

O Processo de Aprendizagem do Empreendedor no Ambiente de Incubação de Empresas

JULIANO CESAR DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

O Processo de Aprendizagem do Empreendedor no Ambiente de Incubação de Empresas

Resumo

O desenvolvimento de um país depende de muitos elementos, dos quais se destacam a criação de empreendimentos inovadores e o estímulo ao empreendedorismo. A transformação de uma ideia em um negócio de sucesso depende de alguns fatores, como conhecimento e habilidade do empreendedor, e pode ser potencializada por meio da criação de programas de apoio, como a idealização do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) e de ambientes de incubação de empresas. Contudo, é a figura do empreendedor que se destaca nesse processo. Partindo desse argumento e reconhecendo a importância do aprendizado do empreendedor para o sucesso de um novo empreendimento, este trabalho buscou compreender como os empreendedores incubados aprendem no ambiente de incubação à luz das abordagens da aprendizagem organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo descritiva utilizando a análise documental e o estudo de caso em uma incubadora de empresas. Os resultados sugerem que a aprendizagem do empreendedor está diretamente ligada à sua interação social no ambiente de incubação, sendo mediada por diferentes artefatos e objetos. Além disso, observou-se que a aprendizagem pela prática e a experiência são abordagens importantes para a aprendizagem do empreendedor.

Palavras-chave: Aprendizagem. Empreendedor. Incubadora de empresas. Cerne.

1 Introdução

Nos últimos anos, tem crescido o interesse pelo tema empreendedorismo tendo em vista sua importância para o progresso econômico e social. No Brasil, a temática está cada vez mais presente nas pautas política e econômica e, nesse contexto, têm surgido programas que objetivam incentivar novos modelos de negócio ou, ainda, fortalecer mecanismos existentes que apoiam o desenvolvimento de modelos de negócio inovadores, como Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. No âmbito nacional, tem-se, como exemplo, a idealização do “Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos” (CERNE), criado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O CERNE foi criado com o objetivo de ampliar a capacidade das incubadoras de gerar sistematicamente empreendimentos bem-sucedidos, estabelecendo um padrão de atuação em todo país (ANPROTEC, 2014). Com isso, buscou-se criar uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e tamanhos pudessem utilizar elementos básicos para reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas.

Embora esses mecanismos sejam fundamentais para estimular a criação de novas empresas e promover o desenvolvimento do país, não é o empreendimento de sucesso o responsável pelos avanços econômicos, tecnológicos e sociais, tão pouco os mecanismos de apoio aos novos modelos de negócio, mas, sim, o empreendedor, que se desponta como força motriz do crescimento econômico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes (SCHUMPETER, 1911). Em outras palavras, o empreendedor é a agência propulsora do desenvolvimento econômico por meio da sua postura empreendedora, que promove e transforma uma oportunidade em um empreendimento de sucesso, beneficiando a sociedade pela geração de emprego e renda.

Para Dornelas (2014), os comportamentos inerentes ao empreendedorismo podem ser

alimentados, aprendidos e encorajados. O autor sustenta que a postura empreendedora é muito mais em função do aprendizado do que propriamente uma característica inata. Não se pretende com isso reduzir a importância dos programas de apoio ao empreendedorismo, pelo contrário, esses mecanismos são fundamentais para que os empreendedores possam desenvolver empreendimentos inovadores com maiores chances de sucesso no mercado. Assim, o problema da pesquisa surge da necessidade de observar o processo de aprendizagem do empreendedor em primeiro plano, se distanciando de pesquisas que objetivam explorar apenas os resultados alcançados por empreendimentos de sucesso.

A partir desses argumentos, o objetivo geral deste artigo consistiu em compreender como os empreendedores incubados aprendem no ambiente de incubação à luz das abordagens da aprendizagem organizacional. De modo específico, o estudo buscou compreender como as teorias da aprendizagem podem ajudar na compreensão da aprendizagem empreendedora nesses ambientes.

Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo descritiva utilizando a análise documental e o estudo de caso em uma incubadora de empresas certificada pelo modelo CERNE. O material empírico foi coletado a partir do manual de procedimentos realizados pela incubadora, o qual tem o objetivo de descrever e orientar a equipe de gestão da incubadora sobre todas as atividades realizadas em conformidade com o modelo adotado. Cabe destacar, que o autor deste trabalho tem atuação direta no ambiente em que ocorreu a investigação, tendo sido responsável pela implantação de todas as práticas que a incubadora, atualmente, executa.

O trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se uma revisão teórica sobre incubadora de empresas e o modelo CERNE e sobre as abordagens da aprendizagem. Na sequência, discutem-se os processos de aprendizagem no ambiente de incubação e suas relações com as abordagens da aprendizagem. Por fim, apresentam-se as considerações finais deste trabalho.

2 Procedimentos Metodológicos

Com o objetivo de estudar como empreendedores aprendem no ambiente de incubação, adotou-se neste trabalho a pesquisa qualitativa do tipo descritiva utilizando a análise documental e o estudo de caso. Entretanto, antes da coleta de material empírico, realizou-se um estudo teórico sobre aprendizagem a partir de referenciais abordados em uma disciplina de aprendizagem organizacional. Com base nas leituras e discussões realizadas, elaborou-se um quadro analítico com as principais abordagens discutidas seguidas por elementos que caracterizam os argumentos de cada autor. O quadro elaborado se constitui como uma das múltiplas possibilidades de representação do conhecimento construído ao longo de uma disciplina, não se pretendendo, com isso, encerrar o aprendizado alcançado nem definindo a exclusividade das teorias aqui trazidas.

Concluído o estudo teórico, iniciou-se a coleta de material empírico no ambiente de incubação. Para isso, optou-se por uma incubadora de empresas certificada pelo modelo CERNE. A escolha desse ambiente ocorreu por dois motivos. Primeiro, de acordo com a ANPROTEC (2014), com o modelo CERNE o ambiente de incubação passa a ter um modelo de atuação padronizada, com informações organizadas a partir de elementos básicos; dessa forma, considerou-se que a existência de práticas padronizadas e bem organizadas pudesse proporcionar uma melhor compreensão das atividades realizadas e dos processos de aprendizagem.

O segundo motivo refere-se à relação do autor deste trabalho com ambiente investigado, que pôde compreender o objeto deste artigo de maneira distanciada do momento da sua ocorrência, mas possuindo vieses para a compreensão do fenômeno, haja vista o seu

vínculo com a incubadora. No ambiente em que o estudo de caso foi realizado, o autor deste artigo exerce a função de coordenador, tendo sido o responsável pela implantação de todas as práticas que a incubadora, atualmente, realiza. Desse modo, a relação do autor com ambiente investigado tem repercussões ontológicas, sendo constituído, dialeticamente, na condição de pesquisador/autor e de gestor do ambiente de incubação. Com isso, pode-se afirmar que a descrição da pesquisa não é realizada apenas pela perspectiva do pesquisador, mas também pela lente do gestor do ambiente de incubação.

O material empírico foi coletado a partir do manual de procedimentos da incubadora. Esse documento tem o objetivo de descrever e orientar a equipe de gestão da incubadora sobre todas as atividades que são realizadas em conformidade com o modelo CERNE. O manual de procedimentos é composto por oito processos distribuídos em 52 páginas. Cada processo descreve as práticas que a incubadora precisa realizar conforme a periodicidade estabelecida no documento.

Na sequência, o material coletado foi analisado e relacionado com as abordagens da aprendizagem a partir de um quadro teórico-analítico elaborado para essa finalidade. Para cada abordagem descrita no quadro, foram elencados e numerados de (1) a (24) alguns pressupostos defendidos pelos autores. Partindo disso, buscou-se identificar nos processos realizados pela incubadora a presença desses pressupostos a fim de argumentar sobre como empreendedores aprendem no contexto dessas abordagens. Na sessão resultados e discussões, os achados empíricos foram relacionados aos pressupostos teóricos seguindo o número constante no quadro teórico-analítico.

Nas próximas sessões, são debatidas as principais abordagens da aprendizagem presentes no quadro analítico, mas, antes, é imprescindível compreender o conceito de incubadora de empresas e o modelo CERNE.

3 Incubadora de Empresas e o Modelo CERNE

As incubadoras de empresas exercem um importante papel no desenvolvimento econômico do país na medida em que buscam oferecer suporte físico e gerencial para a criação de novos empreendimentos. Becker e Lacombe (2005) compreendem a importância das incubadoras no Brasil a partir de um breve diagnóstico do cenário brasileiro em relação ao registro de novos empreendimentos e às elevadas taxas de mortalidade das empresas nascentes. Os autores sugerem a criação de incubadoras de empresas como alternativa para reverter o quadro na medida em que são percebidas como fontes de recuperação da economia e do desenvolvimento regional e nacional por meio da geração de empregos, parcerias estratégicas e capacitação para a inovação.

Isso é possível por uma série de fatores, mas, principalmente, pela capacidade desses ambientes de gerarem sistematicamente empreendimentos bem-sucedidos. Raupp e Beuren (2009) argumentam que o ambiente de incubação compreende um conjunto de instrumentos e políticas que visam auxiliar o desenvolvimento do empreendimento. O apoio oferecido busca capacitar os empreendedores na gestão do empreendimento com o objetivo de proporcionar maiores chances de sobrevivência à empresa, quando inserida no mercado. Entre os apoios oferecidos, Dornelas (2014) elenca a disponibilização de local com infraestrutura adequada, sala de reunião, biblioteca de negócios, laboratórios de informática, assessoria gerencial e mercadológica, apoio para participar de cursos, treinamentos e eventos, entre outros apoios oferecidos.

De modo geral, as incubadoras de empresas apresentam-se como um ambiente adequado para abrigar e apoiar a criação de novos negócios e o desenvolvimento de empreendedores. Assim, ao proporcionar condições adequadas e de qualidade, com serviços de apoio compartilhados e assessoria em mercado, tecnologias e capital, as incubadoras

buscam criar um ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento de novos empreendimentos (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005). Os empreendedores têm nas incubadoras um relevante suporte para estruturar seu plano de negócio e transformar uma ideia em um empreendimento de sucesso.

As incubadoras assumiram diferentes configurações em seu processo de evolução. Os estudos da ANPROTEC (2016) dividem essa evolução em três gerações: na primeira geração, o foco concentra-se no espaço físico de boa qualidade a baixo custo; na segunda, o foco passa a abranger os serviços de apoio ao desenvolvimento empresarial; finalmente, na terceira geração, além dos elementos disponibilizados pelas incubadoras das duas gerações anteriores, as incubadoras focam na criação e na operação de redes para acesso a recursos e conhecimentos, em consonância ao ecossistema de inovação no qual ela está inserida. É no contexto da terceira geração que se pode falar sobre a idealização do modelo CERNE.

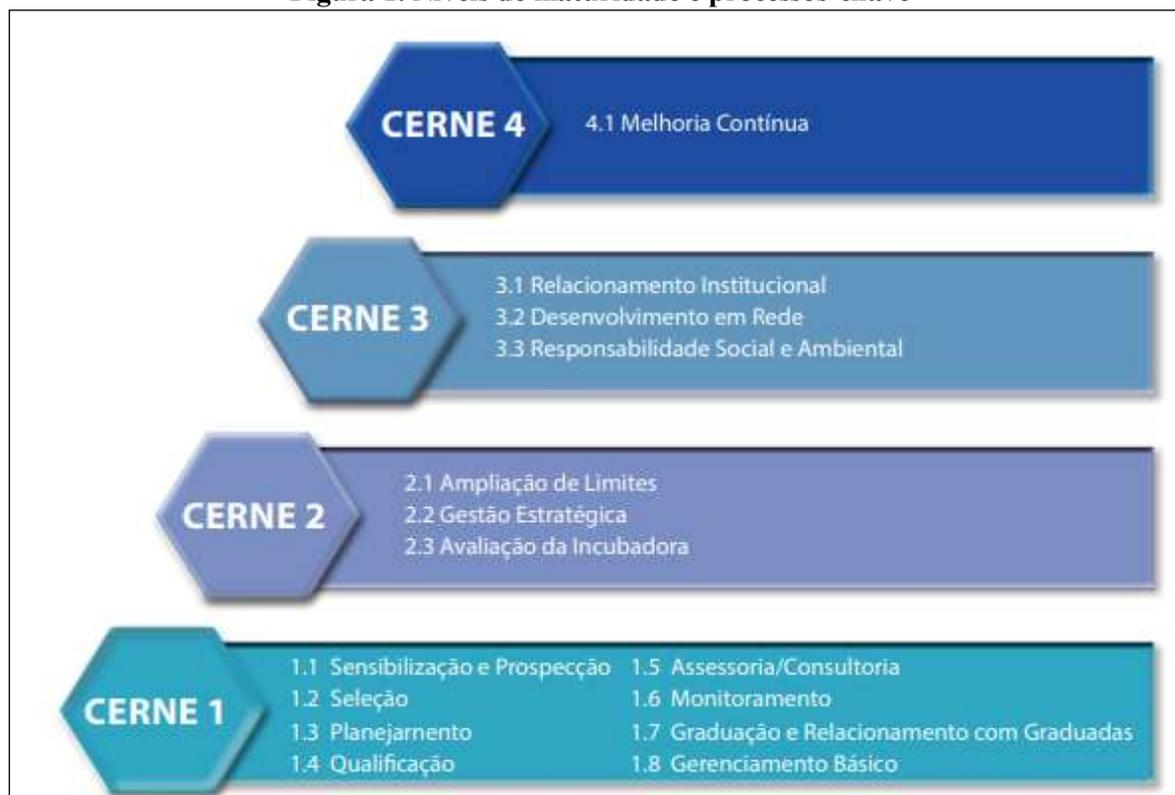
A partir da necessidade de alinhamento das incubadoras de empresas no país com a terceira geração e de implementar as melhores práticas de atração, geração e desenvolvimento sistemático de empreendimentos, a ANPROTEC e o SEBRAE, em parceria, idealizaram o modelo CERNE. Além de buscar auxiliar o gestor no alinhamento da incubadora às tendências mundiais na geração de empreendimentos inovadores de sucesso, o CERNE trouxe três mudanças críticas nas operações da incubadora: foco de atuação, resultado e posicionamento (MARQUES; CAJAVILCA, 2015).

O modelo foi estruturado em três níveis de abrangência: incubadora, processos e empreendimentos (ANPROTEC, 2015). O nível empreendimento se refere aos processos diretamente relacionados com a geração e o desenvolvimento dos empreendimentos. O foco está em práticas que auxiliam: na melhoria dos produtos, dos serviços e das tecnologias; no acesso ao capital e ao mercado; na gestão efetiva; e, no desenvolvimento pessoal dos empreendedores. O nível processo, por sua vez, tem o foco nos processos que viabilizam a transformação de ideias em empreendimentos. No nível incubadora, o foco também está nos processos, mas relacionados à gestão da incubadora como um empreendimento e na ampliação de seus limites.

Em função do número e da complexidade dos processos a serem implantados, foram criados, também, quatro níveis crescentes de maturidade: CERNE 1 – Empreendimento, CERNE 2 – Incubadora, CERNE 3 – Rede de Parceiros e CERNE 4 – Melhoria Contínua. Cada nível de maturidade representa um passo da incubadora para se posicionar como ambiente que atua profissionalmente, capaz de gerar resultados expressivos para o desenvolvimento da sua região e do país (ANPROTEC, 2015). Cada nível de maturidade contém um conjunto de processos-chave e práticas que ajudam a incubadora a promover a melhoria contínua nas suas atividades.

A Figura 1 apresenta os processos-chave em cada nível de maturidade, permitindo uma visão geral do grau de complexidade da sua implantação. A incubadora em que este estudo foi realizado possui certificação CERNE 1, ou seja, tem em sua atuação os processos e as práticas no primeiro nível de maturidade. O CERNE 1 tem como objetivo profissionalizar o processo de atração, seleção, desenvolvimento e graduação de empreendimentos inovadores. Para isso, oito processos-chave precisam ser implantados nesse nível. No CERNE 1, os processos e as práticas estão relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos, ainda que indiretamente. Os processos a serem implantadas compreendem desde a sensibilização e a seleção de empreendimentos, passando pela graduação e o relacionamento com as graduadas, até o gerenciamento básico do ambiente de incubação. É essencial que a incubadora implante uma estrutura mínima de gestão, de maneira que as práticas relacionadas aos empreendimentos possam ser monitoradas e avaliadas quanto às suas efetividades (ANPROTEC, 2015).

Figura 1. Níveis de maturidade e processos-chave



Fonte: ANPROTEC (2015)

Cada processo é composto por práticas que quando executadas em conformidade permitem a incubadora obter a certificação. Para obter a certificação em outros níveis, a incubadora deve ter todos os processos dos níveis anteriores implantados. Depreende-se da descrição dos processos e das práticas que o modelo busca qualificar os empreendimentos incubados e, ao mesmo tempo, qualificar a incubadora como ambiente de apoio efetivo para o desenvolvimento desses empreendimentos.

Como já apontado anteriormente nos procedimentos metodológicos, o ambiente de incubação certificado passa a ter um modelo de atuação padronizada, contribuindo para a compreensão das atividades realizadas e, por conseguinte, para o alcance do objetivo geral estabelecido neste trabalho. Sendo assim, explora-se a seguir as abordagens à aprendizagem como campo teórico imprescindível para a compreensão de como o empreendedor aprende no ambiente de incubação.

4 Explorando as Abordagens da Aprendizagem

A aprendizagem organizacional tem sido abordada sob diferentes perspectivas teóricas e enfoques metodológicos com o objetivo de explicar seus principais conceitos e suas contribuições para as organizações e indivíduos. Observa-se, nesse campo de estudo, uma multiplicidade de perspectivas e tentativas de dar origem a uma teoria da aprendizagem capaz de compreender todos os aspectos desse fenômeno.

Antonello (2005) enfatiza que para a devida compreensão da aprendizagem organizacional se deve entender seus processos, refutando a ideia da construção de um referencial teórico unidimensional e homogêneo, haja vista a sua complexidade e sua multidisciplinaridade. Já Nogueira e Odellius (2015) afirmam que inexiste uma teoria da aprendizagem organizacional única e, portanto, os pesquisadores enfrentam o desafio de construir uma teoria relativa a esse fenômeno complexo e multifacetado.

Argyris e Schön (2003) abordam a aprendizagem organizacional como processo de detecção e correção de falhas. Para os autores, a aprendizagem ocorre em um nível individual e torna-se aprendizagem organizacional somente quando se incorpora às teorias em uso na organização. Argyris e Schön (2003) propõe, também, dois tipos de aprendizagem, conhecidos como *single loop* e *double loop*. A aprendizagem *single loop* ocorre quando a detecção e correção de determinado erro permitem a organização manter suas atuais políticas. Quando, no entanto, um erro é identificado e corrigido alterando políticas e objetivos fundamentais da organização, ocorre o processo de aprendizado *double loop*. Essa abordagem tem sido criticada por sua compreensão da aprendizagem limitada ao nível individual.

Wenger (2013), por sua vez, transcende essa abordagem ao propor uma teoria social da aprendizagem partindo de quatro premissas: (i) somos seres sociais; (ii) o conhecimento é questão de competência com relação às atividades valorizadas, como cantar afinado ou escrever poesias; (iii) o conhecimento é questão de envolvimento ativo no mundo; e (iv) nossa capacidade de experimentar o mundo e o nosso envolvimento com ele como algo significativo é o que aprendizagem deve produzir. Em síntese, para o autor, o principal foco é a aprendizagem como participação social, que envolve a participação ativa em comunidades de práticas e a construção de identidades em relação a essas comunidades.

Nicolini e Meznar (1995) abordam a aprendizagem como socialmente construída, mas acrescentam que ela é fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras. Para os autores, a aprendizagem é socialmente construída na organização e tem como objetivo transformar a cognição adquirida em conhecimento abstrato responsável pela ação.

Gherardi (2001) propõe uma aprendizagem baseada na prática, conectando conhecer e fazer. Quando o *locus* do conhecimento e da aprendizagem está situado na prática, o foco se move para uma teoria social de ação que trata da percepção cognitiva e emocional, mental e sensorial como partes da construção social do conhecimento e dos mundos sociais em que as práticas assumem significados. Nesse sentido, é preciso pensar a aprendizagem em todos os níveis da organização e nas suas práticas cotidianas. Gherardi (2001) e Nicolini et al. (2003) argumentam que os estudos organizacionais têm se preocupado com um ambiente formal, estático e com análise bastante reducionista das organizações, concentrando-se em seus aspectos estruturais e negligenciando as múltiplas práticas que são executadas em todos os níveis da organização.

A aprendizagem também tem sido abordada pela perspectiva cultural, a partir do compartilhamento de significados realizado por meio de artefatos culturais. O foco dessa abordagem não está na ação individual, mas no grupo de indivíduos (COOK; YANOW, 1993), o que não exclui o estudo das atividades individuais. O conhecimento organizacional é compreendido e concebido dentro da atividade coletiva que, por sua vez, é mediada por objetos e pela linguagem simbólica. Para Cook e Yanow (1993), a aprendizagem organizacional é definida como a aquisição, sustentação ou mudança de significados intersubjetivos por meio dos veículos artificiais de sua expressão e transmissão e a ação coletiva do grupo.

A partir da perspectiva cultural, Cook e Yanow (1993) discutem como as organizações se constituem e reconstituem no ambiente que estão inseridas. Para os autores, uma das possibilidades seria pelo ingresso de novos membros na organização, na medida em que novos significados podem ser compartilhados pelo grupo. Um aspecto da capacidade humana para agir é a habilidade de agir em grupo. Um grupo de pessoas com história de ação comum ou prática é significativamente compreendido como cultura. A cultura é constituída, pelo menos em parte, a partir dos intersubjetivos significados que seus membros manifestam em suas práticas comuns, através de objetos, linguagem e ação (COOK; YANOW, 1993).

Elkjaer (2013), por sua vez, desenvolve uma abordagem pragmática da aprendizagem inspirada nos trabalhos do filósofo e educador John Dewey (1859-1952). Para a autora, uma teoria da aprendizagem para o futuro deve defender o ensino capaz de preparar o sujeito para responder as situações incertas e aos desafios da vida de maneira criativa e reflexiva. A experiência é um ponto fundamental nessa abordagem, utilizada para criar conexões com o passado e o futuro a fim de responder as situações vivenciadas. Para a autora, o sujeito tem experiências por causa da maneira como vivem sua vida e por causa da maneira como criam relações com outros sujeitos e mundos, assim, é impossível evitar a experiência, mas é somente por meio da cognição e da comunicação que a experiência pode se tornar experiência de aprendizagem.

O ponto de partida para aprendizagem por meio da experiência são as situações de incertezas e a investigação. Na medida em que as tensões existem, inicia-se um processo de investigação em que o pensamento, a linguagem, o corpo e a mente constituem de forma orgânica a aprendizagem do sujeito. Elkjaer (2005) propõe uma terceira via da aprendizagem com o objetivo de superar a dicotomia existente entre as abordagens da aprendizagem como aquisição limitada ao nível individual, e, participação, como a participação em comunidades de prática. Em outras palavras, a terceira via considera a condição de aprender como aquisição de conhecimento, bem como habilidades de reflexão e comunicação, reconhecendo a importância do pensamento na aprendizagem como participação.

A aprendizagem é, portanto, também um processo social. O conteúdo da aprendizagem é desenvolvido a partir de experiências em transações contínuas que ocorrem entre indivíduos e organizações, que envolve um método de reflexão que considera aspectos como a emoção, corpo e mente e intuição em uma relação transacional. Elkjaer (2005) afirma que o conteúdo e processo de aprendizagem são, no entanto, não "visível" como em um experimento químico. Pelo contrário, tanto o "que", como o "como" da aprendizagem têm que ser construídos por meio de uma compreensão conceitual de algo que está acontecendo continuamente.

Nos estudos da aprendizagem organização, algumas teorias também têm sido propostas a partir da teoria da atividade, especialmente por meio dos estudos do psicólogo bielo-russo Lev Vygotsky (1896-1934), que marcam o surgimento da Teoria da Atividade Histórico-Cultural no início do século XX (SANTOS; CASSANDRE, 2018). Vygotsky (1978) criou a ideia da mediação cultural da ação humana apresentando um modelo triangular, no qual a relação entre estímulo e resposta era transcendida por um artefato mediador (ENGESTRÖM; PUNAMAKI 1999; ENGESTRÖM, 2013).

Em contraste com a psicologia tradicional, que descreve o desenvolvimento da mente humana como um processo influenciado por dois grupos principais de fatores (biológico e social), a teoria da atividade define ambiente social não apenas como um fator, mas como uma fonte de desenvolvimento, assim, o desenvolvimento da mente humana não é biológico, mas um processo social cultural (VERESOV, 2010).

As abordagens apresentadas neste estudo demonstram como elas têm sido compreendidas a partir de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas. Cabe salientar que os autores e suas compreensões sobre a aprendizagem não se restringem apenas aos trazidos para a composição deste artigo. Contudo, pela intenção da análise do fenômeno optou-se por alguns deles dentro da literatura internacional. Diante desse entendimento, um quadro analítico foi elaborado – Quadro 1. É a partir desse quadro que se busca compreender como empreendedores aprendem no ambiente de incubação. Os diferentes enfoques buscam superar as dicotomias existentes ou limitações teóricas subjacentes, mas reconhecendo a importância de cada abordagem.

Quadro 1. Teórico-analítico: abordagens da aprendizagem

| Autores | Abordagem | Pressupostos |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| Argyris e Schön (2003) | Aprendizagem individual | (1) Single loop, (2) Double loop, (3) Aquisição, (4) Indivíduo. |
| Wenger (2013) | Teoria social da aprendizagem. | (5) Interações, (6) Mundo social e relações sociais, (7) Comunidades de prática, (8) Contexto social. |
| Nicolini e Mezner (1995) | Aprendizagem situada. | (9) Situação concreta, (10) Construção social, (11) Estrutura Cognitiva, (12) Cognição. |
| Gherardi (2001) | Aprendizagem pela prática | (13) Conhecimento e ação (14) Prática. |
| Cook; Yanow (1993) | Aprendizagem cultural | (15) Significados culturais, (16) Linguagem, (17) Objetos. |
| Elkjaer (2005) | Aprendizagem pragmática | (18) Experiência, (19) Participação, (20) Ação e pensamentos, (21) Emoções e tensões. |
| Vygotsky (1978) | Aprendizagem e desenvolvimento | (22) Mediação, (23) Artefatos, (24) Zona de Desenvolvimento Proximal. |

Fonte: elaborado pelo autor

Neste trabalho, o estudo da aprendizagem empreendedora sob diferentes perspectivas busca compreender como o empreendedor aprende no ambiente de incubação nas suas diferentes formas, ampliando o fenômeno para além de uma prática ou processo, superando também uma visão de aprendizagem limitada e exclusiva a capacidade do empreendedor. Em outras palavras, pode-se afirmar que a aprendizagem empreendedora não ocorre apenas pela aquisição de conhecimento.

5 Aprendizagem no Ambiente de Incubação

Na incubadora em que o presente estudo foi realizado, os empreendedores que recebem apoio são selecionados por meio de uma chamada pública de fluxo contínuo, mediante análise das suas propostas. Aqueles que são selecionados passam a receber apoio da incubadora tendo como objetivo final transformar a proposta de negócio em um empreendimento de sucesso. Embora esse seja o objetivo final do programa de incubação, neste estudo, assume-se a premissa de que não é o empreendimento de sucesso o responsável pelos avanços econômicos, tecnológicos e sociais, tão pouco os programas de apoio aos novos modelos de negócio, mas, sim, o empreendedor, e isso justifica o interesse deste trabalho em compreender o processo de aprendizagem do empreendedor.

Dornelas (2014) aponta que o empreendedorismo pode ser aprendido e que o indivíduo não nasce empreendedor, mas pode se tornar por meio do acúmulo de conhecimento, habilidades, experiências e da sua rede de relacionamentos. O ambiente de incubação, por sua vez, pode potencializar o desenvolvimento do empreendedor e, como resultado, aumentar as chances de sucesso do empreendimento na medida em que promove qualificações e outras formas de apoio com essa finalidade.

Quando o empreendedor ingressa na incubadora são oferecidos cursos, *workshops*, palestras, seminário e eventos nas áreas de gestão, capital, mercado, tecnologia e comportamento empreendedor. O manual de procedimentos descreve que além dessas formas de apoio oferecidas internamente, a incubadora deve apoiar o empreendedor com recursos financeiros para a participação em eventos e cursos de qualificação. Além disso, a incubadora também promove consultorias nas áreas de gestão, capital, mercado, tecnologia e comportamento empreendedor buscando suprir as carências identificadas nas áreas mencionadas.

As qualificações e as consultorias são oferecidas a partir dos processos de planejamento e monitoramento do empreendimento, os quais também podem ser relacionados à aprendizagem do empreendedor. Conforme a descrição dos procedimentos disponibilizados pela incubadora, o processo de planejamento é constituído por ações propostas nas áreas de tecnologia, capital, mercado, gestão e empreendedor. O processo é realizado a cada seis meses com a participação de todos os empreendedores e da equipe de gestão da incubadora. Nesses encontros, ações que possam contribuir para o desenvolvimento do empreendimento e dos empreendedores são definidas conjuntamente pelos participantes, registradas em um documento intitulado “plano de ações” e lançadas em um sistema eletrônico de gestão do empreendimento.

Além do planejamento, a incubadora realiza o monitoramento do empreendimento a cada seis meses. Nesses encontros, busca-se compreender o nível de maturidade que a empresa e os empreendedores se encontram, utilizando para isso um instrumento intitulado “monitor de incubação” com indicadores nas áreas planejadas. De acordo com a descrição do procedimento, o documento tem a função de demonstrar o estágio do empreendimento e sua evolução, de modo que a incubadora possa tomar decisões relacionadas às quais qualificações serão oferecidas ou se o empreendimento está habilitado para ser graduado ou, ainda, se deve ser desligado por baixo desempenho. Os processos de planejamento, monitoramento, qualificação e consultoria estão intrinsecamente relacionados ao desenvolvimento do empreendimento e do empreendedor.

Quando a empresa atinge o nível de maturidade esperado pelo programa de incubação, considera-se que está habilitada para ser graduada, ou seja, seguir para o mercado sem depender do apoio oferecido pela incubadora. Todavia, isso não significa que os empreendedores não terão relacionamento com a incubadora. Pelo contrário, a graduação dá início a um novo ciclo de relacionamento, previsto no processo de graduação e relacionamento com graduados. A incubadora em que o estudo foi realizado, além de acompanhar a evolução das empresas graduadas, oferece apoio aos empreendedores, compartilhando eventos e outras ações que possam interessá-los. Em contrapartida, os empreendedores ajudam aqueles que estão iniciando no programa de incubação, compartilhando experiências e conhecimento.

Para que esses serviços possam ser oferecidos, é essencial que a incubadora tenha uma estrutura mínima de gestão, de maneira que o suporte e os processos diretamente relacionados aos empreendimentos sejam alcançados. Os documentos da incubadora relatam a existência de uma estrutura física e tecnológica adequada para o desenvolvimento das empresas, que inclui serviço de estacionamento, segurança, limpeza, manutenção de ambientes, mobiliário e equipamentos eletrônicos, equipe de gestão qualificada, documentos e processos institucionalizados, além de sistemas de gestão e ferramentas de comunicação. Toda estrutura e processos existentes buscam apoiar o empreendedor no desenvolvimento da sua empresa, almejando alcançar o nível de maturidade necessário para sua graduação.

A partir da descrição do caso, direciona-se o foco deste trabalho para a compreensão de como os empreendedores aprendem e como às teorias podem ajudar a entender a aprendizagem empreendedora. Para isso, os achados empíricos foram correlacionados numericamente com os elementos do quadro teórico analítico, conforme explicado nos procedimentos metodológicos.

6 Resultados e Discussões

A aprendizagem não está restrita a mente do indivíduo e não se constitui apenas por um processo de aquisição, mesmo no ambiente de incubação. Embora o estudo realizado na incubadora tenha evidenciado a oferta de cursos e *workshops* como forma de (3) aquisição de

conhecimento e qualificação do empreendedor, é possível observar por meio da descrição do manual de procedimentos que a aprendizagem ocorre nas múltiplas atividades promovidas pela incubadora e que o empreendedor está aprendendo continuamente por meio de atividades que não estão restritas a uma prática formal. Antes mesmo de ingressar na incubadora, os empreendedores já dispõem de aprendizados constituídos ao longo da sua vida.

Para Jarvis (2013), a aprendizagem é um fenômeno existencial que ocorre durante toda a vida do indivíduo e o estímulo para que ela ocorra é a própria experiência com o mundo. Os empreendedores que ingressam na incubadora possuem uma história com aprendizados e significados constituídos a partir da sua experiência de vida. Essa história pode estar diretamente relacionada ao empreendedorismo por já ter conduzido algum tipo de negócio próprio ou até mesmo da família.

As (6) relações sociais que são estabelecidas entre empreendedores incubados e os novos empreendedores aprovados no processo de seleção são fontes de aprendizagem na medida em que as (18) experiências e os (15) significados culturais são compartilhados, como, por exemplo, uma experiência de negociação com investidores para captar recursos para iniciar o empreendimento ou o comportamento de trocar cartões de visita em eventos empresariais. É a partir das (5) interações, (22) mediadas pelos suportes oferecidos pela incubadora, que novos significados são construídos e a aprendizagem acontece. Com isso, pode-se afirmar que o processo de seleção descrito no manual de procedimentos, por exemplo, não se limita a seleção de empreendedores, tendo em vista que o ingresso de novos empreendedores contribui para a aprendizagem empreendedora. Para Cook e Yanow (1993), as organizações podem se constituir e reconstituir a partir do ingresso de novos membros, na medida em que novos significados podem ser compartilhados pelo grupo.

O ambiente de incubação, além de atrair novos empreendedores e potencializar as chances de novos empreendimentos de sucesso, também está construindo novos aprendizados e proporcionando aos empreendedores incubados novas formas de aprendizagem. Nesse sentido, observa-se que a incubadora ao realizar processos seletivos contínuos, não está alimentando apenas o fluxo de novos empreendedores, mas também colaborando para que novos significados sejam compartilhados.

Na incubadora em que o estudo foi realizado, verificou-se que nos encontros de planejamento e monitoramento, os empreendedores discutem, com a equipe de gestão da incubadora, aspectos do empreendimento e do seu desenvolvimento pessoal, compartilham (18) experiências e refletem sobre os resultados projetados e alcançados. Nos intervalos desses processos, participam de eventos de *network*, *workshop* e outras atividades que buscam proporcionar o conhecimento e o aprendizado. No ambiente de incubação, os empreendedores podem colocar em (14) prática o (3) conhecimento adquirido, podendo fazê-lo e/ou refazê-lo.

Gherardi (2001) e Nicolini et al. (2003) argumentam que os estudos organizacionais têm se preocupado com um ambiente formal e estático das organizações, concentrando-se em seus aspectos estruturais e negligenciando as múltiplas práticas que são executadas em todos os níveis da organização. Para Gherardi, (2001), a aprendizagem ocorre por meio da prática que integra o conhecimento e a ação, desse modo, o aprendizado não se traduz somente pela qualificação em um curso ou uma consultoria capaz de proporcionar um conhecimento novo, mas pela integração entre o conhecer e o fazer. Conforme a descrição do manual de procedimentos da incubadora, nos processos de planejamento e monitoramento, os empreendedores podem revisar ações não concluídas e propor novas ações. Em cada rodada de monitoramento, a equipe de gestão da incubadora busca verificar se o empreendedor colocou em (14) prática as ações propostas nos encontros anteriores.

O ambiente de incubação potencializa também as (6) relações sociais e promove a (5) interação entre empreendedores graduados, entendidos como aqueles responsáveis por empresas que alcançaram o nível de maturidade definido pela incubadora para obtenção do

título de empresa graduada, e empreendedores ainda no processo de incubação. Nesses espaços, a aprendizagem ocorre continuamente a partir da capacidade dos empreendedores de experimentarem e se envolverem nas relações como forma de construir novos aprendizados.

Nessa perspectiva, a (18) experiência é um aspecto essencial nas relações. Elkjaer (2005) aponta que o sujeito tem experiências por causa da maneira como vivem sua vida e por causa da maneira como criam relações com outros sujeitos e mundos. A prática de relacionamento com graduados descreve que os empreendedores graduados continuam tendo relações com a incubadora por meio de atividades de mentoria a novos empreendedores, sensibilização da comunidade para empreender, além da participação em eventos de empreendedorismo.

Nessa prática, considera-se que os empreendedores que tiveram empreendimentos apoiados pela incubadora e bem-sucedidos, podem ajudar aqueles que estão ainda no processo de incubação por meio do conhecimento sobre empreendedorismo e, principalmente, pela experiência de ter empreendido com sucesso. Todavia, isso não significa que o empreendedor não tenha falhado em algum momento da vida. Essa prática evidencia a importância atribuída para experiência como fonte de aprendizagem do empreendedor, mas também aponta para uma aprendizagem (22) mediada pelo conhecimento do outro. Vygotsky (1978) propõe a ideia de (24) zona de desenvolvimento proximal, que ocorre quando um indivíduo amplia sua potencialidade de aprender com a ajuda de alguém com mais experiência, podendo ser um professor, ou no caso do ambiente de incubação, um empreendedor graduado.

A experiência é um aspecto importante do aprendizado empreendedor. Elkjaer (2005) sugere que a experiência ocorre na relação quando a ação e o pensamento habituais são perturbados pela investigação. O processo de investigação diz respeito às maneiras diferentes de definir e resolver incertezas. A investigação é um processo experimental, no qual ideias hipóteses, conceitos e teorias são usados de maneira instrumental. As experiências são vivenciadas pelos indivíduos na sua relação com o mundo. A incubadora, por sua vez, busca promover condições que estimulam a investigação, a inovação e o processo experimental do empreendedor a partir de eventos de empreendedorismo que ajudam o incubado a validar sua ideia ou obter informações sobre os problemas de um determinado setor a fim de buscar soluções.

No ambiente de incubação estudado, os processos institucionalizados podem trazer contribuições para o aprendizado do empreendedor. Dessa forma, o modelo CERNE se constitui como ferramenta mediadora de outras atividades realizadas pela incubadora. Em outras palavras, ele se constitui como um meio e um (23) artefato mediador da aprendizagem no ambiente de incubação, assim como outros instrumentos que podem ser utilizados nesse tipo de ambiente. Vygotsky (1977) apresenta pela primeira vez a ideia da aprendizagem mediada por artefatos, mas com uma abordagem ainda centrada no indivíduo. Engeström (2013), por sua vez, amplia a abordagem, propondo um modelo em que as atividades, além de sujeito e objeto, incluem mediadores e regras, divisão do trabalho e comunidade, além de fatores de consumo, produção, distribuição e troca.

A utilização de artefatos como o plano de ações, a plataforma eletrônica e o instrumento de monitoramento são alguns mediadores das atividades que os empreendedores realizam e que modelam o próprio desenvolvimento da aprendizagem. A mediação também ocorre por meio daquilo que não está no campo físico, como por exemplo, a (16) linguagem utilizada pelos empreendedores e o próprio objeto que orienta a atividade do empreendedor, nesse caso, a graduação do empreendimento.

A partir dessa reflexão, pode-se concluir que a aprendizagem empreendedora no ambiente de incubação ocorre em múltiplos níveis e é mediada por diferentes artefatos. Isso implica na compreensão de que a aprendizagem do empreendedor não se limita apenas pela aquisição de conhecimento. Pelo contrário, quando se observa a relação entre os processos e

suas atividades, constata-se que os empreendedores estão aprendendo continuamente. Logo, o aprendizado no ambiente de incubação é, portanto, uma construção social compreendida no contexto de interações e das práticas sociais compartilhadas.

7 Considerações Finais

Abordou-se neste trabalho a aprendizagem empreendedora no ambiente de incubação de empresa buscando compreender como empreendedores aprendem nesse ambiente. Embora muitos estudos possam buscar entender os resultados da aprendizagem, este trabalho teve como interesse compreender o processo de aprendizagem a partir da figura do empreendedor como agência responsável por alavancar um empreendimento através das suas habilidades, do seu conhecimento e do seu aprendizado.

A partir das diferentes abordagens da aprendizagem elencadas no quadro analítico e do estudo de caso realizado, pode-se concluir que a formação do empreendedor transcende a ideia de aquisição de conhecimento e se dá também pela sua interação e participação no mundo social, mediada por artefatos, objetos e pela linguagem. A aprendizagem não se limita há um processo, mas aos muitos processos e atividades que estão acontecendo continuamente no ambiente de incubação.

As abordagens teóricas apresentadas neste trabalho permitem inferir que o empreendedor aprende pela prática e pela experiência, ao integrar o conhecimento e a ação. A aprendizagem enquanto fenômeno existencial demonstra que os empreendedores não ingressam no ambiente de incubação sem nenhum conhecimento, ou seja, mesmo antes de ingressar na incubadora, o empreendedor dispõe de aprendizados adquiridos ao longo da sua vida, assim, a experiência nas práticas cotidianas torna-se um aspecto importante para compreensão de como empreendedores aprendem. Contudo, é possível questionar quais as limitações e potencialidades desse aprendizado existencial para o sucesso do empreendedor no ambiente de incubação.

Outras questões emergem deste estudo, principalmente, relacionadas ao sucesso e às falhas do empreendedor, como por exemplo, como ambientes de incubação podem potencializar o desenvolvimento do empreendedor a partir das diferentes abordagens da aprendizagem? E, ainda, é possível pensar na construção de um modelo referencial de aprendizagem empreendedora como forma de aumentar as chances de sucesso do empreendedor?

Além de responder essas questões, pesquisas futuras podem proporcionar novos olhares sobre a aprendizagem organizacional criando novas possibilidades tanto na área empresarial, quanto no meio acadêmico. Estudos dessa natureza podem contribuir não apenas para compreensões acerca da aprendizagem, mas, especialmente, para desenvolver novas formas de apoio aos empreendedores e empreendimentos, visando aumentar as chances de sucesso e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento econômico e social do País.

As abordagens teóricas apresentadas neste estudo permitem uma compreensão da aprendizagem do empreendedor no ambiente de incubação, mas não devem ser entendidas como a única compreensão possível, uma vez que não se pretende defender neste trabalho a ideia de que essas teorias são suficientes para explicar o fenômeno. No Brasil, mais de 384 incubadoras encontra-se em operação (ANPROTEC, 2015), além disso, mecanismos como aceleradoras de empresas têm surgido como uma nova dinâmica de apoio ao empreendedor. Com isso, argumenta-se que outros estudos abrangendo um número maior de ambientes e incorporando outras abordagens da aprendizagem podem contribuir para compreensão de como empreendedores aprendem no ambiente de incubação.

Referências

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **CERNE, Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos**. Brasília: ANPROTEC, 2014.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores; **CERNE, Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos**. Brasília: ANPROTEC, 2015.

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. Brasília, DF: ANPROTEC: SEBRAE, 2016.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**, Porto Alegre: Artmed, 2005.

ARGYRIS, C. A Life Full of Learning. **Organization Studies**. 24, 1178-1192, 2003.

BECKER, G.; LACOMBE, B. Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 166-186.

CAJAVILCA, E. S. R.; MARQUES, N.S. **Análise da maturidade de uma incubadora de empresas de base tecnológica com base na metodologia CERNE**. 2015. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

COSTA, C. V.; SILVA, L. B.; PENHA, R. H. S.; SILVA, A. N.; PEREIRA, V. S.; TEIXEIRA, M. G. C.. Incubadora de Empresa de Base Tecnológica: Uma Experiência Local para Promover Auto-suficiência e Sustentabilidade. In: **XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Porto Alegre: Futura Ltcn Bt/ANPAD, 2007. p. 362.

DORNELAS, J. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21** / Stephen Spinelli; Robert J. Adams Jr.; adaptado da 9ª edição americana, José Dornelas; [tradução Cláudia Mello]. São Paulo: Elsevier, 2014.

ELKJAER, B. Organizational learning: the third way. **Management Learning**, v.35, n.4, p.419-434. 2005.

ELKJAER, B. Pragmatismo: uma teoria da aprendizagem para o futuro.in: ILLERIS, KNUD. **Teorias Contemporâneas da Aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, 2013.

ENGESTRÖM, Y. Activity theory and individual and social transformation. In: ENGESTRÖM, Y.; MIETTINEN, R.; PUNAMÄKI, R. L. (Eds.), **Perspectives on activity theory**. Cambridge: University Press, 1999a. p. 19–38.

ENGESTRÖM, Y. Aprendizagem expansiva: por uma reconceituação pela teoria da atividade.in: ILLERIS, KNUD. **Teorias Contemporâneas da Aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, 2013.

GUERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v.1, nº 54, p. 131-139, 2001.

JARVIS, P. Aprendendo a ser uma pessoa na sociedade - aprendendo a ser eu. In: ILLERIS, KNUD. **Teorias Contemporâneas da Aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, 2013.

NICOLINI, D; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. (eds.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M.B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v.48, nº 7, p.727-741, 1995.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C.C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cad. EBAPE.BR**, v.13, nº1, Rio de Janeiro, 2015.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **RAI**. Revista de Administração e Inovação, v. 6, p. 83-107, 2009.

SANTOS, V. T; CASSANDRE, M. P. Aprendizagem Organizacional para além da Correção de Falhas: Construindo e Testando uma Nova Ferramenta. In: **XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018**, Curitiba, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. (L. Schlaepfer, Trad.). Rio de Janeiro: Fundo de Cultura (Obra original publicada em 1911), 1961.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 6, p. 1-18, 2005.

VERESOV, N. **Introducing cultural historical theory**: main concepts and principles of genetic research methodology. Moscow State University of Psychology and Education, Russia, pp. 83-90, 2010.

VYGOTSKY, L. **Interaction between learning and development**. Mind and Society. Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 19-91, 1978.

WENGER,E. Uma teoria social da aprendizagem in: ILLERIS, KNUD. **Teorias Contemporâneas da Aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, 2013.