

## **APRENDIZAGEM DE EMPREENDEDORES FRENTE AOS NOVOS PROCESSOS NO MUNDO DO TRABALHO**

**RENATA CHERÉM DE ARAÚJO PEREIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
cherem.renata@gmail.com

**MARIA CAROLINE CARNEIRO SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
mariacarolinec@yahoo.com.br

**JÉSSICA MARIA MUNIZ CÔRTEZ**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
jmmcortes8@gmail.com

**ALEXANDRE HOCHMANN BÉHAR**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
alexhb@ig.com.br

## **APRENDIZAGEM DE EMPREENDEDORES FRENTE AOS NOVOS PROCESSOS NO MUNDO DO TRABALHO**

### **Resumo**

Este artigo teve como objetivo analisar as implicações da demanda contemporânea do mundo do trabalho por novos processos de aprendizagem dos sujeitos empreendedores dentro das organizações à luz de uma abordagem teórica. Dentro desta perspectiva, o presente artigo expõe diferentes visões de diferentes autores das áreas de novos processos de trabalho, empreendedorismo e aprendizagem organizacional, respectivamente, como, por exemplo, Gorz (2007), Antunes, (2009), Bulgacov et al (2011), Machado (2014), Merriam, Caffarella e Baumfartner (2007) e Dewey (1938) para ilustrar as várias opiniões e conceitos existentes. Em seguida, ao confrontar as ideias dos autores e relacionar os três campos expostos, foi feita uma análise sobre as consequências e as implicações dos novos processos de trabalho na aprendizagem de empreendedores. Com isso, concluiu-se que as duas vertentes contraditórias apontadas por Lopes (2009): a precariedade e a desproteção do sistema de trabalho e a valorização do trabalho qualificado, aliadas a uma frenética competição produz um individualismo crescente, onde o poder coletivo dos trabalhadores se encontra cada vez mais abalado. Neste contexto, percebe-se a importância dos processos de aprendizagem para que o trabalhador se destaque pelo seu capital intelectual, tão valorizado na sociedade do conhecimento, mostrando-se inovador, proativo, ou seja, empreendedor dentro da organização.

**Palavras-chave:** Novos Processos de Trabalho. Empreendedorismo. Aprendizagem.

### **Abstract**

This article aims to analyze the implications of the contemporary demands of the workplace for new learning processes of entrepreneurs individuals within organizations in light of a theoretical approach. Within this perspective, this paper presents different views of different authors concerning to the areas of new work processes, entrepreneurship and organizational learning respectively, such as Gorz (2007), Antunes (2009), Drucker (2002), Bulgacov et al (2011), Machado (2014), Merriam, Caffarella and Baumfartner (2007), Dewey (1938) Kolb (1984), Jarvis (1987) to illustrate the various views and existing concepts. Then, by comparing the ideas of the authors and relate the three fields exposed, an analysis of the consequences and implications of new work processes in the learning of entrepreneurs was taken. Thus, it was concluded that the two contradictory aspects pointed out by Lopes (2009): the precarious and unprotected labor system and the enhancement of skilled labor, combined with a frenzied competition produces a growing individualism, where the collective power of workers is increasingly shaken. In this context, we realize the importance of learning processes whereby the worker is recognized by his intellectual assets, so valued in the knowledge society, being innovative, proactive, ie entrepreneur within the organization.

**Keywords:** New Work Processes. Entrepreneurship. Learning.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações ocasionadas pela intensificação do processo de globalização fizeram com que as empresas buscassem formas de adaptação aos novos tempos e flexibilizassem suas estruturas, o que culminou em modificações nas relações de trabalho. Neste contexto, ganharam espaço e destaque as teorias de aprendizagem organizacional (BÉHAR; FERREIRA, 2014). Tal alteração na dinâmica organizacional resultou na necessidade de recrutamento e manutenção de pessoas capazes de responder a rápidas mudanças, exercer diferentes funções e desenvolver diferentes competências.

As mudanças organizacionais acarretaram também um processo de transformação social. Com a desestruturação do trabalho formal, especialmente no Brasil, houve o aumento do desemprego, e conseqüentemente do trabalho informal, além da exploração individual do empreendedorismo. Este último é mais conhecido e relacionado à criação de novos negócios, grande parte familiares, com a função de subsistência e/ou realização de um sonho de independência financeira. No ambiente organizacional as relações de trabalho e a forma como as pessoas se relacionam se adaptaram à realidade socioeconômica vigente, inclusive por meio da valorização da capacidade individual de inovar e empreender, tida como fundamental enquanto contribuição para o sucesso da organização.

Sendo assim, a atual conjuntura organizacional demanda novas formas de trabalho que incorporem processos de aprendizagem organizacional, considerando as características empreendedoras dos indivíduos para acompanhar o ritmo acelerado da globalização e das transformações sociais.

Tendo em vista as necessidades expostas, é proposto o problema de pesquisa, que segundo Merriam (2009), visa desafiar a mente e responder o que se quer saber, explorar ou examinar. Uma pergunta específica é o reconhecimento de uma lacuna no conhecimento. Desta maneira, a pergunta de pesquisa deste estudo é: **Quais as conseqüências e as implicações da demanda contemporânea do mundo do trabalho na aprendizagem dos sujeitos empreendedores?**

Para o desenvolvimento deste ensaio teórico, serão abordados diferentes pontos de vista de vários autores sobre novos processos de trabalho, empreendedorismo nas organizações e aprendizagem organizacional.

## 2 NOVOS PROCESSOS DE TRABALHO

De acordo com o que observa Gorz (2007), o que entendemos a partir do conceito de “trabalho” não se apresenta uma constante na história da humanidade. Na verdade, tal entendimento apresentar-se-ia uma invenção da modernidade, pois,

no sentido contemporâneo do termo, não se confunde nem com os afazeres, repetidos dia após dia, necessários à manutenção e à reprodução da vida de cada um; nem com o labor, por mais penoso que seja, que um indivíduo realiza para cumprir uma tarefa da qual ele mesmo e seus próximos serão os destinatários e os beneficiários (GORZ, 2007, p.21).

Intensificado a partir da consolidação do capitalismo industrial como modo de produção hegemônico, este novo modelo de atuação do indivíduo em sociedade possui como principais características sua realização na esfera pública, o reconhecimento de sua utilidade, relevância e delimitação pelos demais atores da sociedade, e especialmente a remuneração associada a atividade realizada (GORZ, 2007). Sobre este aspecto observa-se que “numa

perspectiva sócio-histórica, podemos afirmar que, desde o advento do capitalismo e da revolução industrial do século XVIII, o trabalho tornou-se atributo central da vida humana nas sociedades ocidentais” (ENRIQUEZ, 2014, p.163).

O advento do capitalismo monopolista, no final do século XIX representa, para Braverman (1987), a intensificação da alienação dos trabalhadores, através da constituição das grandes corporações que, apoiadas na burocratização e na cientificação da gestão, aprimoraram ferramentas de controle do trabalho e a desumanização das tarefas, ampliando ainda mais a desigualdade na relação com os empregados. Ainda de acordo com o autor, seria por meio da implementação dos métodos tayloristas que as organizações teriam realizado pela primeira vez a diferenciação entre as funções que demandam trabalho manual, daquelas que exigiam maior desenvoltura intelectual e conhecimento.

Entretanto, marcadamente a partir da década de 1970, “após um longo período de acumulação de capitais, que ocorreu durante o apogeu do fordismo e da fase keynesiana” (ANTUNES, 2009, p.31), o modo de produção capitalista encontrava-se diante de uma nova crise estrutural de grande complexidade. Tal crise, na visão do autor, foi responsável pelo desenvolvimento de “um amplo processo de reestruturação do capital, com vistas a recuperação do seu ciclo reprodutivo”, atuando, entretanto, ainda de forma superficial, pois visava a manutenção de “seus fundamentos essenciais” (ANTUNES, 2009, p.38).

Outro evento profundamente relacionado a tais transformações refere-se ao que Gorz (2004, p.24) define como “a mundialização”, ou seja, a intensificação de trânsito mercadorias e capitais ao redor do planeta, decorrente da diminuição de barreiras alfandegárias, evolução tecnológica e flexibilização dos controles por parte dos Estados Nacionais. Tal processo apresenta-se acelerado a partir da década de 1970, também em decorrência da intensa expansão das multinacionais, através da implantação de unidades em países estrangeiros (GORZ, 2004).

A este processo o autor associa o que ele entende por “crise de governabilidade” (GORZ, 2004, p.17). Esta por sua vez se refere às insatisfações com modelos excessivamente regulamentados, intervencionistas e protecionistas, tanto voltados aos aspectos das relações sociais, quanto internamente às organizações. Neste sentido, “era também urgente substituir o poder visível demais do ordenador central por formas de auto-organização descentralizadas” (GORZ, 2004, p.19). Apresentava-se, portanto,

urgente quebrar a combatividade dos assalariados, o poder de negociação dos sindicatos, a ‘rigidez’ que as convenções coletivas, os acordos de empresas, os direitos sociais haviam introduzido nas relações de produção. (...) A palavra de ordem era: “desregulamentar” (GORZ, 2004, p.19).

Assim, associado ao processo de reestruturação citado anteriormente, e à exigência por desregulamentação, foram criados modelos e conceitos que visavam a racionalização e eficiência da força de trabalho, ainda percebida como mais um recurso da organização. Estas transformações, orientadas para o processo produtivo, se apresentam “por meio da constituição das formas de acumulação flexível, do *downsizing*, das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, dos modelos alternativos ao binômio taylorismo/fordismo, em que se destaca especialmente o ‘toyotismo’ ou o “modelo japonês” (ANTUNES, 2009, p.49)

Sobre tais alterações, Beynon (2002, p.35) compreende que “boa parte destas transformações está vinculada ao trabalho e ao emprego”. Para o autor, as relações de trabalho estabelecidas sofreram profunda mutação, fato que o conduz ao conceito de “trabalhador hifenizado” (BEYNON, 2002, p.18), relacionado às novas configurações do trabalho

assalariado a partir de década de 1990: “trabalhadores em tempo parcial (*part-time-workers*), temporários (*temporary-workers*), em emprego casual (*casual-workers*) ou mesmo por conta própria (*self-employed-worker*)” (*Ibidem*).

Também Pochamnn (2005, p.42) observa que “de certo modo, neste final de século, essa transição seria produto da constituição de uma nova empresa, que operaria cada vez mais em rede, mais adaptada às crescentes variações do mercado e voltada à diferenciação dos produtos, num ambiente de acirrada e desregulada concorrência intercapitalista. Neste sentido “especialmente em relação ao tema do trabalho, o debate atual sobre a globalização sustenta-se sob fundamentos divergentes quanto à perspectiva do emprego, possibilitando encontrar interpretações contraditórias, que indicam tanto otimismo como pessimismo” (POCHMANN, 2005, p.11).

Sobre tal questão Antunes (2009, p. 50, grifo do autor) observa que não há consenso sobre o entendimento de tais transformações, ocorrendo que alguns autores as assumem como “*nova forma de organização industrial* e de relacionamento ente o capital e o trabalho”. Esta apresentar-se-ia “mais favorável quando comparada ao taylorismo/fordismo, uma vez que possibilitaram o advento de um trabalhador mais *qualificado, participativo, multifuncional, polivalente*, dotado de ‘maior realização no espaço do trabalho’ (*Ibidem*).

Na visão do autor estamos presenciando uma crise global com a explosão do desemprego e com o trabalho contratado e regulamentado sendo substituído pelas diversos modelos de “empreendedorismo”, “cooperativismo”, “trabalho voluntário”, entre outras formas, que mascaram a realidade da auto exploração do trabalhador. As novas ferramentas gerenciais não têm efeito apenas nos processos de trabalho. Elas são produtoras de uma reorganização subjetiva que se apoia na flexibilidade dos processos trabalhistas, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, impulsionados pelas novas tecnologias da informação (ANTUNES, 2010).

Beynon (2002) observa o que poderia ser caracterizado tanto como um avanço quanto um retrocesso nas relações de trabalho. Tal posição associa-se a percepção de que, “indubitavelmente, a vida de muita gente prosperou imensamente nos últimos vinte anos em termos tanto de salário real quando das oportunidades abertas como decorrência de rápida transformação social e econômica. Todavia, em sua forma mais recente, organizado em torno de uma nova tecnologia dinâmica, o sistema econômico produz altos níveis de insegurança e inatividade econômica involuntária” (BEYNON, 2002, p. 35).

A busca por fatias do mercado concentraram ações tanto na busca por maior eficiência, principalmente através da redução de custos e aumento da produtividade, quanto pelo claro posicionamento estratégico frente aos concorrentes, o que exige “criatividade e *insight*” (PORTER, 1999, p. 54, grifo nosso). Neste sentido, também são enfatizadas as mudanças nas relações entre as organizações e seus trabalhadores, entendendo, entretanto, que as primeiras “devem terceirizar de forma agressiva para conquistar eficiência” (PORTER,1999, p.46), ao mesmo tempo em que “é importante que pratiquem de modo constante o *benchmark* para atingir as melhores práticas” (*Ibidem*, grifo do autor).

Também Drucker (2002, p. 9) apresenta o que se pode considerar uma visão positiva sobre tais alterações, através do que ele denomina de a grande “*mudança qualitativa*” do trabalho no século XX. Esta estaria associada a noção de que “a transformação sem precedentes da força de trabalho em todos os países desenvolvidos, de um trabalho manual não qualificado, em uma atividade basicamente intelectual”. Este conjunto de novidades traria consigo também a oportunidade de desenvolver novas carreiras e oportunidade, não necessariamente associadas ao trabalho realizado pelos pais ou grupo familiar (DRUCKER, 2002). Estaríamos assim vivenciando a mudança “do capitalismo à sociedade baseada no

conhecimento” (DRUCKER, 2002, p.15). Entretanto, necessariamente este conhecimento somente apresentar-se-ia “comprovado por meio da ação” (DRUCKER, 2002, p.32).

Diante desta nova realidade, ganhou força a percepção de que os “trabalhadores do conhecimento” (DRUCKER, 2002, p. 40) representariam o maior ativo da organização. Em outras palavras, os profissionais com conhecimentos e capacidade intelectual de maior destaque, a partir das necessidades e interesses das organizações, seriam fundamentais para o desempenho e perenidade destas mesmas organizações. Tal fato representaria, em si, uma profunda transformação das relações de trabalho, já que “uma consequência desse novo relacionamento – e é outra nova tensão na sociedade moderna – é que a fidelidade não pode mais ser obtida pelo contracheque” (DRUCKER, 2002, p. 41). Assim, o autor entende que “o capital não pode ser substituído pela mão de obra (isto é pessoas) no trabalho intelectual” (DRUCKER, 2002, p. 46).

Estas condições parecem distanciar ainda mais as funções consideradas operacionais das chamadas funções de liderança. Neste sentido, Porter (1999, p. 79) destaca o papel da liderança no “objetivo de desenvolver ou restabelecer uma estratégia nítida” em uma organização. Sobre esta questão observa-se que “a gerência geral é mais do que a simples administração de funções individuais. O seu cerne é a estratégia” (PORTER, 1999, p. 80).

Associada a esta questão, Drucker (2002, p. 83) entende que, quando se trata dos trabalhadores intelectuais, cabe aos próprios profissionais que “assumam a responsabilidade por seu desenvolvimento e por sua colocação”, visando sempre atuação profissional eficaz, associada ao atingimento das metas e objetivos organizacionais.

Neste sentido Dutra (2012, p. 13) entende que, neste novo cenário “as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então, de obediência e submissão”. A maior dependência das pessoas aumentou também a expectativa dos indivíduos em relação ao atingimento de suas necessidades pelas organizações, entre elas “maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional, entre outras, pressionando as organizações a se estruturarem para tanto” (DUTRA, 2012, p.14).

Apesar da grande divergência entre as correntes de pensamento apresentadas, parece correto afirmar que, ao trabalhador dos dias atuais muito mais está sendo exigido e esperado por parte das organizações. Tal expectativa associa-se fortemente a capacidade deste profissional a atuar de forma mais autônoma e independente do que era realizado anteriormente, possivelmente aproximando-se do conceito de empreendedorismo, conceito este a ser abordado no tópico seguinte.

### **3 TRABALHO DOS EMPREENDEDORES NAS ORGANIZAÇÕES**

De acordo com Bulgacov et al (2011) o processo de empreender abrange diversas funções como criar, inovar, tomar decisões e administrar, além de refletir um processo de aprendizagem que, por meio da prática, modifica as identidades e as habilidades dos indivíduos para agir no mundo e para transformar a si próprio. O autor advoga que a função de empreender é executada por um indivíduo, localizado e envolvido no social, que utiliza a escolha, a consciência e a reflexão para enfrentar um mundo no qual a competitividade baseada nas novas tecnologias de informação e de comunicação direciona e define o caminho do sucesso dos empreendimentos.

Enquanto que, empreendedorismo é uma área complexa, formada pela “inquietação de um indivíduo, somada à sua capacidade de organização e à existência – e devido reconhecimento – de uma oportunidade” (FAVORETO, BINDER, CAMPOS, 2012). Os

autores prosseguem, especulando sobre a possibilidade do empreendedorismo fazer parte das comunidades humanas desde sempre, visto que tais características serem tão comuns no contexto de vivência.

De modo sucinto, Machado (2014) define o empreendedorismo como um acontecimento intrínseco da captação de oportunidades empreendedoras que transforma o meio em que o empreendedor habita.

No entanto, de acordo Gomes e Clemente (2013), empreendedor é uma palavra que apesar de ser usada por muitos, não é absorvida em sua totalidade, assim como, também não é um termo em que há um consenso para ilustrar um significado abstrato. Para os autores, empreendedorismo pode ser utilizado para designar um tipo de carreira, visto que o empreendedor almeja prosperar juntamente com o seu negócio, para isso ele deve estar propenso a correr riscos e a fazer apostas elevadas em negócios imprevisíveis, previamente avaliados.

Para Silva, Reis e Sturion (2012), o empreendedorismo busca profissionais capazes de identificar oportunidades, tomadores de riscos previamente mensurados, que estejam a frente dos fatos e que tenham uma visão futura da organização. Isto é, o empreendedorismo visa um crescimento constante do conhecimento e da percepção de novas oportunidades.

A perspectiva schumpeteriana (1949), visualiza o empreendedor como o responsável pelas combinações de recursos para suprir as demandas do mercado. Coase (1937) corrobora e afirma que uma organização sem empreendedor seria um negócio inviável. Isto porque, o empreendedor assume um papel de agente transformador de recursos, que utiliza planejamento e mecanismo de preços para gerenciar a organização, e com isso evita que a organização fique submetida deliberadamente aos preços do mercado (PASSOS, 2014).

Por outro lado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007, p. 02) e a escola empreendedora, exploram o papel do empreendedor dentro da organização. Para eles, trata-se de um “ator visionário que toma suas decisões com base na sua experiência, intuição e visão de futuro”. Sendo assim, é uma figura ideal, capaz, independente, solitária, intuitiva, que toma decisão embasado em sua experiência e *know-how* almejando maximizar o desempenho organizacional. É um profissional que se relaciona com as estratégias e não almeja formar conexões no mercado, pois está limitado dentro da organização (PASSOS, 2014).

A partir disso, surge uma terceira perspectiva que visa observar a evolução do papel do empreendedor como formador e gerenciador de redes. Por meio das redes organizacionais e das relações que se estabelecem no ambiente, ele adquire capital social, conhecimento, informações e confiança. Essa visão interorganizacional expande e completa o papel do empreendedor, além de trazer mais benefícios e mais acesso às vantagens oferecidas pelas redes para a organização (PASSOS, 2014).

Nos países ocidentais, o estudo sobre empreendedorismo ganhou maior ímpeto, diante da incapacidade do estado para enfrentar as crises econômicas e sociais, logo coube aos indivíduos assumir responsabilidades por sua empregabilidade (FERREIRA *et al*, 2014). Dessa forma, o empreendedorismo está relacionado a pessoas com características essenciais para projetar empreendimentos empresariais em ambientes turbulentos (MACHADO, 2014).

No Brasil, o empreendedorismo elevado, de modo particular entre os jovens, não significa um fator socioeconômico positivo; visto que empreendedorismo está relacionado a precárias condições de trabalho e por ser uma alternativa para sua sobrevivência e até de sua família, além de meios para sua formação devido a fatores que inibem o jovem de se empenhar à sua atividade de formação (BULGACOV *et al*, 2011).

Isto ocorre por causa da desigualdade na distribuição de renda, onde a maioria das famílias encontra-se abaixo do nível médio de renda familiar, de escolaridade e de capacidade de investimento (IBGE, 2013). Ademais, a instabilidade na estrutura de produção, em razão

da baixa produtividade das atividades econômicas e da precarização do trabalho que lidam com atividades tecnológicas avançadas e relações de trabalho demasiadamente formalizadas (BULGACOV *et al*, 2011).

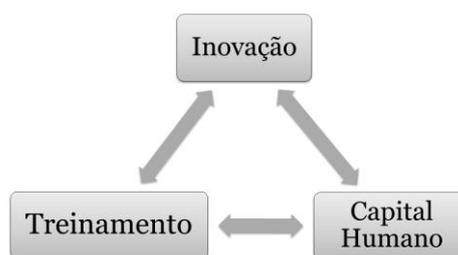
Contudo, o cenário descrito é heterogêneo e contém jovens que conseguiram realizar seu projeto de vida apesar das circunstâncias de formação, renda e oportunidade de investimentos e se tornaram empreendedores. Como, também, contém jovens frustrados com o projeto realizado, pelo fato de que o empreendimento constituiu um meio de fugir da exclusão diante das possibilidades de realização no mundo do trabalho serem tão escassas (BULGACOV *et al*, 2011). Os autores explicam que, para este jovem, empreendedorismo significa sobreviver em um meio altamente competitivo que exige escolaridade, formação e capital para enfrentar um negócio empreendedor, enquanto que ele só tem a vontade e a determinação para agir e criar as condições relacionadas a sua sobrevivência.

Existe também, o empreendedor social que associa as características demandadas pelo mercado, como performance e a eficácia, ao trabalho em prol do bem comum, a priori não visa o lucro, mas o objetivo é o bem-estar da comunidade, a inclusão e a amenização das disparidades sociais. (CASAQUI, 2013). De modo geral, o empreendedorismo faz parte do campo da mudança social e possui no seu elemento central a ação empreendedora que nos ambientes organizacionais provocam transformações e criam oportunidades. (ANDRADE, LIMA E BORGES, 2014).

Sendo assim, é necessário o estímulo ao empreendedorismo e a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos mercados que seja sensível às influências adquiridas, a fim de definir a ideia de negócio e as competências distintivas, de modo que os empreendedores sejam um diferencial competitivo diante de seus concorrentes (RÊGO *et al*, 2013).

Todavia, os empreendedores precisam superar os entraves oriundos de capital humano com pouca capacitação profissional que impedem as organizações de obterem vantagem competitiva e desenvolverem processos de inovações, uma vez que a capacitação dos recursos humanos é um fator primordial para que os negócios se mantenham ou se desenvolvam. Embora os empreendedores tenham ciência da importância da capacitação humana, o valor investido em treinamento quando comparados com outros fatores classificados como importantes para inovações tecnológicas é irrisório (MOTTA, 2013).

**Figura 2:** Relação entre inovação e capital humano.



Fonte: Autores, 2014

Além disso, Vidigal *et al* (2013) pontuam outras causas citadas pelas empresas para não terem realizado inovações:

- a) Os concorrentes tomarem decisões antes de suas tomadas de decisões;
- b) Deficiência da demanda ou da oferta que desestimulou a inovação;

- c) Fatores macro e microeconômicos (custos, riscos, fontes de financiamento apropriadas).
- d) Rigidez organizacional
- e) Escassez de serviços técnicos externos adequados
- f) Falta de pessoal qualificado
- g) Falta de informações sobre tecnologia e sobre os mercados
- h) Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições
- i) Dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações.

Logo, esta constatação de Vidigal et al (2013) sobre a ausência de inovação corrobora com a visão de Bulgacov *et al* (2011), sobre o empreendedorismo está associado a precárias condições de trabalho. Na próxima seção, será abordada a questão da aprendizagem nas organizações, que também está associada ao empreendedorismo conforme os estudos de Bulgacov *et al* (2011), segundo os autores é por meio da aprendizagem que “os jovens amadurecem e percebem suas habilidades, conhecimentos e motivação para empreender” (p.701). Salientando que, “a atividade empreendedora é experimental e fundamentalmente social, realinhando as experiências em relação ao contexto, transformando-o e sendo transformado por ele” (p. 701). Logo, empreendedorismo é aceito como um processo de aprendizagem que, por meio do exercício, modifica as identidades e as habilidades dos indivíduos para serem partícipes ou para serem agentes de transformação de tudo, de alguma coisa ou de si mesmo.

#### **4 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES**

A aprendizagem pode ser conceituada de diversas maneiras. Mas apesar de ainda haver pouco consenso sobre a melhor forma de ordenar as diversas teorias de aprendizagem, Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007) propõem a existências de cinco perspectivas sobre a aprendizagem de adultos: behaviorismo, humanismo, cognitivismo, orientação social cognitiva e orientação construtivista.

Para a orientação behaviorista a aprendizagem é determinada com base nos acontecimentos do ambiente no qual o sujeito está inserido. Baseada no determinismo do ambiente e no comportamento dos indivíduos, a instrução da aprendizagem, nesse sentido, está focada em apresentar a realidade da melhor maneira possível para os aprendizes, a fim de que ela seja copiada ou reproduzida.

No humanismo a aprendizagem é vista pela ótica do desenvolvimento humano, onde cada um é dono do seu destino. O comportamento torna-se consequência de seus atos e escolhas. Assim, os indivíduos aprendem porque almejam o crescimento e o conhecimento é resultado das escolhas individuais (MERRIAM, CAFFARELLA, BAUMGARTNER, 2007).

Para os cognitivistas o indivíduo é capaz de dar significado as suas experiências e a aprendizagem envolve a reorganização das experiências na ordem que fazem sentido, de acordo com os estímulos do ambiente. A orientação social cognitiva, por sua vez, postula que as pessoas aprendem por meio da observação das pessoas em um ambiente específico e em função da interação entre pessoa, ambiente e comportamento.

Por fim, para a orientação construtivista, o processo de aprendizagem é visto como uma construção de significados, que dão sentido as suas experiências. Os significados são construídos pelo indivíduo e depende da estrutura prévia de conhecimentos, ou seja, é uma atividade cognitiva interna. A aprendizagem é vista como o processo no qual os indivíduos são introduzidos em uma cultura, implicando a aprendizagem de maneiras de falar e entender sobre o mundo e sobre a sociedade compartilhada. Assim a aprendizagem depende da

interação humana, pois é no outro que as pessoas acabam se conhecendo e identificando as consequências de seus atos (MERRIAN, CAFFARELLA, BAUMGARTNER, 2007).

Percebe-se que definir a aprendizagem em termos individuais já é um processo bastante complexo. Quando se acrescenta o adjetivo organizacional, tudo se complica ainda mais, pois tal composição traz à tona novas considerações por conta da transposição do conceito de aprendizagem, usualmente ligado ao indivíduo, para o contexto organizacional. Nesse sentido, Elkjaer (2009) propõe uma perspectiva formulada por meio do entendimento filosófico de John Dewey e seus estudos sobre experiência e reflexão. A autora explica que a aprendizagem nas organizações ocorre por meio da aquisição individual de conhecimentos e das interações entre os indivíduos dentro de contextos organizacionais. A partir do reconhecimento de que a intuição e a emoção são gatilhos importantes para o desenvolvimento da experiência e do conhecimento nas organizações, essa perspectiva defende que se deve trabalhar com o desenvolvimento de habilidades individuais e aquisição de conhecimento, para que o desenvolvimento organizacional ocorra. Assim, o desenvolvimento positivo e construtivo da aprendizagem depende de se ter uma ideia correta da importância da experiência e da reflexão para o processo de aprendizagem.

Nesse sentido, para o presente artigo, adotou-se a experiência e a reflexão no processo de aprendizagem como arcabouço teórico central, os quais serão explorados no próximo tópico.

#### **4.1 Experiência e reflexão no processo de aprendizagem**

A noção de que se aprende através da experiência e que há uma conexão muito forte entre ela e a aprendizagem, já era defendida por Dewey em 1910. Nesse sentido, o conceito de experiência é central em seu pensamento e para o entendimento de como se aprende. Segundo o autor:

a experiência é uma transação que está ocorrendo entre o indivíduo e o seu meio, podendo este consistir de pessoas com quem esteja conversando sobre certo tópico ou acontecimento; ou o assunto da conversa também constituindo parte da situação; ou os brinquedos com quem estiver brincando; ou o livro que estiver lendo; ou os materiais de uma experiência que estiver fazendo (DEWEY, 1938, p. 36).

Dewey (1938) ressalta que aprender pela experiência não significa dizer que qualquer experiência resulte em aprendizagem. Esta experiência é, sobretudo, mental. Dessa forma, apropriar os saberes procedentes da experiência demanda processos contínuos de ação e reflexão, que se desdobram em duas partes: o conhecimento adquirido com a prática e a vivência emocional.

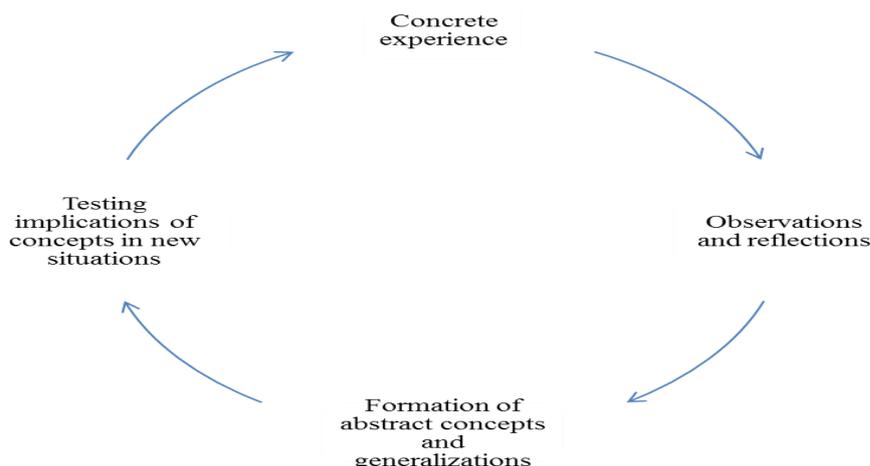
Além do conceito de experiência, o de reflexão também é fundamental para o entendimento do processo de aprendizagem defendido por Dewey. Para o autor, “refletir é olhar para trás sobre o que foi feito e extrair os significados positivos, que irão constituir o capital para lidar inteligentemente com posteriores experiências”. Dewey (1910) reconhecia que as pessoas refletem sobre diversas coisas, no sentido em que se pensa sobre elas. Mas o pensamento analítico só tem lugar quando há um problema real a resolver. Dessa forma, a reflexão se inicia quando começamos a investigar, a questionar o valor de algo que nos foi transmitido; quando verificamos a validade e a garantia de que os dados existentes realmente justificam a ideia sugerida. Ou seja, a capacidade para refletir emerge quando há o reconhecimento de um problema, de um dilema e a aceitação da incerteza (DEWEY, 1910).

Apoiado nesses conceitos, Dewey (1938) sustentada sua teoria em dois princípios: o da continuidade e o da interação. No primeiro a aprendizagem ocorre a partir dos problemas enfrentados nos contextos sociais, nos quais os indivíduos são levados a refletir e a reelaborar suas experiências, chegando a uma nova resolução do problema. Além disso, este princípio remete à influência que uma experiência tem sobre as outras, uma vez que toda experiência toma algo das experiências anteriores, o que modifica de algum modo as posteriores. Dewey denomina essa influência de *continuum experiencial*. Já o princípio da interação demonstra que uma experiência só ocorre porque o aprendiz está inserido em um ambiente e interage com outros indivíduos e com objetos ali existentes. Logo, pode-se afirmar que a aprendizagem pela experiência é simultaneamente histórica e social e ocorre durante toda a vida humana e em todas as situações em que os indivíduos agem e interagem entre si e com o mundo físico que os rodeia (DEWEY, 1938).

A partir das ideias de Dewey, outros pesquisadores desenvolveram estudos sobre a aprendizagem. Kolb (1984) propôs um modelo chamado de *Experiential Learning Theory*, o qual é demonstrado na figura 3. A ideia de reflexão para Kolb surge associada ao modo como se lida com problemas da prática profissional, à possibilidade da pessoa aceitar um estado de incerteza e estar aberta a novas hipóteses, equacionando e reequacionando uma situação problemática.

Assim, o processo reflexivo caracteriza-se por um vaivém permanente entre acontecer e compreender na procura de significado das experiências vividas. Uma pessoa aprende motivada por seus propósitos, isto é, se empenha em aprender algo que lhe faça sentido. A aprendizagem pela experiência é o processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência, sendo continuamente criado e recriado (KOLB, 1984). Segundo o autor, o ciclo de aprendizagem experiencial se inicia com a experiência concreta, que fornece uma base para observações e reflexões. Tais observações e reflexões são assimiladas e destiladas em conceitos abstratos, produzindo novas implicações para a ação que pode ser ativamente testada, criando novas experiências.

**Figura 1: Modelo**



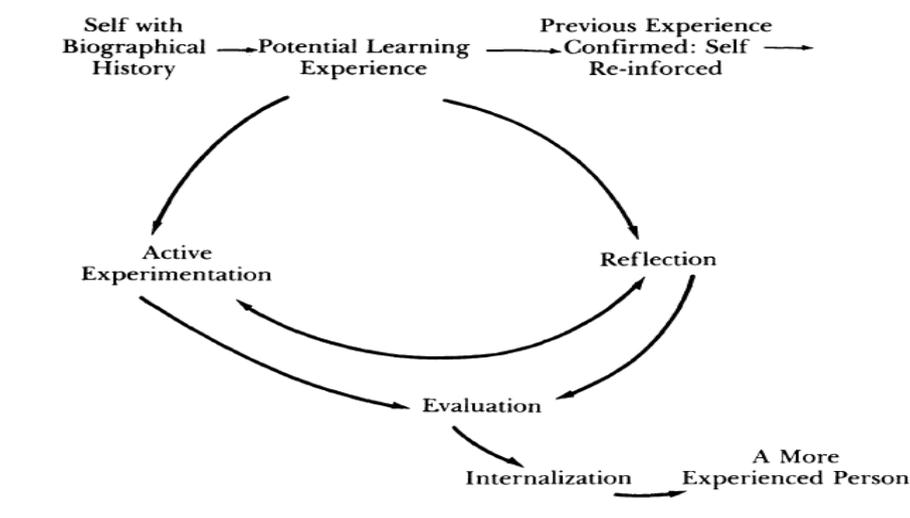
Fonte: Kolb, 1984, p. 22

Apesar de o modelo proposto por Kolb (1984) apresentar fortes implicações práticas, pouca atenção é dada a alguns outros elementos que interferem nesse processo, como os

sentimentos e emoções e a influência social e cultural. Almejando completar o modelo proposto por Kolb (1984), Jarvis (1987), através de dados empíricos, acrescenta novos elementos e considera a possibilidade de não aprendizagem. Jarvis (1987) propôs um modelo de ciclo de aprendizagem mais complexo, que prevê muitas rotas de aprendizagem, as quais poderiam levar a não aprendizagem e a aprendizagem reflexiva ou não reflexiva. Para o entendimento do modelo de Jarvis, é fundamental a ideia de que toda experiência ocorre em um contexto sócio-cultural-temporal, e que somente o aprendiz pode atribuir significados às suas experiências, o que só ocorre se houver reflexão. O autor advoga que as habilidades são adquiridas por meio da interação entre experimentação e reflexão até serem internalizadas, gerando uma pessoa mais experiente.

Segundo Jarvis (1987), a aprendizagem é a força motriz da existência humana, por meio da qual a sua essência emerge e é educada. Dessa forma, o ser humano aprende a tornar-se pessoa. No decorrer da vida e contextualizado em seu mundo, o indivíduo passará por diversas situações e agirá de algum modo às experiências, e no núcleo desse processo não está somente o que é aprendido, mas em que o indivíduo está se transformando, que é o resultado das dimensões entre emoção, pensamento, reflexão e ação. Assim, ele defende que é pelo intermédio das experiências, dos sentimentos e das emoções que o indivíduo aprende (JARVIS, 1987).

**Figura 2: Modelo Jarvis**



Fonte: Jarvis, 1987, p. 166

Percebe-se que os três autores consideram o indivíduo como um protagonista do seu processo de aprendizagem e reconhecem a experiência dos mesmos como fator fundamental do processo. Além disso, concebem a aprendizagem como um ato de contínua reflexão sobre experiências anteriores, defendendo a atribuição de significado das experiências por meio da reflexão, no sentido de adicionar algo ou transformá-las em um entendimento mais profundo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como objetivo refletir sobre as consequências e as implicações da demanda contemporânea do mundo do trabalho na aprendizagem dos sujeitos empreendedores no ambiente interno das organizações.

Tal aspecto parece mostrar-se extremamente relevante em um momento em que o ambiente externo à organização apresenta-se altamente competitivo e dinâmico, exigindo de seus componentes características próprias do comportamento empreendedor. Diante deste cenário, observa-se grande valorização do “trabalho intelectual”, proporcionando maior chance de ganhos salariais, participação e ascensão profissional, ao mesmo tempo em que se intensificam a precarização e a flexibilização das relações de trabalho, ocasionando intenso e constante sentimento de insegurança (BEYNON, 2002; POCHMANN, 2005; ANTUNES, 2010).

A reunião destas transformações relaciona-se, em determinada medida, com aspectos do comportamento empreendedor, como criatividade, capacidade visionária de inovar e tomar decisões (BULGACOV et al., 2011; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2007). Entretanto, observa-se também que tal capacidade associa-se a certo grau de inquietude, autonomia e ação intuitiva, na busca e postura ativa diante das oportunidades percebidas, (FAVORETO, BINDER, CAMPOS, 2012; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2007). Por meio destes comportamentos o empreendedor atua na combinação e transformação de recursos internamente na organização (SCHUMPETER, 1949; COASE, 1937), possibilitando a aquisição de novos conhecimentos, por meio da criação e gerenciamento de redes (PASSOS, 2014).

Tal característica parece relacionar-se à complexidade do processo de aprendizagem nas organizações, pois quanto a esta, destaca-se o papel da experiência ou vivência pessoal (DEWEY, 1910). Alinhado a esta visão, e apesar das aspectos próprios dos pontos de vista de Dewey (1938), Kolb (1984) e Jarvis (1987), o indivíduo é percebido como o protagonista pelo próprio processo de aprendizagem.

Portanto, através de uma revisão de literatura observou-se que a aprendizagem é elemento fundamental e indispensável, principalmente, quando o empreendedor apresenta um perfil jovem (BULGACOV, 2011). Tal relevância associa-se especialmente ao fato de que a atual conjuntura do mercado de trabalho aponta duas tendências contraditórias: a precariedade e a desproteção do sistema de trabalho e a valorização do trabalho qualificado (LOPES, 2009).

Como já apontado, essas duas vertentes, aliadas a uma frenética competição produz um individualismo crescente, onde o poder coletivo dos trabalhadores se encontra cada vez mais abalado. Neste contexto, percebe-se a importância dos processos de aprendizagem para que o trabalhador se destaque pelo seu capital intelectual, tão valorizado na sociedade do conhecimento, mostrando-se inovador, proativo, ou seja, empreendedor dentro da organização.

Entretanto, como observam Béhar e Ferreira (2014), cabe também aos gestores minimizar uma espécie de contradição na formação e atuação dos empreendedores nas organizações. Tal fato se relaciona ao aspecto ainda predominantemente funcionalista e hierarquizado das organizações, prezando pela falta de autonomia. Esta questão pode trazer impacto considerável na atuação empreendedora nas organizações, limitando, a partir da literatura trabalhada, os processos de aprendizagem e conseqüentemente os resultados apresentados por estes indivíduos.

Por fim, ressalta-se que, apesar de os novos processos de trabalho objetivarem à prática profissional empreendedora, esta relaciona-se diretamente à necessidade de refletir sobre a real possibilidade de um comportamento empreendedor, diante do modelo organizacional vigente. Em decorrência destes novos processos de trabalho, a responsabilidade sobre a prática muitas vezes apresenta-se pesadamente orientada ao comportamento do indivíduo, enquanto que a organização tem grande responsabilidade em proporcionar (ou não) as condições necessárias para o estímulo à ação.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. D.; BORGES, A. F.. **Ações empreendedoras em empresas familiares: um estudo sob a ótica de oportunidades, inovação e aprendizagem.** In: VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2014, Goiânia.

ANTUNES, Ricardo. **A crise, o desemprego e alguns desafios atuais.** In *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 104, 2010.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** 2ª edição, 10ª reimpressão revisada e ampliada. São Paulo: Boitempo, 2009.

BÉHAR, A. H.; FERREIRA, Lúcio F. V. de M. **O que a perspectiva de Paulo Freire sobre os processos educacionais tem a contribuir para as organizações que aprendem?.** Revista de Administração da Unime, nº 8, pp. 45-53, 2014.

BEYNON, Huw. **As práticas do trabalho em mutação.** In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: Reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra.* São Paulo: Boitempo, 2002

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1987.

BULGACOV, Y. L. M. et al. **Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão?.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 45(3):695-720, 2011

CASAQUI, V.. **Questões metodológicas para o estudo das vidas narrativizadas: aplicação às narrativas de empreendedores sociais.** Revista FAMECOS, Porto Alegre, v. 20, n. 3, pp. 866-883, 2013.

DEWEY, J. **Experience and education.** New York: Touchstone, 1938.

DEWEY, J. **How we think.** Boston: D. C. Heath & Co Publishers, 1910.

DUTRA, Joel Souza. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Editoras Atlas S.A., 2012.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker – O homem, a administração, a sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.

ELKJAER, B. **Organizational learning: the 'third way'.** In: ILLERIS, K. *Contemporary theories of learning*, 2009.

ENRIQUEZ, Eugène. **O trabalho, essência do homem? O que é trabalho?.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 17, n. spe. 1, pp. 163-176, 2014.

FAVORETO, R. L.; BINDER, M. P.; CAMPOS, A. C. A. D. . **Um ensaio sobre o campo do empreendedorismo: considerações sobre uma possível sistematização teórica.** FACESI EM REVISTA Ano 4 – Volume 4, N.1, 2012.

FERREIRA, M. P. et al. **Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no *journal of business venturing* entre 1987 e 2010.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, n.1, p. 56-83, 2014.

GOMES, C. N. C.; CLEMENTE. F. A. S. . **Carreira profissional ou da organização? Um estudo de caso de empreendedores do segmento industrial de minas gerais.** Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales Y Economía, Ano V, Número 5, 2013.

GORZ, A. . **Metamorfoses do trabalho.** São Paulo: Annablume, 2007.

\_\_\_\_\_. **Misérias do presente, riqueza do possível.** São Paulo: Annablume, 2004.

JARVIS, P. **Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life.** Adult Education Quarterly, v. 37, n. 3, Spring, 1987.

KOLB, D. **Experiential learning.** New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LOPES, Maria. **Subjetividade e trabalho na sociedade contemporânea.** In **Trab. educ. saúde**, Rio de Janeiro, vol.7, n.1, 2009.

MACHADO, F. O. . **A atuação de agentes empreendedores como catalisadores do crescimento da firma: possibilidade de confluência teórica.** In: VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2014, Goiânia.

MERRIAM, S. CAFFARELLA, R. BAUMGARTNER, L. **Traditional learning theories.** In: Learning in adulthood: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass. 3. ed. 2007.

OLIVEIRA, C. R.. **História do Trabalho.** Série Princípios. Editora Ática, São Paulo, 1991.

PASSOS, J. S. L. . **A percepção do empreendedor como agente formador e gerenciador de redes.** In: VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2014, Goiânia.

POCHMANN, Marcio. **O emprego na globalização.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

PORTER, Michael E. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais.** 10ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RESENDE, J. et al. **A relação das micro e pequenas empresas com o uso das técnicas de marketing: um estudo exploratório na visão dos empreendedores.** In: VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2014, Goiânia.

RÊGO, T. D. F. et al. **Empreendedorismo: estudo sobre a configuração empreendedora na região de Mossoró/RN.** In: XXXVII Encontro da Anpad, 2013, Rio de Janeiro.

SILVA, I. P. D.; MENDES, D. C.. **Trabalho e subjetividade: uma discussão à luz do trabalho na contemporaneidade.** Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, I. Anais... Fortaleza: CBEO, 2013.

SILVA, L. F. S. D.; REIS, M. C. D.; STURION, L.. **A importância do empreendedorismo como fator de inovação na educação.** UNOPAR Cient., Ciênc. Human. Educ., Londrina, v. 13, n. 1, p.85-90, 2012.

VIDIGAL, P. R. et al. **A importância da capacitação do capital humano para a inovação tecnológica na visão dos empreendedores.** In: II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2013, São Paulo. Anais do II SINGEP e I S2IS, São Paulo: Simpósio 2013, p.1-15.