomar uma decisão."
Persistência	E1- "[...] as pessoas têm que querer; ter boa vontade para poder superar e ter resultados lá dentro para serem qualificados como soldados." E2- "A gestão de pessoas é algo para gerir 24h, você tem que estar sempre ligado." E3- "[...] a resistência de fazer com que um [...] fosse reconhecido como uma instituição representativa de uma categoria econômica, então esse foi o grande desafio que a gente fez." E4- "[...] voltei para morar aqui em Chapecó não conseguia emprego, fiquei um tempo sem trabalhar, e aí surgiu essa oportunidade [...]."
Comprometimento	E1- "Eram, 14 semanas e eu consegui me classificar em primeiro lugar, o que me habilitou para fazer o curso de sargento [...]." E2- "A pessoa se adapta à empresa e está ali para se comprometer com a empresa ou está fora." E3- "Hoje a gente consegue dizer assim, o [fulano] conseguiu criar um conceito de que é bom fazer parte dele." E4- "[...] precisa ter ser uma pessoa agregadora, uma pessoa que consiga agregar forças diferentes para um objetivo comum e resolver os problemas da sociedade."
Exigência de qualidade	E1- "Bom, de 343 colaboradores nós terminamos e gestão com 222 e não faltava

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

e eficiência	<p>ninguém [...]."</p> <p>E2- "Tem que chegar a um nível de excelência no teu serviço, no teu negócio."</p> <p>E3- "[...] eu consigo fazer gestão das pessoas gestão do mercado, da competitividade, de ações de comunicação, de marketing, eu consigo pensar estrategicamente dentro e fora [...]."</p> <p>E4- "A gente dá essas liberdade para que eles pensem o dia a dia naquela função que eles exercem e a partir de então aplicar melhorias dentro da entidade."</p>
Correr riscos calculados	<p>E1- "[...] daí eu decidi que tava na hora de mudar, enfim, eu podia ficar lá mais 3, 4 anos, eu tinha uma espécie de segurança [...]."</p> <p>E2- "Depois eu saí da empresa e montei um negócio próprio [...]."</p> <p>E3- "[...] um período que eu saí do terceiro setor fui para a iniciativa privada na área comercial."</p> <p>E4- "Vim assim na cara e na coragem e vi uma possibilidade de trabalho."</p>
Estabelecimento de metas	<p>E1- "[...] conseguimos enquadrar as despesas da administração municipal; tinha uma passivo monstruoso em 2 anos nós já estávamos comprando veículos, máquinas e equipamentos à vista [...]."</p> <p>E2- "[...] se eu estou aqui eu vou fazer alguma coisa eu vou fazer bem feito."</p> <p>E3- "Eu tracei uma linha do tempo pra implementar as modificações, o modelo de gestão aqui."</p> <p>E4- "[...] Agregar e convergir todos os esforços e objetivo comum e saber valorizar também esta força que faz o dia a dia as coisas acontecerem."</p>
Busca de informações	<p>E1- "[...] eu busquei informação com pessoas mais antigas, sempre me espelhei e olhei muito bem o que os outros mais velhos fazem [...]."</p> <p>E2- "[...] todo dia, você recebe informação."</p> <p>E3- "Eu sempre procurei me espelhar em alguns líderes, em alguns autores e extrair o que eu poderia aplicar isso na minha conduta profissional."</p> <p>E4- "Então é esse intercâmbio e esse fluxo da informação pra poder melhorar o dia a dia da gestão".</p>
Planejamento e monitoramento sistemáticos	<p>E1- "[...] refizemos, 40 pontes em 40 dias e essa foi uma marca que a gente fez."</p> <p>E2- "[...] Hoje a gente vê que tudo tem indicador econômico, tudo tem uma referência, você tem que ter essa base."</p> <p>[...] construiu um plano estratégico de 6 anos, do plano estratégico a gente começou a volver um PTO tático operacional,[...]."</p> <p>E4- "Eu fiz a pesquisa que era para ver viabilidade de abertura de um departamento."</p>
Persuasão e rede de contatos	<p>E1- "[...] mobilizamos a comunidade. O que eles imaginaram que levaria 90 dias, nós fizemos em três. Conseguimos fazer a mobilização e a organização."</p> <p>E2- "Você precisa que as pessoas trabalhem voluntariamente, esse é um desafio enorme, mas você como líder tem que fazer as pessoas trabalharem por um projeto."</p> <p>E3- "[...] fico muito feliz também por eu ter conseguido implementar e aplicar uma série de experiências aqui dentro que eu carreguei durante o longo desse tempo que eu convivo com o terceiro setor e com outras empresas e outros empreendedores."</p> <p>E4- "Fiquei até 2004 por aí. Daí vagou a vaga de [...] e eu fui convidado."</p>
Independência e autoconfiança	<p>E1- "Nos exercícios ou nas atividades sempre os outros escolhiam os melhores para compor suas equipes e para mim, como eu era o mais moderno, mais novo, sobravam sempre às pessoas problemáticas e eu tinha que conduzir essa turma para ter resultado e, graças a Deus sempre era o primeiro."</p> <p>E2- "Eu não me abalo por qualquer coisa, tem problemas, claro, mas sempre visualizo uma coisa maior."</p> <p>E3- "[...] então eu não tenho dificuldade nenhuma em discutir qualquer assunto com qualquer pessoa, desde coisas mais triviais até uma discussão acadêmica mais aprofundada."</p> <p>E4- "E aí eu consegui meu emprego, então eu criei o meu emprego dentro da entidade na época, isso lá em 2002 e de lá para cá eu vim trabalhar na minha área [...]."</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na literatura e nas entrevistas.

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

Uma análise das características apresentadas demonstra que os sujeitos de pesquisa percebem que realizam ações antes que sejam solicitados, identificam oportunidades e as aproveitam. São persistentes, tem boa vontade, enfrentam adversidades bem como situações desconhecidas e continuam sua jornada mesmo diante de situações não favoráveis. Compreendem-se comprometidos com o trabalho que executam. Prezam pela qualidade e eficiência, objetivando melhorar os processos organizacionais. Assumem novas e diferentes atividades, sendo cautelosos com os riscos assumidos com controle das situações. Usualmente, são focados, tentando cumprir as metas que estabelecem. Por diversas vezes, utilizam informações a seu favor. E tendem a planejar, e monitorar os resultados. Dispõe rede de contatos, utilizando-a frente a uma necessidade. Procuram manter sua autoconfiança, não desanimam frente a obstáculos, liderar suas equipes.

Com base nas falas captadas, observa-se que os sujeitos pesquisados aprendem predominantemente por meio da experiência concreta, no entanto a observação reflexiva também é utilizada no processo de aprendizagem.

A composição dos estilos de aprendizagem remete a uma análise diferenciada do resultado apurado com base nas entrevistas realizadas com os sujeitos pesquisados, nas quais se evidenciou, *a priori*, o estilo acomodação como o predominante, seguido por assimilação e divergência.

Sendo o estilo acomodação à composição da experiência ativa com a experiência concreta; por conseguinte, sendo assimilação à junção da observação reflexiva com a conceituação abstrata e a divergência resultado da combinação entre experiência ativa e observação reflexiva, obteve-se como modo de aprendizagem mais demonstrado o estilo divergente, pois se observou, com este estudo, os estilos mais repetidos entre os sujeitos, fora a combinação entre experiência ativa e observação abstrata que, conforme evidenciado anteriormente, combinados formam o estilo divergente.

O estilo convergente uma vez que, não é percebido entre os sujeitos pesquisados, trata da combinação entre experiência ativa e conceituação abstrata que por sua vez, são os modos que menos aparecem nesta análise, demonstrando, o enfraquecimento destes modos como utilizados por intraempreendedores. Estes achados sugerem que os intraempreendedores aprendem predominantemente por meio do estilo divergente, composto pelos modos mais repetidos nesta análise, o qual, neste contexto, se aprende observado situações de diferentes prismas e apresentam amplos interesses culturais e preferem trabalhar em grupos.

Considerando o intraempreendedorismo como o responsável por acelerar o processo de inovação dentre das organizações e o intraempreendedor o indivíduo capaz de transformar ideias em realidade lucrativa (PINCHOT, 1989), com características como: capacidade de inovar, assumir riscos, identificar oportunidades, comprometimento (BOM ANGELO, 2003; MORIANO et al, 2009; FILLION, 2004). Observou-se que os quatro sujeitos entrevistados, percebem ter, em certa medida, estas características ao relatarem suas experiências. Com relação à aprendizagem do intraempreendedorismo ela se dá, no entendimento destes sujeitos, predominantemente por meio da experiência concreta, e observação reflexiva.

**CONCLUSÃO**

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

A análise dos modos de aprendizagem, seguindo Kolb (1976), apresentou que são mais percebidos pelos sujeitos de pesquisa do caso estudado os modos de aprender pela experiência concreta e pela observação reflexiva. Em se tratando dos estilos de aprendizagem, numa observação inicial, detectou-se o estilo da acomodação seguido por assimilação e divergência como os mais perceptíveis. Entretanto, numa segunda análise, evidenciou-se novamente a experiência concreta e a observação reflexiva como modos com maior relevância, à medida que foram os que mais se repetiram nas falas dos sujeitos, convergindo para o estilo divergente como o mais adequado para indivíduos intraempreendedores.

O estilo convergente por sua vez, não foi evidenciado nas entrevistas realizadas com os sujeitos, ressaltando atribuição de menor importância da experimentação ativa e da conceituação abstrata entre estes, o que ressalta a predominância do estilo divergente, já que tanto a acomodação quanto à assimilação tem pelo menos um destes modos em sua composição.

Com base nas percepções captadas, algumas medidas favoráveis à aprendizagem e ao intraempreendedorismo podem ser citadas: incentivar a formação de redes e compartilhamento de experiências e conhecimentos; intensificar oferta de conhecimento de estratégias e técnicas de planejamento; valoriza a autonomia e iniciativa dos profissionais; oportunizar aprendizado por meio de experiências concretas; fomentar a reflexão sobre a prática; criar ambiente favorável ao intraempreendedorismo, como caixa com sugestão de ideias, premiações para melhores ideias; manter canal de comunicação aberto entre diferentes níveis hierárquicos; estímulo à criatividade; estimular a abertura à mudança; promover o trabalho em equipe e instigar o comprometimento.

Destaca-se que, sendo uma pesquisa de caráter qualitativo, com o uso do caso de quatro sujeitos que atuam numa região específica, não há pretensão de generalizar os resultados, mas sim de gerar aprendizados que possam contribuir com pesquisas futuras que visem relacionar aprendizagem e intraempreendedorismo.

**REFERÊNCIAS**

ABBAD, G. S; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B.(org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo local**: políticas para promoção de sistemas produtivos locais de MPME. UFRJ, 2002. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20SaritaMLucia.PDF>. Acesso em set. 2015.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BOM ANGELO, E. **A nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLINS, J.; ROGER, H. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, L. A. Ambiente organizacional e sua influência no processo de aprendizagem dos indivíduos. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 4.ed., 2.Reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de negócios**, v. 9, n. 2, 2004.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 1-18, Dec. 2006.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREITAS, H. et. al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FILION, L. J. Entendendo os intra-empresários como visionistas. **Revista de Negócios**. v. 9, n. 2, p. 65-79, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM 2012. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBPQ, 2012. Disponível em:

[http://www.ibpq.org.br/upload/tiny\\_mce/Download/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202012.pdf](http://www.ibpq.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202012.pdf). Acesso em: nov. 2014.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K. et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOLB, D. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

KOLB, D. A.; BOYATZIS, R.; MAINEMELIS, C. *Experiential learning theory: previous research and new directions*. In: STERNBERG, R.; ZHANG, L. (Ed.). **Perspectives on cognitive learning, and thinking styles**. Mahwah/NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

LANA, J.; ORLANDI, C.; CAMARGO, M.; BRANCO, M. A.; LENZI, F. C. A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 30.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALEOR, E.; LÉVY, J. P. Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”. **Anales de Psicología**, Murcia (Espanha) v. 25, n.2, p. 277-287, Dec., 2009.

NUNES, L. A. Nível de intraempreendedorismo dos dirigentes da Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, art. 5, p. 81-98, 2010.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevista “em profundidade” na pesquisa em Administração: pistas teóricas e metodológicas. **Anais SIMPOI**, 2012, p.1-12.

*Tema 10: Empreendedorismo Corporativo*

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 12, n. 2, p. 159-168, mai./ago. 2007.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra Ltda, 1989.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais**. São Paulo, 2003. Disponibilidade em:  
[http://www.empreendetche.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_de\\_pesquisa\\_aplicavel\\_as\\_ciencias\\_sociais.pdf](http://www.empreendetche.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf). Acesso em 08 de junho de 2014.

ROTHERMEL, L. A.; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, J. L. R. de.; CHRISTINO, J. M. M. Aprendizagem organizacional: análise das práticas discursivas dos líderes e subordinados. In: ENANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem do programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 13-17 setembro 2014.

SOUZA, G.H.S. et al. Modelos organizacionais para treinamento versus estilos de aprendizagem de colaboradores: um estudo de caso em uma empresa de serviços de infraestrutura. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 15, n. 1, p. 40-62, jan./abr. 2014.

VALENT, N. T. Z.; ABIB, D. B.; KUSNIK, L. F. Análise dos estilos de aprendizagem dos alunos e professores do curso de graduação em ciências contábeis de uma universidade pública do estado do Paraná com a aplicação do inventário de David Kolb. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n.1, p. 51-74, jan./mar. 2007.

VARGAS, K. S.; BIERRER, J. A.; MINELLO, I. F. Estilos de aprendizagem e níveis de comprometimento organizacional: uma abordagem com residentes multiprofissionais da saúde. **REA Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 589-606, set./dez. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, jul. 2011

ZEFERINO, A. M. B.; PASSERI, S. M. R. R. Avaliação da aprendizagem do estudante. **Cadernos da ABEM**, Rio de Janeiro, v. 3, p. 39-43, out. 2007.