

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA E AÇÃO EMPREENDEDORA: BUSCA POR CONVERGÊNCIAS

ORGANIZATIONAL LEARNING, ENTREPRENEURIAL LEARNING AND ENTREPRENEURIAL ACTION: SEARCH FOR CONVERGENCES

Ana Cristina Ferreira

Doutoranda em Administração- Universidade Federal de Lavras- Endereço:
Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia. Campus
Universitário, 37200000- Lavras, MG.

ana-cristina18@hotmail.com

 *orcid: https://orcid.org/0000-0002-4726-1086.*

Rita de Cássia Arantes

Doutoranda em Administração- Universidade Federal de Lavras- Endereço:
Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia. Campus
Universitário, 37200000- Lavras, MG.

ritadecassia.arantes@gmail.com

 *orcid: https://orcid.org/0000-0002-6980-5443*

Mônica Carvalho Alves Cappelle

Doutora em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais. Docente da
Universidade Federal de Lavras. Endereço: Universidade Federal de Lavras,
Departamento de Administração e Economia. Campus Universitário, 37200000-
Lavras, MG.

edmo@dae.ufla.br

 *orcid: https://orcid.org/0000-0002-0095-3405*

RESUMO

A aprendizagem organizacional pode ser considerada como uma área multifacetada e interdisciplinar, e, portanto, é capaz de alinhar-se com outros campos do conhecimento, como o da aprendizagem empreendedora. Assim, este ensaio objetivou apresentar possíveis associações entre as escolas de pensamento da aprendizagem organizacional, rotuladas como individual-cognitivo-psicológica e coletiva-sócio-política-cultural, e a aprendizagem empreendedora. A partir dessas associações, buscou-se também estabelecer alguma ligação entre aprendizagem empreendedora e ação empreendedora. Por meio das associações propostas, acredita-se que a partir dos

diferentes enfoques das escolas de pensamento da aprendizagem organizacional, a aprendizagem empreendedora surge como elo para construir relações entre o individual e o coletivo, por meio de processos experiencial, gerencial, estratégico e contextual. Portanto, este ensaio permite constatar a possibilidade de vínculos entre as temáticas, muito embora deva ser compreendido como uma tentativa reflexiva e conceitual que visa explorar alguns dos aspectos destas temáticas, sem a pretensão de exaurir essa discussão

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Aprendizagem Empreendedora. Ação Empreendedora.

ABSTRACT

Organizational learning can be considered as a multifaceted and interdisciplinary area, and therefore is able to align with other fields of knowledge, such as entrepreneurial learning. That said, this essay aimed to present possible associations between the schools of thought of organizational learning, labeled as individual-cognitive-psychological and collective-socio-political-cultural, and entrepreneurial learning. From these associations, we also sought to establish some link between entrepreneurial learning and entrepreneurial action. Through the proposed associations, it is believed that from the different approaches of schools of thought of organizational learning, entrepreneurial learning emerges. as a link to build relationships between the individual and the collective, through experiential, managerial, strategic, and contextual processes. Therefore, this essay allows us to see the possibility of links between the themes, although it should be understood as a reflexive and conceptual attempt to explore some aspects of these themes, without pretending to exhaust this discussion.

Keywords: Organizational Learning. Entrepreneurial Learning. Entrepreneurial Action

JEL Classification: L26 – Entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

O tema 'Aprendizagem Organizacional' tem sido amplamente pesquisado pela área de Estudos Organizacionais nos últimos anos. Inclusive, muitos pesquisadores se propõem a analisar o que tem sido publicado acerca desse tema, contudo, ainda existem lacunas e discussões inacabadas (Antonello; Godoy, 2009). Nogueira e Odelius (2015) afirmam que inexistem uma "teoria da aprendizagem organizacional" capaz de servir de base para novas pesquisas, com pressupostos, premissas e hipóteses testáveis diante das evidências. Entretanto, Antonello e Godoy (2009) alegam que a falta de consenso na conceituação de aprendizagem organizacional é compreensível, e que é "normal" apresentar perspectivas divergentes, considerando-se que não há somente um mundo objetivo a ser descoberto. Assim posto, acredita-se que essa pluralidade de perspectivas é salutar e enriquecedora para o debate sobre aprendizagem. Além disso, a aprendizagem organizacional é um tópico que perpassa diversas disciplinas e é multinível - constatada nos níveis de indivíduo, grupo e organizacional e interorganizacional (Nogueira; Odelius, 2015).

Assim como Antonello (2005), Takahashi e Fischer (2009) afirmam que a aprendizagem vem se tornando um conceito essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam a ambientes de mudança permanente. Nogueira e Odelius (2015) acreditam que para sobreviver e prosperar, as empresas terão de aprender em ritmo cada vez maior. Assim, a construção do conhecimento vigente em uma organização ocorre com base na memória coletiva organizacional, mediante adaptações progressivas de novas ideias ou propostas, compartilhando os seus pressupostos e experiências (Ruas; Antonello, 2003).

Como a aprendizagem organizacional perpassa diversas áreas e é multifacetada e interdisciplinar, ela pode alinhar-se com outros campos do conhecimento, como a temática da aprendizagem empreendedora, dado que, ao perceber como e quando a aprendizagem do empreendedor ocorre, podem desencadear novos *insights* para a investigação do fenômeno em si. O conceito de aprendizagem empreendedora não é único, entretanto pode ser compreendido como um processo dinâmico, reflexivo e socialmente integrado, envolvendo o ato de reconhecer e agir referente as oportunidades (Rae, 2004; Cope, 2005; Man, 2006). Nesse sentido, como Politis (2005) aponta, a aprendizagem empreendedora é apresentada como um processo experiencial, onde a experiência pessoal de um empreendedor é

transformada em conhecimento, que por sua vez pode ser usado para orientar a escolha de novas experiências. Ou seja, é o processo constituído pelas experiências anteriores do empreendedor, o processo de transformação, e o conhecimento produzido, associado ao existente, para efetivar o reconhecimento e o aproveitamento de oportunidades vindouras e o enfrentamento do novo.

Dessa forma, Cope (2005) apresenta quatro dimensões da aprendizagem empreendedora, como sendo a) aprender sobre si, sobre forças, fraquezas, habilidades, atitudes, crenças e áreas de desenvolvimento; b) aprender sobre o empreendimento e seu fim; c) aprender sobre as redes e relacionamentos; e d) aprender sobre a gestão de riscos. Para o autor, essas dimensões fazem com que os empreendedores desenvolvam “reserva” de aprendizagem experiencial, que os tornam capazes de refletir.

A perspectiva da ação empreendedora busca centralidade na ação humana e nas interações sociais. São ações que podem ser contínuas ou paralelas e o que irá caracterizá-las como empreendedoras é o seu processo e o seu resultado final. Desta forma, é possível inferir que a ação empreendedora é o exercício de atividades proativas que podem ser realizadas individualmente ou em grupo e que trará, conseqüentemente, retornos positivos (Borges; Cappelle, 2016; Schaefer; Minello, 2017). Nesse ponto, há relação como aspecto do processo social característico da aprendizagem empreendedora, já que esta envolve aprendizagem tanto por meio de experiências individuais, como por meio da experiência dos outros (Rae; Carswell, 2000; Rae, 2017).

Assim sendo, as ligações derivadas das interações entre aprendizagem organizacional e aprendizagem empreendedora, podem oferecer outras possibilidades de se compreender a aprendizagem. Ademais, considerar a aprendizagem com um processo socialmente situado, pode oferecer a possibilidade de explorar questões com lentes mais amplas e mais próximas da realidade organizacional.

Diante destas considerações, faz-se o seguinte questionamento: que convergências podem ser estabelecidas entre as escolas de pensamento da aprendizagem organizacional e a aprendizagem empreendedora? Existe ligação entre ação empreendedora e aprendizagem empreendedora?

Logo, objetiva-se, com este ensaio teórico, apresentar possíveis associações entre as escolas de pensamento da aprendizagem organizacional rotuladas como individual-cognitivo-psicológica e coletiva-sócio-política-cultural e a aprendizagem empreendedora e, a partir

dessas associações, buscar alguma ligação entre aprendizagem empreendedora e ação empreendedora. Acredita-se que, a partir dos diferentes enfoques das escolas de pensamento da aprendizagem organizacional, a aprendizagem empreendedora surge como elo para construir relações entre o individual e o coletivo, por meio de processos experiencial, gerencial, estratégico e contextual. Assim, como Bitencourt e Azevedo (2006) afirmam, o paradoxo reside no fato de que aspectos aparentemente opostos podem ser complementares, mesmo que não tenham associações.

Este ensaio teórico deve ser compreendido como uma tentativa reflexiva e conceitual que visa explorar alguns aspectos de grandes temáticas, sem a pretensão de exaurir essa discussão. Dessa forma, o estudo justifica-se pela tentativa de construir conexões entre temáticas, que embora recorrentes na literatura, ainda carecem de discussões. Ou seja, se pretende elucidar sobre as associações entre as escolas de pensamento da aprendizagem organizacional e a aprendizagem empreendedora e desta última com a ação empreendedora, contribuindo com o campo de estudos sobre estas temáticas.

2. ESCOLAS DE PENSAMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem no âmbito dos estudos organizacionais é tratada como uma bifurcação: aprendizagem organizacional e organizações que aprendem. A aprendizagem organizacional trata do processo, ou seja, de como as organizações estão aprendendo, assim, seu objetivo é a explicação e compreensão do fenômeno. Já as organizações que aprendem se referem ao atributo, em outras palavras, focam em ferramentas para a ação e a prática organizacional para dizer o que as organizações devem fazer para aprender (Loiola; Bastos, 2003).

Loiola e Bastos (2003) afirmam que a aprendizagem organizacional se interessa pela descrição de como a organização aprende, ou seja, enfoca as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que podem favorecer a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. Ainda para esses autores, parece existir fortes evidências de que diferenças relativas ao contexto, como pessoas, grupos, setor e local de atuação, são condicionantes que exercem impacto sobre a vivência de aprendizagem de cada organização, considerando-se o fato de que as organizações aprendem de forma diferente. Dessa forma, a aprendizagem organizacional não pode ser reduzida a um “modelo de gestão”, mas deve ser compreendida como um conjunto de processos únicos

construídos ao longo da vida organizacional, baseado em suas experiências e especificidades (Bitencourt; Azevedo, 2006).

A aprendizagem organizacional, em sua história, foi caracterizada como incremento/melhoria de desempenho no transcorrer do tempo, como fenômeno comportamental, cognitivo, sociocultural, fenômeno com dimensões reflexivas e emocionais, fenômeno experiencial (Bitencourt; Azevedo, 2006). Na administração, a aprendizagem organizacional só passa a ter sentido se associada à mudança, se intencional ou não. Do ponto de vista da teoria sobre mudança organizacional, os processos de aprendizagem podem unir diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional (Ruas; Antonello, 2003).

A aprendizagem organizacional pode ser considerada também como processo de mudança no estado do conhecimento que é armazenado em parte nos indivíduos, na forma de experiências e competências e, também, com registros formais. Assim, para nutrir processos de aprendizagem é preciso compreender como a aprendizagem ocorre no local de trabalho (Ruas; Antonello, 2003).

Contudo, a aprendizagem não se refere unicamente a adaptações, e, dessa forma, Nogueira e Odélius (2015) apresentam a distinção entre adaptação organizacional e aprendizagem organizacional com base em Fiol e Lyles (1985), em que esses autores propuseram que a adaptação organizacional refere-se à mudança comportamental como a habilidade de fazer ajustes incrementais como resultado de uma adequação ao ambiente, aos objetivos e às políticas. Já a aprendizagem organizacional envolve não apenas a mudança comportamental, mas, também, as mudanças cognitivas.

Além desta distinção, Nogueira e Odélius (2015) apresentam os quatro processos que ajudam a explicar como a aprendizagem se desenvolve, com base em Crossan, Lane e White (1999): intuição, interpretação, integração e institucionalização (4I's). A intuição (nível individual) é o processo consciente de reconhecimento a partir da experiência pessoal. A interpretação é o processo de verbalização de intuições mentais do indivíduo. A integração (processo que conecta o grupo ao nível organizacional) é o processo de desenvolvimento compartilhado de sentido entre indivíduos para ação coletiva de modo coordenada. Por fim, a institucionalização é o processo de incorporação da aprendizagem do indivíduo ou do grupo na organização.

Porém, o que se percebe é a pouca atenção conferida ao nível microorganizacional e às interações dos indivíduos nos pequenos grupos por parte dos pesquisadores, em que a

imensa maioria dos artigos é desenvolvida em nível de organização (macroprocessos) e pouca atenção é despendida aos microprocessos de aprendizagem. Nesse sentido, Loiola e Bastos (2003) apontam que, especialmente no contexto das relações de grupos, um dos problemas centrais da aprendizagem organizacional é compreender como se dá a articulação ou a passagem de processo que é essencialmente individual para o nível coletivo. O processo de aprendizagem individual tem, portanto, impacto mobilizador no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional (Ruas; Antonello, 2003). Para muitos, é a tendência à valorização de um indivíduo pleno que decide, aprimora-se, é criativo e repleto de potencial que leva ao reconhecimento dos processos de aprendizagem como valiosos para a compreensão e a gestão das organizações (Bitencourt; Azevedo, 2006).

Bitencourt e Azevedo (2006) apontam que a literatura indica basicamente três níveis de aprendizagem nas organizações: o individual, o coletivo e o organizacional. Mas estes autores questionam: Como estabelecer o limite entre esses níveis? Como resposta, afirmam que o ponto principal é compreender as diversas relações entre eles e não definir limites. Bitencourt e Azevedo (2006, p. 111) alegam “que muitas vezes esses níveis se sobrepõem e se influenciam mútua e dinamicamente, pois os processos de aprendizagem são construídos e elaborados a partir de interações, o que destaca uma relação de não linearidade entre eles”.

Antonello e Godoy (2010) apresentam várias perspectivas de âmbito individual e coletivo, como será descrito mais adiante, e, também, expõem a perspectiva da ciência administrativa para a aprendizagem organizacional. Com base no estudo de Pawlowsky (2001), que classifica a aprendizagem organizacional em cinco perspectivas teóricas, as autoras acrescentam a sexta perspectiva que seria a da estratégia gerencial. O Quadro 01 apresenta as seis perspectivas, bem como suas definições.

Quadro 01: Perspectivas teóricas da aprendizagem organizacional.

Perspectivas	Definições
Perspectiva Cognitiva e do conhecimento	Conhecimento é acumulado de modo consciente, e o processo de aprendizagem irá incluir, dessa maneira, a aquisição e disseminação da informação e interpretação será de modo compartilhada.
Perspectiva da tomada de decisão organizacional e adaptação	No decorrer do tempo, as organizações exibem comportamento adaptável, usando os indivíduos da organização como instrumentos.
Perspectiva das teorias de sistemas	Define a organização como sistemas de atividades coordenadas conscientemente, de modo que a aprendizagem organizacional é concebida como um incremento na solução de problemas de sistemas sociais.
Perspectiva Cultural	A cultura é a aprendizagem comum compartilhada e produzida.

Perspectiva na ação	É inspirada na aprendizagem que ocorre a partir da experiência (aprendizagem experiencial), e essa experiência dos aprendizes é refletida enquanto ocorre a ação.
Perspectiva da estratégia/gerencial	Considera que a aprendizagem não somente significa que uma organização aprende, mas deve aprender mais rapidamente que outras, como questão de competitividade.

Fonte: Elaborado com base em Pawlowsky (2001) e Antonello e Godoy (2010).

Em suma, fica visível o caráter interdisciplinar da aprendizagem organizacional. Bitencourt (2002), como apresentado por Takahashi e Fischer (2009), adota uma abordagem interdisciplinar para destacar os processos de construção e utilização do conhecimento: processo (em termos de continuidade), transformação (baseada na mudança de atitude), grupo (enfatizando o coletivo), criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização) e ação (apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática). Por isso, a seguir trata-se das principais abordagens nos níveis individual e coletivo.

Para Kim (1998), a aprendizagem individual ocorre a partir da experiência, da observação e da capacidade do indivíduo em avaliar uma situação por meio de reflexões, gerando estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas pessoais de trabalho. Assim, a aprendizagem individual pode ser considerada como produto da reflexão de cada pessoa que muda suas estruturas cognitivas e seus comportamentos. Nesse sentido, a aprendizagem pela experiência é um processo contínuo que perpassa toda a vida do indivíduo, e, que, portanto, é um fenômeno extremamente complexo e dinâmico, podendo ser entendido como um processo com características informais. Assim, para muitos empreendedores, a articulação do processo de aprendizagem pode ser muito difícil, particularmente para aqueles que não costumam refletir sobre esse assunto (Cope; Watts, 2000).

No nível individual, de acordo com Antonello e Godoy (2010), existem duas visões sobre a relação entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem em psicologia: a primeira, para compreender o processo de aprendizagem organizacional, deve-se usar o conhecimento sobre processos de aprendizagem individual; e na segunda, a aprendizagem individual é a base para a aprendizagem organizacional.

Dentro da perspectiva psicológica, existem várias lógicas para explicar a aprendizagem individual, como a **comportamental**, em que as organizações aprendem, codificando inferências a partir da sua história e das rotinas que guiam o comportamento delas. Essa perspectiva se apoia nos conceitos da psicologia da **cognição** e na noção **psicodinâmica** de

que toda a aprendizagem é influenciada pelo passado. Logo, é importante considerar a trajetória já que esta envolve a noção de que a aprendizagem futura construída sobre a aprendizagem acumulada e as capacidades obtidas no passado são importantes para a compreensão da aprendizagem organizacional (Defillippi; Ornstein, 2003; Antonello; Godoy, 2010). Tem-se ainda a **psicologia aplicada**, em que Antonello e Godoy (2010) afirmam que tem muito da teoria da aprendizagem na ação que faz parte do modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984). Em síntese, Kolb (1984) define aprendizagem como resultado da transformação da experiência e estabelece quatro etapas para este processo que podem ser sintetizadas no chamado “Ciclo de Aprendizagem Experiencial”: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e a experimentação ativa. Esse ciclo objetiva que o sujeito procure obter a visão sobre os efeitos relativos ao próprio comportamento de aprender, enquanto aprende.

No âmbito coletivo, Maier, Prange e Rosenstiel (2001) e Antonello e Godoy (2010) apresentam, dentro da **perspectiva psicológica**, a **construção social** (perspectiva da psicologia sociocultural), que considera os processos cognitivos socialmente intercedidos pela interpretação, em que a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações reais, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras, ou seja, se considera o coletivo.

Ainda se tratando da coletividade, Antonello e Godoy (2010) e Bido, Godoy, Araújo e Louback (2010) apresentam a **perspectiva sociológica** que sugere que a aprendizagem está integrada no cotidiano da vida dos indivíduos, e que oriunda da fonte informal das relações sociais. A **perspectiva antropológica** também é abordada pelos autores, que apresentam a antropologia como referência à aprendizagem que o indivíduo realiza em contexto de estruturas sociais. Nesse caso, a natureza e o processo da aprendizagem podem variar em culturas e situações diferentes. A **perspectiva histórica** também é importante ao considerar que as organizações podem usar da sua história para ampliar o potencial de seu conhecimento coletivo armazenado, sem, contudo, cair na obsolescência que pode ocorrer com a aderência rígida às práticas e procedimentos passados.

Outra abordagem que se faz relevante é a **perspectiva da ciência política** que traz a aprendizagem como processo político no qual os atores investem esforços para influenciar uns aos outros, interpretar a experiência e tentar construir alianças internas. Por fim, na **perspectiva econômica** a aprendizagem é definida como a aquisição e uso do conhecimento

existente e/ou a criação de novo conhecimento com o propósito de melhorar o desempenho econômico (a economia de inovação e a teoria da firma) (Antonello; Godoy, 2010).

Como a aprendizagem organizacional perpassa diversas áreas, ela pode alinhar-se com outros campos do conhecimento, como a temática da aprendizagem empreendedora, que é tratada no próximo tópico.

3. APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

A aprendizagem empreendedora, tal qual as múltiplas perspectivas acerca da aprendizagem organizacional, desperta o interesse de pesquisadores que buscam investigar como se constitui a aprendizagem, bem como os aspectos inerentes a ela. Com efeito, o próprio conceito de aprendizagem empreendedora não é único. Fillion (1999) afirma que o empreendedor baseia suas atividades primeiramente em visão, a partir da qual realiza a projeção de uma estrutura de negócios, animação, monitoração e aprendizagem. Esse processo é útil na busca por conhecimento e a visão que o empreendedor tem do seu negócio motiva a busca de aprendizado.

Rae e Carswell (2000) definem essa aprendizagem como sendo um processo social e constante de aprendizagem individual, em que os indivíduos aprendem com suas experiências próprias e com as experiências de seus pares. Além disso, formam suas teorias pessoais, as quais serão disseminadas, interpretadas e incrementadas pelos demais em decorrência do seu desempenho.

Conforme Minniti e Bygrave (2001), a aprendizagem empreendedora consiste em um processo que contempla as experiências passadas e a experimentação dos empreendedores. Esses elementos possibilitam ao empreendedor um acesso ao conhecimento acumulado, podendo dessa forma, melhorar seu desempenho. Segundo Rae (2004), a aprendizagem empreendedora se traduz no reconhecimento e ação das oportunidades, integrando-se no âmbito social visando iniciar, organizar e gerir novos empreendimentos.

Outra concepção acerca da aprendizagem empreendedora refere-se a de Politis (2005), que a entende com um processo de aprendizagem experiencial, ou seja, um processo pelo qual as pessoas obtêm, assimilam e organizam os conhecimentos formados em estruturas pré-existentes. Sobre a aprendizagem experiencial, Lizeo (2004) afirma que se trata de um processo contínuo de reflexão e ação baseadas na compreensão compartilhada e ancoradas na experiência conjunta, tendo como resultado a geração de novos conhecimentos

e de *insights*. Coletivamente, os membros do grupo refletem sobre os resultados de suas ações (experiência conjunta) por meio do diálogo e da discussão produtiva. Corroborando, Cope (2005) caracteriza a aprendizagem empreendedora com um processo dinâmico e reflexivo, envolvendo aplicação e associação daquele conhecimento adquirido.

Referente ao conhecimento, Machado, Baraniuk e Bastos (2003) afirmam que um dos determinantes do papel empreendedor é a família, a partir da qual os autores alegam a possibilidade do aprendizado cognitivo afetivamente construído, que resulta na assimilação e reprodução do exemplo dado pelos envolvidos. No entanto, ao assimilar e reproduzir, o empreendedor vive a experiência, logo, o aprendizado também é experiencial.

Nessa direção, segundo Man (2006), a aprendizagem empreendedora é composta por três enfoques teóricos, a saber: experiencial, cognitivo e *networking*. A perspectiva experiencial é ancorada no modelo de Kolb (1984) que apresenta a aprendizagem com um processo no qual os conceitos originaram-se e são aperfeiçoados de maneira constante pela atividade reflexiva e experiência do empreendedor. A abordagem cognitiva, por sua vez, considera que a aprendizagem empreendedora consiste em um processo mental de aquisição, estruturação e uso do conhecimento empreendedor no longo prazo. As atitudes individuais, os fatores motivacionais e de personalidade podem afetar esse processo. Por fim, a abordagem de *networking* direciona-se para as habilidades e conhecimentos adquiridos pelos empreendedores que estão vinculados aos relacionamentos sociais desses atores, os quais podem estar associados a relações internas ou externas da organização.

Além disso, Holcomb et al. (2009) apontam outra forma de aprendizagem empreendedora que está relacionada ao modo *vicarious learning*. Em outras palavras, ela se estabelece por meio da observação da experiência dos outros. Assim, o empreendedor modifica as rotinas ou estratégias organizacionais em resposta ao comportamento de outra empresa.

Pode-se considerar também outra maneira pela qual a aprendizagem empreendedora se manifesta: a formal. A aprendizagem formal compõe um tipo de aprendizagem estruturada e focada principalmente na sala-de-aula, em que se tem ações direcionadas ao treinamento e até à avaliação do aprendizado (Manuti et al., 2015).

Diante do exposto, a aprendizagem empreendedora pode ser compreendida como sendo um processo pelo qual os indivíduos aprendem a reconhecer e agir sobre oportunidades, por meio da aquisição de novos conhecimentos, da experiência direta e da

observação do comportamento e resultado das ações de outros (Rae; Carswell, 2000; Rae, 2004; Politis, 2005; Holcomb et al. 2009; Lopes; Teixeira, 2018). Dessa forma, “a aprendizagem empreendedora é impulsionada por necessidades práticas” (Man, 2006, p. 315).

Considerando todos os aspectos que perpassam a aprendizagem empreendedora, alguns autores (Moraes; Hoeltgebaun, 2003; Rae, 2004; Politis, 2005; Rae, 2017) buscaram explorar essas questões por meio de modelos que oferecem a possibilidade de entender a aprendizagem empreendedora e seus enfoques. O foco central do modelo de Moraes e Hoeltgebaum (2003) está na ideia de que a aprendizagem empreendedora deve ser compreendida em etapas as quais devem ser associadas com o ciclo de vida da própria organização do empreendedor. Assim, torna-se necessário entender como os empreendedores gerenciam seus negócios, bem como conhecer como eles traçam suas estratégias.

O modelo de Rae (2004), por sua vez, concebe o indivíduo dentro do seu contexto social e contempla três dimensões: a) formação pessoal e social; b) aprendizagem contextual; c) empreendimento negociado. Em suma, o modelo mostra as múltiplas relações e os desdobramentos da aprendizagem empreendedora e sua ligação com a identidade empreendedora, práticas sociais emergentes e as negociações.

Já o modelo de Politis (2005) evidencia a aprendizagem empreendedora como um processo de transformação de experiência em conhecimento. Por meio do modelo, a autora mostra que a experiência anterior em criação de negócios revela-se importante para a aprendizagem empreendedora, visto que os conhecimentos derivados dessas experiências influenciam as futuras escolhas estratégicas dos empreendedores em seus novos empreendimentos.

Em síntese, esses modelos contribuem para a investigação da aprendizagem empreendedora e os elementos que a compõe. Torna-se pertinente considerar alguns aspectos convergentes nesses modelos, os quais estão relacionados principalmente com a abordagem experiencial, baseada na prática, na ação e contexto, e em entender como o conhecimento é obtido. Além disso, os autores também corroboram quanto a importância de se considerar, nas pesquisas, a trajetória dos empreendedores, bem como suas experiências e motivações (Zampier; Takahashi, 2011). Nesse sentido, o próximo tópico trata da ação empreendedora, suas abordagens e características.

4. AÇÃO EMPREENDEDORA

Entre as abordagens que constituem o campo conceitual do empreendedorismo, em geral, as correntes mais disseminadas são aquelas que consideram o empreendedor como um agente “principal”, seja ele um sujeito impulsionador da inovação ou um agente que apresenta certas características que o fazem um ser “especial”. Essas visões representam as abordagens econômica e comportamental, respectivamente. Apesar de conceber o empreendedorismo e o empreendedor de maneiras distintas, cada qual com seus princípios e seus pressupostos, essas abordagens se tangenciam no foco que é dado ao indivíduo (Gomes; Lima; Cappelle, 2013).

Nesse sentido, há uma tentativa relativamente nova que visa descolar o foco do agente empreendedor para a função empreendedora, com o intuito de preencher as lacunas presentes nas abordagens econômica e comportamental. Assim, baseado na concepção da construção social da realidade (Paiva Júnior, 2004), o empreendedor está em uma construção contínua e conjunta da realidade como o próprio aprimoramento. Dessa forma, o ato intencional do empreendedor será descolado para os outros. Destarte, a ação empreendedora amplia as lentes acerca do empreendedor e do empreendedorismo e pode ser considerada um conceito multidimensional, visto que atua de maneira dialógica envolvendo empresa, empreendedor e o ambiente (Paiva Júnior, 2004).

Observa-se, na literatura, que a ação empreendedora é tema pouco explorado, entretanto, as concepções existentes retratam o caráter coletivo presente na ação empreendedora. Bratnicki (2005) caracteriza o indivíduo empreendedor como aquele que realiza a ação empreendedora. Assim, tais ações correspondem ao núcleo central do empreendedorismo e são resultantes da interação entre ambiente e a organização, reconciliando oportunidades e ações. Nessa direção, a ação empreendedora é vista como um processo que transforma identidades e habilidade para participar do mundo de forma mais ativa e consciente (Camargo et al., 2010). Carton, Hofer e Meeks (1998) alegam que em um processo de criação, um indivíduo se torna empreendedor quando começa a agir sobre oportunidades descontínuas, ou seja, o que mais caracteriza o processo são as ações desempenhadas para a exploração de oportunidade de negócios, a ação empreendedora. Ou seja, assim como Spedale e Watson (2014) afirmam, a ação empreendedora é caracterizada

por ações desenvolvidas por empreendedores no sentido de enfrentar riscos e incertezas na criação de uma organização criativa e inovadora.

McMullen e Shepperd (2006) também compartilham dessa visão, abordando que o bom desempenho da economia estaria atrelado a percepção de oportunidades por empreendedores, com ênfase na ação e não na figura do agente. Alvarez e Barney (2007) representam outra corrente acerca dessa ação. Na perspectiva proposta pelos autores, procura-se reconhecer ações em relação às oportunidades, e assim, não haveria busca de oportunidades, existiria, ao contrário, ações empreendedoras que representam construções sociais. Nesse mesmo sentido, Klein (2008) menciona que o foco deve estar na ação empreendedora e que as oportunidades são resultantes dessas ações, assim, as oportunidades são manifestações dessas ações.

Buscando estabelecer uma teoria sobre a ação empreendedora, Berglund (2005, p. 2) menciona que “ação é frequentemente definida como um comportamento ou atividade que carrega um sentido subjetivo para o agente, isto é, fazer algo com um grau de intencionalidade ou atenção”. Assim, a ação empreendedora consiste em uma prática situada, e permite, ao mesmo tempo, compreender o empreendedor como sujeito reflexivo e estrategicamente situado (Berglund, 2005; Schaefer; Minello, 2017). Nesse sentido, para Watson (2013), o empreendedorismo é um tipo de ação empreendedora, e ele se constitui na ação, associando sua concepção de ação social a uma ação humana diferenciada.

Nessa direção, a importância de incluir o contexto na compreensão da ação empreendedora se dá por este ser considerado fator chave para a explicação da situacionalidade desta ação, uma vez que os empreendedores estão enraizados em redes, contextos e comunidades que moldam socialmente os recursos e oportunidades de negócios. Ao estar enraizado, o empreendedor coproduz e emprega capital social em suas ações que resulta na colaboração na realização da ação empreendedora (Mckeever; Jack; Anderson, 2015).

Assim, a noção de ação empreendedora, possibilita compreender o empreendedorismo em uma perspectiva coletiva, na qual todas as pessoas, de forma individual ou coletiva, podem praticar uma ação empreendedora, seja ela radical ou incremental (Gomes; Lima; Cappelle, 2013). Além disso, conforme Andrade, Lima e Borges (2014) e Schaefer e Minello (2017), as ações empreendedoras podem ser consideradas com um fenômeno presente em todas as organizações, independentemente de sua finalidade,

podendo ser identificadas nas construções de oportunidade, nos processos de transformação de relações dos agentes sociais e na promoção da consolidação dessas transformações nas relações externas da organização.

Diante das considerações acerca da aprendizagem organizacional, aprendizagem empreendedora e ação empreendedora, o próximo tópico apresenta as convergências entre as temáticas, bem como as implicações de tais associações.

5. INTERPRETANDO AS (DIS)ASSOCIAÇÕES

Visando apresentar possíveis associações entre as escolas de pensamento da aprendizagem organizacional rotuladas como individual-cognitivo-psicológica e coletiva-sócio-política-cultural e a aprendizagem empreendedora e, a partir dessas associações, buscar alguma ligação entre aprendizagem empreendedora e ação empreendedora, cabe salientar que o estudo de Gartner (1985) representa um marco para o campo do empreendedorismo. Esse estudo destaca-se por apontar uma nova lente de compreensão para o fenômeno. Nesta nova concepção, o empreendedorismo não deve ser reduzido à sua função econômica, pelo contrário, se deve considerá-lo como um fenômeno composto de variáveis complexas, a saber: indivíduo, organização, ambiente socioeconômico e processo, e tipos de ações dos indivíduos.

Em contrapartida, ao ampliar as concepções acerca do empreendedorismo, são demandadas abordagens conceituais que se direcionem para compreender sobre os aspectos que perpassam o campo, bem como investigar as associações entre as abordagens, visto que os resultados provenientes podem oferecer outras possibilidades de análise para o fenômeno em questão. Nesse sentido, perceber como e quando a aprendizagem do empreendedor ocorre, podem desencadear novos *insights* para a investigação do fenômeno em si. Além disso, a aprendizagem organizacional é multinível, e estabelece relações entre os níveis de indivíduo, grupal e organizacional, também retratados pela abordagem que concebe o empreendedorismo como fenômeno social.

Nessa concepção, Wang e Chug (2014) argumentam que aprendizagem empreendedora é um importante conceito que teve sua gênese na interface entre empreendedorismo e aprendizagem organizacional. Estas duas temáticas apresentam-se imbricadas e permitem traçar pontos convergentes.

A concepção de aprendizagem nas teorias baseadas em práticas concebe a aprendizagem como um processo social, no qual as relações e interações dos indivíduos são elementos sociais e materiais de contextos específicos. Assim, a aprendizagem, como um processo, abrange tensões e fluidez dentro do contexto (Antonello; Godoy, 2009). Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é o processo contínuo das pessoas nas organizações em criar, adquirir e socializar conhecimento, através de processos educativos formais, não formais ou informais, incidindo no comportamento das pessoas e na cultura organizacional (CAMPOS; MEDEIROS; MELO, 2018).

Corroborando, cabe salientar que o processo de aprendizagem, como explanado, não se configura como elementar, visto que contempla em sua essência uma interface entre o individual e o coletivo. Tratando especificamente dos empreendedores, essa superposição dos níveis de análise é ainda mais evidente, dado que esses empreendedores, em determinados contextos e considerando suas características pessoais, aprendem a respeito de uma totalidade de assuntos, com as mais diversas pessoas, sejam elas clientes, fornecedores, concorrentes, ou ainda, outros empreendedores. Assim, os empreendedores aprendem com a sua própria experiência, seja ela passada ou aquela adquirida com o fazer, de fato (LOPES; TEIXEIRA, 2018). Nessa direção, as organizações convergem para uma dimensão social do conhecimento, na medida em que seus trabalhos se desenvolvem a partir do compartilhamento do conhecimento, experiências e saberes (Campos; Medeiros; Melo, 2018).

Nesse sentido, torna-se possível conceber que o aprendizado, tanto na aprendizagem organizacional quanto na aprendizagem empreendedora, é internalizado por meio de replicações e experimentação de atividades, as quais poderão proporcionar ao indivíduo a identificação de oportunidades (Ravasi; Turati, 2003).

Nessa mesma linha, Cope (2005, 2011) menciona que para analisar criticamente suas percepções e suposições, incluindo suas ações, é preciso que o empreendedor busque uma reflexão intensa e própria como meio de impactar a eficácia de seus negócios. Considerando o empreendedorismo sob ótica da abordagem dinâmica de aprendizagem, os empreendedores aprendem durante a criação e gestão de empreendimentos, além de apreender sobre si mesmos e sobre gestão de forma geral.

Considerando o foco da aprendizagem empreendedora no nível macro, a principal diferença entre a aprendizagem coletiva e individual está em sua natureza. A aprendizagem

coletiva é cumulativa, pública e interativa, e depende da eficácia dos relacionamentos do empreendedor (Capello, 1999). Ademais, observa-se que o processo de aprendizagem entre organização e indivíduos ocorre à medida que as organizações armazenam conhecimentos em suas políticas, regras e diretrizes. Ao acumular tal conhecimentos, a organização aprende com seus membros, e os indivíduos, de forma similar, são socializados a partir das crenças institucionais. São estes processos que possibilitam ao empreendedor atuarem como “agentes de aprendizagem” para ponderar o cenário organizacional como um todo, identificando oportunidades latentes, traçando estratégias deliberadas, reunindo recursos e outros (Crossan; Lane; White, 1999).

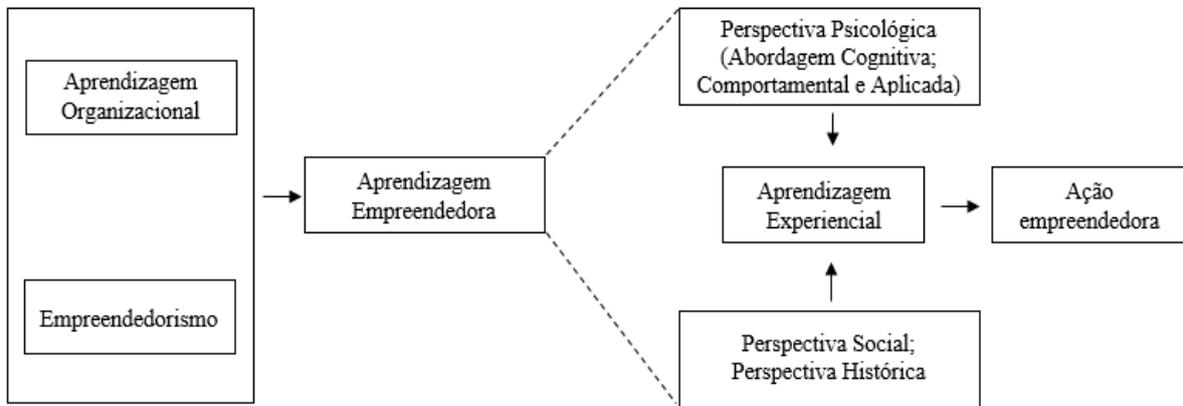
Tratando especificamente da aprendizagem em nível micro, Politis (2005), em seu modelo, salienta que o conhecimento do empreendedor abrange três dimensões: o apreender, o reconhecer oportunidades e o saber agir em seus novos empreendimentos. Entretanto, a experiência, por si só, não produz conhecimento. É pertinente compreender que, ao considerar a aprendizagem empreendedora como um processo sociopsicológico, o empreendedor aprende por meio de questionamentos e reflexões advindos de uma nova situação ou um novo ambiente, os quais permitirão ao empreendedor a possibilidade de examinar e refletir sobre aquela situação, e, portanto, um novo conhecimento é gerado (Wang; Chug, 2014).

Nesse contexto, as oportunidades identificadas possuem uma ligação estreita com a ação empreendedora. Para alguns autores, as oportunidades são responsáveis por desencadear as ações empreendedoras. Em contrapartida, para outros autores, as oportunidades são resultantes das ações empreendedoras (Andrade; Lima; Borges, 2014). Embora haja essa divergência entre os pesquisadores, considera-se que as oportunidades são centrais tanto na identificação e ações sobre elas, como em sua criação. Assim, as criações de oportunidades vistas como construções sociais não existem sem a percepção do empreendedor.

Nessa perspectiva, as novas oportunidades criadas resultam de ações empreendedoras combinadas com as novas ações, que devem ser criadas e interpretadas pelos agentes organizacionais, evidenciando a ação empreendedora como núcleo do fenômeno social do empreendedorismo, englobando indivíduos, organização e o ambiente socioeconômico (Andrade; Lima; Borges, 2014). Ao considerar todos os agentes envolvidos, a prática por meio de colaboração com parceiros de negócios favorece processos de

aprendizagem baseados na experiência, transferência de conhecimento e absorção de conhecimento (Valentim; Lisboa; Franco, 2016). A Figura 01 sintetiza estas ligações.

Figura 01: Aprendizagem organizacional, aprendizagem empreendedora e ação empreendedora.



Fonte: Elaboração própria.

A abordagem da aprendizagem empreendedora advém da interação das abordagens da aprendizagem organizacional e do empreendedorismo (Wang; Chug, 2014) e pode ser entendida tanto do nível macro (principalmente pelas perspectivas social e histórica) e micro (especialmente pela perspectiva psicológica). Essas dimensões coletiva e individual são influenciadoras da aprendizagem experiencial (que é um dos enfoques da aprendizagem empreendedora), visto que a aprendizagem pela experiência não significa qualquer aprendizado, mas sim àquele advindo de ações permeadas por reflexões. Logo, pela aprendizagem experiencial é possível identificar oportunidades que resultam de ações empreendedoras com apreensão das relações sociais que permeiam as práticas empreendedoras e gerenciais. Por exemplo, uma empresa por meio de mecanismo de gestão do conhecimento pode influenciar a aprendizagem experiencial por intermédio das interações entre os indivíduos e pela mobilização dos próprios saberes, viabilizando a transformação de oportunidades em ações empreendedoras.

Pelas próprias conceituações de aprendizagem organizacional e aprendizagem empreendedora, é possível constatar a semelhança destas abordagens, principalmente no sentido de serem consideradas processo e envolverem mudanças. Essas mudanças, quando referentes a aprendizagem organizacional, se ligam ao estado do conhecimento gerado e mudanças cognitivas. A aprendizagem empreendedora envolve o processo social e constante de aprendizagem individual, que contempla as experiências passadas e a experimentação dos

empreendedores, quanto ao acesso ao conhecimento acumulado. Nesse ponto, destacam-se dois aspectos significativos: um referente à **perspectiva da psicologia aplicada**, no nível individual, ligada à teoria da aprendizagem na ação, em que trata da aprendizagem a partir da experiência (aprendizagem experiencial); por outro lado, no nível coletivo, a **perspectiva histórica** proporciona o acesso ao conhecimento coletivo acumulado.

Ainda considerando o passado e a história como influenciadores da aprendizagem, pode-se ligar a aprendizagem empreendedora com a **perspectiva psicológica da cognição, psicodinâmica e comportamental** (nível individual), em que a aprendizagem futura é construída pela aprendizagem acumulada.

Aos que acreditam que não deveria existir foco na busca de oportunidades, estes consideram que as ações empreendedoras devem ser vistas como representação das construções sociais. Ou seja, as oportunidades são manifestações dessas ações (a oportunidade pode ser compreendida como objeto da ação), logo o foco deve estar na ação empreendedora. Essas construções sociais, que partem da **perspectiva psicológica**, consideram que a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações reais, na interação entre as pessoas e processos cognitivos de interpretação e reflexão, logo, possibilitam a ação.

Nesse sentido, pode-se estabelecer uma ligação entre a ação empreendedora e a aprendizagem empreendedora. Especificamente, em uma das formas de aprendizagem empreendedora: a experiencial. A aprendizagem pela experiência é resultante de uma ação informal em que o indivíduo aprende pelas interações sociais de que participa o que pode ser considerado, de forma concomitante, uma ação empreendedora, pois deve estar fortemente vinculado ao negócio central, além de proporcionar, por meio da aprendizagem, um diferencial competitivo no universo organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se, com esse ensaio teórico, apresentar possíveis associações entre as escolas de pensamento da aprendizagem organizacional rotuladas como individual-cognitivo-psicológica e coletiva-sócio-política-cultural e a aprendizagem empreendedora e, a partir dessas associações, buscar alguma ligação entre aprendizagem empreendedora e ação empreendedora. Acredita-se que, a partir dos diferentes enfoques das escolas de pensamento

da aprendizagem organizacional, a aprendizagem empreendedora surge como elo para construir relações entre o individual e o coletivo, por meio de processos experiencial, gerencial, estratégico e contextual.

Este ensaio permite constatar a ligação entre as temáticas contribuindo com o campo de estudos sobre estas abordagens, muito embora deva ser compreendido como uma tentativa reflexiva e conceitual que visa explorar alguns aspectos destas temáticas, sem a pretensão de exaurir essa discussão. Constatou-se que a aprendizagem empreendedora envolve o processo social e constante de aprendizagem individual, que contempla as experiências passadas e a experimentação dos empreendedores, quanto ao acesso ao conhecimento acumulado. Além disso, ela advém da interação da aprendizagem organizacional e do empreendedorismo e pode ser entendida tanto do nível macro (principalmente pelas perspectivas social e histórica) e micro (especialmente pela perspectiva psicológica). Essas dimensões coletiva e individual são influenciadoras da aprendizagem experiencial (que é um dos enfoques da aprendizagem empreendedora). Cabe destacar que a aprendizagem pela experiência não significa qualquer aprendizado, mas sim àquele advindo de ações permeadas por reflexões.

Quanto às limitações na elaboração deste ensaio, destacam-se a dificuldade no aprofundamento de questões relacionadas a ação empreendedora, visto que a literatura deste tema pode ser considerada incipiente. Destaca-se, ainda, a ausência de estudos nacionais a respeito das relações conceituais analisadas. Tais relações, bem como sua intensidade e influência, são propostas a partir da reflexão teórica e merecem estudos futuros para sua verificação na prática de organizações brasileiras para que se tornem uma contribuição efetiva ao conhecimento científico aprendizagem organizacional, aprendizagem empreendedora e ação empreendedora. Assim, cada um dos pontos discutidos merece mais atenção e novas discussões aprofundadas.

Ademais, estudos que discutam a conexão da ação empreendedora no contexto das “organizações que aprendem” são necessários, como forma de verificar a influência nesse processo de aprendizado. Aspectos cognitivo, cultural, gerencial e da teoria de sistemas podem ser explorados dentro da perspectiva da aprendizagem e ação empreendedora.

7. REFERÊNCIAS

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Organizações em contexto**, ano 3, n. 6, dez. 2007.

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. de; BORGES, A. F. Ações Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo sob a Ótica de Oportunidades, Inovação e Aprendizagem. In: VIII EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Egepe, 2014. p. 1 – 17.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, 2010.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, 2009.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 12-33, 2005.

BERGLUND, H. Toward a Theory of Entrepreneurial Action-Exploring Risk. In: **Chalmers University of Technology**. 2005.

BIDO, D. S. et al. Articulação entre a aprendizagem individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, 2010.

BITENCOURT, C. C; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. SPE, p. 110-112, 2006.

BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional-a experiência de três empresas australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 136-157, 2002.

BORGES, D. A. H.; CAPPELLE, M. C. A. Ação empreendedora: uma proposta de mudança para o setor público. In: VII Encontro de Administração Pública e Governança. In: **Anais: EnAPG 2016**, São Paulo – SP, 2016.

BRATNICKI, M. Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests, and directions for future research. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 15, n. 1, p. 15-33, 2005.

CAMARGO, D. et al. O significado da atividade empreendedora: as práticas da mulher brasileira em 2008. **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte 3es2ps**, p. 105, 2010.

CAMPOS, I. M. S.; MEDEIROS, J. W. M.; MELO, M. S. M. Comunidade de prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 17-26, 2018.

CAPELLO, R. Spatial transfer of knowledge in high technology milieu: learning versus collective learning processes. **Regional Studies**, 33, pp. 353–365. 1999.

CARTON, R. B.; HOFER, C. W.; MEEKS, M. D. The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. In: **Annual International Council for Small Business. Conference, Singapore**. 1998.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29, pp. 373–397. 2005.

COPE, J.; WATTS, G. Learning by doing – an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 6, n.3, p.104 – 124. 2000.

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DEFILLIPPI, R.; ORNSTEIN, S. **Psychological perspectives underlying theories of organizational learning**. The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management, p. 19-35, 2003.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

GARTNER, W. B. Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **The Academy of Management Review**. Vol. 10, No. 4. pp. 696-706, 1985.

GOMES, A. F. LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 20 – n. 02- p. 203-220 – abr/jun. 2013.

HOLCOMB, T. R.; et al. Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among heuristics, knowledge, and action. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1 p. 167-192, jan. 2009.

KIM, D. H. O elo entre aprendizagem individual e organizacional. In: KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.61-92.

KLEIN, P. Opportunity discovery, entrepreneurial action and economic organization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, p. 175-190, 2008.

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

LIZEO, E. **Um modelo dinâmico de aprendizagem em grupo**. 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.

LOPES, C. C. S.; TEIXEIRA, R. M. Modos de Aprendizagem Empreendedora para Inovação: Estudo de Casos Múltiplos de MPE's do Setor de Serviços. **Anais do EnANPAD 2018**. Curitiba/PR, 2018.

MACHADO, H. P. V.; BARANIUK, C. C.; BASTOS, A. E. R. Criação de empresa cooperativa: o caso do agro pólo de plantas medicinais. **Anais do III EGEPE-Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas**. Brasília: UEM/UEL/Unb, 2003.

MAIER, G. W.; PRANGE, C.; ROSENSTIEL, L.V. **Psychological perspectives of organizational learning**. Handbook of organizational learning and knowledge, p. 14-34, 2001.

MAN, T. W. Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: a competency approach. **Education Training**, v. 48, n. 5, p. 309 – 321, 2006.

MANUTI, A.; et al. Formal and informal learning in the workplace: a research review. **International Journal of Training and Development**, v. 19, n. 1, p. 1-17, 2015.

MCKEEVER, E.; JACK, S.; ANDERSON, A. Embedded entrepreneurship in the creative reconstruction of place. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 1, p. 50-65, 2015.

McMULLEN, J. S.; SHEPPERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 132-152, 2006.

MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 5-16, 2001.

MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores. In: Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo, **Anais...** São Paulo: 2003.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 1, 2015.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. 2004. 369 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PAWLOWSKY, P. Management science and organizational learning. **The handbook of organizational learning and knowledge**, p. 61-88, 2001.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 399-424, jul. 2005.

RAE, D. Entrepreneurial learning: peripherality and connectedness. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2017.

RAE, D. Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. **Education Training**, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.

RAE, D.; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education + Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-228, 2000.

RAVASI, D. TURATI, C. Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects. **Journal of Business Venturing**, 20, pp. 137–164. 2005.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 203-212, 2003.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Mentalidade Empreendedora: O Modo de Pensar do Indivíduo Empreendedor. **REGPEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 6(3), 495-524, 2017.

SPEDALE, S.; WATSON, T. J. The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. **International Small Business Journal**, (32/7), p. 759-776, 2014.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional - um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, 2009.

VALENTIM, L.; LISBOA, J. V.; FRANCO, M. Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage?. **R&D Management**, v. 46, n. 4, p. 711-725, 2016.

WANG, C. L.; CHUGH, H. Entrepreneurial learning: past research and future challenges. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 1, p. 24-61, 2014.

WATSON, T. J. Entrepreneurial action and the Euro-American social tradition: pragmatism, realism and looking beyond the “entrepreneur”. **Entrepreneurship & Regional Development**, v.25, n.1-2, p. 16- 33, 2013.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 6, p. 564-585, 2011.