

**APRENDIZAGEM SOCIAL NA PERSPECTIVA SITUADA: o papel de uma associação de mulheres empreendedoras.**

**TIAGO HENRIQUE DE REZENDE SALLES**  
FACULDADE ADVENTISTA PARANAENSE (IAP)

**LÍDIA CUNHA SOARES**  
FACULDADE ADVENTISTA PARANAENSE (IAP)

## **APRENDIZAGEM SOCIAL NA PERSPECTIVA SITUADA: o papel de uma associação de mulheres empreendedoras**

### **1 INTRODUÇÃO**

A quantidade de mulheres e homens que iniciam um negócio no Brasil é similar, no entanto, passado o estágio inicial, os homens se estabelecem como empreendedores, enquanto as mulheres nem sempre chegam à consolidação dos negócios. Em 2019, existiam 26 milhões de mulheres e 29 milhões de homens empreendedores estabilizados. Tradicionalmente, esse é o contexto brasileiro, no qual as mulheres iniciam um negócio, mas não conseguem se estabilizar na mesma proporção que os homens. Tal aspecto pode ser explicado, possivelmente porque (a) os homens se ingressaram primeiro no empreendedorismo que as mulheres e consolidaram sua base empreendedora, (b) as mulheres abandonam mais os negócios pois enfrentam mais maiores desafios e obstáculos (GEM, 2019; GRECO, 2020), ou seja, pela desigualdade de gêneros que também atinge as mulheres empreendedoras (MELO; JESUS, 2018).

Na academia, os percalços encontrados pelas mulheres empreendedoras na gestão de seus negócios têm sido estudados. Machado, Guedes e Gazola (2017) descobriram que a falta de qualificação pessoal, autoconfiança, planejamento, organização, informações sobre o negócio, conhecimento sobre estratégias de crescimento e baixa capacidade inovadora são as principais dificuldades enfrentadas por mulheres empreendedoras. Ademais, as dificuldades em conciliar sua vida profissional com a pessoal e a resiliência para superar tais adversidades são temas recorrentes nos encontrados (BONFIM, TEIXEIRA, 2015; MELO, JESUS, 2018; SILVA *et al*, 2019).

Em meio aos crescentes desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras, a aprendizagem torna-se um aspecto essencial para melhor condução dos negócios. De acordo com Vogt e Bulgacov (2019), a aprendizagem empreendedora ganhou importância na vida do empreendedor, pois através dela é possível entender o processo de empreender e adquirir conhecimentos para conduzir seu negócio.

Neste contexto, o problema ao qual este artigo se propõe a responder é: como uma associação de mulheres contribui para aprendizagem empreendedora de suas participantes? Buscando compreender tal aspecto, elegeu-se os seguintes objetivos: a) apresentar as ações realizadas pela associação de mulheres empreendedoras; b) descrever os fatores que contribuem para o processo de aprendizagem das participantes da associação de mulheres empreendedoras.

Foi realizado um estudo de caso em uma associação de mulheres empreendedoras, localizada no estado do Paraná, que tem como missão estabelecer rede de relacionamento para unir forças em busca do crescimento pessoal e profissional, fortalecendo o empreendedorismo com o empoderamento feminino e contribuir com a sociedade (DOCUMENTOS 1, DADOS DA PESQUISA, 2021). Para fins de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturada, formulário e documentos, seguida por análise de conteúdo.

No contexto das organizações, a aprendizagem vem sendo estudada por diferentes autores e abordagens, na literatura nacional (BITENCOURT, 2004; LOPEZ; PEÓN; ORDÁZ, 2005; JOSEMIN, 2006; ANTONELLO; GODOY, 2011; AZEVEDO, 2013; SILVA; BURGUER, 2018; CARVALHO, MACHADO, 2019; SILVA; FÉLIX; AUTRAN, 2020), e internacional (LAVE; WENGER, 1991; KIM, 1993; GHERARDI, 2000; WENGER; 2000; EASTERBY-SMITH *et al*, 2004; WEICK; WESTLEY, 2004; ENGSTRÖM; SANNINO, 2012).

No âmbito desta pesquisa, por se tratar de um contexto tipicamente social e de interações, optou-se por entender a aprendizagem organizacional como a maneira como os indivíduos aprendem novos conhecimentos a partir das experiências, práticas e da vivência do cotidiano durante as interações sociais em uma comunidade de prática (BERTOLIN; ZWICK;

BRITO, 2013). Assim, adotou-se abordagem social na perspectiva situada (ANTONELLO; GODOY, 2011; SOARES, BISPO, 2017; DIAS; SILVA, 2019). Assim como, os conceitos de aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005; SILVA *et al*, 2017; VOGT; BULGACOV, 2018, 2019).

Além desta introdução, as próximas seções são apresentadas as abordagens teóricas sendo a aprendizagem na perspectiva situada e a aprendizagem empreendedora, o detalhamento dos aspectos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais.

## **2 APRENDIZAGEM SOCIAL NA PERSPECTIVA SITUADA**

A aprendizagem social se apresenta como uma perspectiva teórica no entendimento de como acontece os processos de aprendizagem na prática dos indivíduos em seus diferentes contextos sociais (LAVE, WENGER, 1991; WENGER, 2000; CAVALCANTE; BISPO; SOARES, 2017; DURANTE *et al*, 2018). Nesta perspectiva, é afirmado que os indivíduos aprendem através de suas relações informais em seus ambientes sociais, ou seja, este tipo de aprendizagem é produzido por meio de situações reais em que pessoas se comunicam, interagem e relacionam-se entre si (ANTONELLO; GODOY, 2011; SOARES; BISPO, 2017).

Para se entender como o indivíduo se adapta em uma prática social existe um processo denominado de participação periférica legitimada. Tal processo ocorre quando novos aprendizes se engajam efetivamente dentro de uma comunidade, adquirindo aptidões e diretrizes tornando assim integrantes, deslocando-se das periferias e tornando-se legitimados (LAVE, WENGER, 1991). A participação periférica legitimada proporciona aos indivíduos quando participam de uma prática social quatro elementos: pertencimento para aprendizagem, participação legítima, perifericidade e comunidade de prática (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012).

O pertencimento para a aprendizagem é quando os indivíduos se relacionam e estão socialmente envolvidos, ou seja, não é uma mera atividade em grupo, mas sim prática social. A participação legítima é uma parte essencial de uma prática social, já que a participação de novos integrantes em uma comunidade, significa que eles já estão interagindo socialmente com ela (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012). Para uma melhor compreensão, uma prática é um conjunto de atividades que apresentam sentido no contexto em que ocorre, sendo assim é um "saber" (*knowing*) e o "fazer" (*doing*) social que é construída, reconhecida, negociada, sustentada e compartilhada por uma comunidade (GHERARDI, 2006; BISPO; GODOY, 2012).

A perifericidade significa que o indivíduo passa a se engajar de diferentes modos para torna-se membro efetivo e legítimo da prática social (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012). No que se refere a comunidade de prática é quando uma rede de pessoas cria significados para suas práticas, tal comunidade sustenta a existência da comunidade (LAVE, WENGER, 1991; WENGER, 2000). Um outro aspecto importante, é o conceito de currículo situado (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998), Bispo (2013, p. 148) define “um currículo (conteúdos) que deve ser aprendido pelo novato para que ele possa alcançar o status de membro efetivo daquele grupo determinado e possa a partir daí transmitir seu conhecimento para os futuros ingressantes”.

Cada vez mais se reconhece que a aprendizagem situada acontece de modo informal (BORGES; PAEZ; BELTHER, 2016). Segundo esses autores, mesmo em contextos formalizados, a aprendizagem situada acontece de maneira não intencional por ser um cenário no qual o indivíduo já está acostumado a vivenciar, e, por isso, não se dá conta do conhecimento exercido nessas determinadas atividades, inclusive porque tal informalmente está presente no dia a dia dos indivíduos, ou seja, em seu cotidiano (ANTONELLO; GODOY, 2011). Isso ocorre por meio de elementos que dão corpo para sua estrutura funcional, a partir desses é possível estudar como os indivíduos aprendem em seu contexto social (BERTOLIN; ZWICK; BRITO,

2013). Neste artigo, tratamos do empreendedorismo, o que remete à necessidade de compreensão sobre a aprendizagem empreendedora.

## 2.1 Aprendizagem empreendedora

Na abertura da década de 90 e no começo dos anos 2000, apareceram pesquisas sobre como era o processo de aprender dos empreendedores (VOGT; BULGACOV, 2019). A partir dessa busca sobre como ocorria o aprendizado do empreendedor surgiu um novo tema de estudo chamado Aprendizagem Empreendedora (POLITIS, 2005; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011; ANDRADE; OLAVE, 2015; FORTES; LOPES; TEIXEIRA, 2016; SILVA *et al*, 2017; VOGT; BULGACOV, 2018, 2019).

O chamado empreendedor é aquele que olha para o futuro, sempre buscando algo que irá atender as necessidades das pessoas e proporcionar qualidade e inovação ao ambiente onde está inserido (DORNELAS, 2019). Isso ocorre porque, segundo Kuratko (2016) os empreendedores são indivíduos revolucionários, que criam soluções quando parece impossível encontrar e que não se intimidam por qualquer problema ou obstáculo.

Além disso, Dornelas (2019, p.3) ressalta a importância do estudar sobre empreendedorismo:

Não existe fórmula mágica para empreender com sucesso. Mas há muito conhecimento e experiências de pessoas que já passaram por isso ou vivenciam o empreendedorismo no seu dia a dia e que podem ser utilizados como referência para que você molde o seu próprio caminho. Esta é a essência do ensino do empreendedorismo: disponibilizar, de forma sistematizada, ferramentas e métodos comprovadamente eficazes e testados pelos empreendedores para que você possa construir sua própria jornada empreendedora. Por meio de exemplos, relatos de experiências e da prática, você poderá aumentar as chances de sucesso de sua própria iniciativa empreendedora (DORNELAS, 2019, p.3).

Ademais, todos os indivíduos carregam conhecimentos e experiências dentro de si, para assim surgir a ideia do negócio. Para um indivíduo aprender, ele deve ser capaz de associar e transformar uma experiência em conhecimento (FORTES; LOPES; TEIXEIRA, 2016). A aprendizagem empreendedora é quando por meio da aquisição de conhecimentos e da experiência através das suas práticas sociais, o indivíduo adquire conhecimentos para aplicar em seu negócio (FORTES; LOPES; TEIXEIRA, 2016).

Contudo Politis (2005) conceitua a aprendizagem empreendedora como um processo baseado na continuidade, experiência e conhecimento que serve como base na criação e na administração de novos negócios. Para o autor a aprendizagem empreendedora é adquirida através da experiência pessoal do indivíduo, ou seja, em suas ações, na qual essa experiência se converte em conhecimento, para assim ser utilizado.

Tradicionalmente a aprendizagem empreendedora era estudada por uma visão cognitivista e experiencial. Segundo Vogt e Bulgacov (2019) depois da chegada de pesquisas relacionadas entre empreendedorismo e aprendizagem organizacional, as primeiras perspectivas que apareceram eram voltadas para aspectos individuais como a cognitivista e a experiencial. Apesar disso, atualmente apareceram pesquisas relacionadas a aspectos coletivos e sociais. Para complementar e superar essa fase inicial da aprendizagem empreendedora que se baseia em aspectos individuais, torna-se promissora a visão social da aprendizagem, pois é considerado que a prática coletiva seja a fonte do aprendizado (VOGT; BULGACOV, 2019).

Vogt e Bulgacov (2019) afirmam que é por meio das experiências vivenciadas pelos indivíduos nas suas práticas sociais, que eles aprendem e desenvolvem habilidades que reprimiram erros e que permitiram a capacidade de encontrar soluções para problemas em seu negócio. Além disso, quando o indivíduo interage por meio da prática social em um ambiente,

ele aprenderá com outros indivíduos e adquirirá um conhecimento vasto que lhe ajudará em sua vida profissional, antes mesmo de montar seu próprio negócio.

Vogt e Bulgacov (2019) citam que os indivíduos antes de se conhecerem se tornarem empreendedores e começarem o seu próprio negócio, passaram por quatro fases: Vendendo Limonada, Educação Formal, Experiência Profissional e Prática Empreendedora Anterior. O objetivo principal do modelo das autoras é explicar como os empreendedores por intermédio de suas experiências ao longo de sua trajetória profissional em seu contexto social adquiriram e desenvolveram competências que proporcionaram um conjunto de aprendizados que se tornaram fundamentais para garantir a vida e o sucesso do seu negócio.

A primeira fase é a vendendo limonada. Para as autoras essa é a fase onde se percorre da infância até a juventude, e acontece quando o indivíduo através das experiências vivenciadas nas suas práticas sociais, adquire conhecimentos que levaram para seu futuro negócio e para a vida (VOGT; BULGACOV, 2019).

A segunda fase descrita pelas autoras é da educação formal. Esta fase se passa quando os indivíduos estão na faculdade e já possuem a vontade de empreender e iniciaram algum tipo de negócio. Além do mais, é nesse período que o indivíduo descobre e aprende sobre a área de sua formação profissional e começam a construir redes de relacionamentos que serão importantes para sua vida profissional e pessoal (VOGT; BULGACOV, 2019).

A terceira fase é nomeada como experiência profissional e é caracterizada pela não abertura de um negócio pelo indivíduo e sim por sua inserção no mundo do trabalho, seja por um estágio ou por algum serviço que o indivíduo fez durante a faculdade. Além disso, este período é marcado por despertar a vontade de iniciar uma carreira empreendedora (VOGT; BULGACOV, 2019).

A quarta fase, chamada de prática empreendedora anterior, acontece quando os indivíduos (empreendedores) já tiveram contato com alguma experiência no ramo empreendedor, ou seja, administrando o seu próprio negócio ou alguma experiência profissional no mercado de trabalho. É a partir dessa fase que o empreendedor será capaz de ter o conhecimento necessário para administrar qualquer empreendimento. Em concordância com Vogt e Bulgacov (2019) pode se observar que dentro de qualquer empreendimento ou construção de um, há uma aplicação de aprendizagem, neste contexto denominada aprendizagem empreendedora.

Portanto a aprendizagem empreendedora é baseada na teoria social, pois é através dela que é possível estudar como o indivíduo aprende em diferentes dimensões como na prática, experiência, coletividade, contexto e ambiente social. Percebe – se também que os empreendedores aprendem por meio das experiências vivenciadas na prática em seu contexto social, este processo é denominado aprendizagem empreendedora. A aprendizagem empreendedora deve ser vista como um todo, baseando assim tanto em uma aprendizagem social, situada e prática, pois o indivíduo é ser complexo e dinâmico (VOGT; BULGACOV, 2018).

### **3 ASPECTOS METODOLOGICOS**

Este artigo busca responder ao questionamento “Como uma associação de mulheres empreendedoras contribui para aprendizagem de suas participantes?”. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), na forma de estudo de caso tem por objetivo estudar e compreender como determinado fenômeno social se comporta, apresentando as suas peculiaridades. É uma estratégia metodológica adequada quando pretende-se estudar fenômenos complexos e atuais (YIN, 2015). De acordo com Martins (2008), em um estudo de caso deve ter uma combinação de técnicas de coleta de dados

para garantir a excelência da pesquisa. Assim, optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada, o formulário e análise de documentos.

Entrou-se em contato via e-mail com a associação comercial e empresarial que prontamente respondeu e encaminhou o contato da associação de mulheres empreendedoras. Após contato por e-mail, os outros contatos foram realizados via aplicativo de mensagens WhatsApp, em que foram explicados os objetivos, solicitada autorização, solicitada a documentação.

Foram disponibilizados dois documentos que continham o histórico, as regras, os objetivos, natureza jurídica, normas e entre outros aspectos. Ademais, foi consultado o Facebook da Associação que também foi utilizado para análise documental.

No que se refere às pessoas participantes, solicitou-se a participação da Consultora da associação, pois é uma informante-chave, mas por não dispor de tempo, ela participou respondendo às perguntas em forma de Formulário. Com relação à amostra das entrevistadas, optou-se por respeitando os seguintes critérios: ser proprietária do próprio negócio e ser participante da associação a mais de 5 meses, realizar-se a amostra bola de neve (FLICK, 2013). Para Richardson (2017) as amostras por bola de neve são utilizadas quando o público estudado se mostra de difícil acesso, e assim se inicia a pesquisa com um grupo pequeno de pessoas e, estas vão indicando outras pessoas que possuem características similares das que já foram abordadas.

Em relação ao número entrevistadas, o critério utilizado foi a saturação teórica, chegou-se a um número de participantes de acordo com o andamento dos dados obtidos (FLICK, 2013). Assim que percebeu-se que não eram obtidas informações novas, encerrou-se a busca de novas indicações para entrevistas

Por causa da Pandemia por Covid-19, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas via Ferramenta Zoom. As entrevistadas recebiam um formulário eletrônico com o Termo de Consentimento livre e esclarecido no qual aceitavam participar, permitiam a gravação e eram informadas sobre os objetivos da pesquisa e a confidencialidade. O Quadro 1 apresenta informações sobre as entrevistas.

Quadro 1 – Informações sobre as entrevistas

	<b>Data da entrevista</b>	<b>Duração da entrevista</b>
ENT. 1	21/04/2021	0:26:28
ENT. 2	23/04/2021	0:47:40
ENT. 3	24/04/2021	0:31:00
ENT. 4	26/04/2021	1:15:52
ENT. 5	27/04/2021	0:26:56
ENT. 6	28/04/2021	1:06:32
ENT. 8	02/05/2021	0:55:49
ENT. 7	30/04/2021	0:16:15
ENT. 9	03/05/2021	0:34:27

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Após gravações, as entrevistas foram transcritas na íntegra resultando em um total de 77 folhas. Com as entrevistas foi possível conhecer um pouco do perfil das entrevistadas. O Quadro 2 apresenta tais informações

Quadro 2 – Perfil das entrevistadas

	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Família</b>	<b>Ramo de atuação do negócio</b>	<b>Quanto tempo está na AMME</b>	<b>Função empresa</b>
--	--------------	-----------------	----------------	-----------------------------------	----------------------------------	-----------------------

ENT. 1	46 anos	Superior incompleto de Administração	Casada e 1 filho	Ramo de Confeção	3 anos	CEO
ENT. 2	35 anos	Publicitária, Esp. em design gráfico	Solteira	Gráfica Online	3 anos	CEO ( Faz tudo)
ENT. 3	60 anos	Ciências Contábeis	Divorciada	Contabilidade	3 anos	CEO
ENT. 4	46 anos	Direito e Arquitetura	Divorciada	Bazar online	3 anos	CEO
ENT. 5	26 anos	Administração	Casada	Ramo de Decoração	1 ano e meio	CEO, Parte Administrativa
ENT. 6	47 anos	Ensino médio Completo	Casada e 1 filho	Ramo de Confeção	3 anos	CEO (Faz tudo)
ENT. 8	42 anos	Fisioterapia	Casada e 3 filhos	Saúde do Trabalhador	3 anos	CEO, Parte Administrativa e Financeira
ENT. 7	35 anos	Ensino médio Completo	Casada e 3 filhos	Confeitaria	5 meses	CEO (Faz tudo)
ENT. 9	55 anos	Arquitetura e Urbanismo	Solteira	Arquitetura	3 anos	CEO (Faz tudo)

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Após a transcrição, procedeu-se com a análise de conteúdo de Bardin (2011), na qual realizou-se a pré-análise, após a exploração do material que envolve o processo de classificação, agregação e classificação e finalmente o tratamento dos dados com a inferências e interpretação. O que resultou em três categorias: a associação de mulheres empreendedoras, aprendizagem empreendedora prévia e aprendizagem situada na associação.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Associação de mulheres empreendedoras

A associação de mulheres empreendedoras foi criada em junho de 2018, seu estatuto foi registrado em agosto de 2019 e CNPJ registrado em outubro de 2019 (Entrevistada 2, Dados da pesquisa, 2021). É formalmente vinculada a uma associação comercial e empresarial localizada na região norte do Paraná. Destaca-se por ser um grupo multissetorial (Documento 2 - Apresentação para o conselho, 2018), já que todas as outras associações ligadas a associação comercial são separadas por segmento de mercado ou profissão.

Com isso, tal associação de mulheres empreendedoras tem por característica a pluralidade de negócios. Assim, as participantes entram em contato com os diversos setores empresariais, “essa diversificação é proposital para que as participantes sejam capazes de perceber que elas não estão sozinhas no empreendedorismo e que existem mais mulheres de diferentes negócios que passam pelas mesmas dificuldades” (Entrevistada 2, Dados da pesquisa, 2021). Outro aspecto a salientar é que, segundo seu estatuto é fixada um total de 50 participantes em sua composição (Entrevistada 2, Dados da pesquisa, 2021). Ou seja, é um grupo com quantidade limitada de mulheres associadas.

No que se refere às regras de associação, a participante empreendedora tem que se associar primeiramente a associação comercial e empresarial (Entrevistada 1, Dados da pesquisa, 2021) e, também, possuir valores voltados à ética, família, honestidade, fidelidade e amor em tudo que faz, para que ela consiga se encaixar na associação de mulheres (Apresentação para o conselho, 2018). Para participar do grupo, a participante deve estar ciente que deve agregar com as outras companheiras, ou seja, ao grupo. Conforme os relatos da Entrevistada 4 (Dados da pesquisa, 2021), “não basta ser apenas uma ouvinte, ela deve se doar pela associação”.

Quanto ao processo seletivo, as mulheres são submetidas a avaliações e testes, são selecionadas as que mais se encaixam nas habilidades requeridas pela associação (Entrevistada 2, Dados da pesquisa, 2021). Após seleção, as novatas ficam em um período de três meses de experiência e no final serão novamente avaliadas. Após aprovação, são inseridas formalmente por meio da apresentação aos times de trabalho. Os times de trabalho são as áreas que se engajam no funcionamento da associação, a saber visita técnica, capacitação, conte sua história, círculo da cultura, eventos, regras, parcerias e convênios, integração, social media e identidade visual. Nesta etapa, a participante escolhe o grupo que deseja participar e depois é apresentada para as participantes de seu grupo. Logo após, o grupo responsável pelas regras internas. Exemplo, ao controle de presença – a participante é excluída se tiver três faltas seguidas sem justificativas (Entrevistada 4, Dados da pesquisa, 2021).

Daí em diante a participante é apadrinhada em seu grupo por uma participante que fica responsável por sua integração. Então, sempre quando há uma participante novata, o time escolhido pela mesma, tem a missão de escolher uma madrinha, que ficará responsável por incluir e cuidar do relacionamento dela, com as demais integrantes do seu grupo e também com as outras associadas (Entrevistada 5, Dados da pesquisa, 2021).

Em relação ao funcionamento das reuniões na associação, elas acontecem a cada 15 dias, às quintas-feiras, no período da manhã. As atividades que serão desenvolvidas e discutidas na reunião são disponibilizadas nos grupos de WhatsApp e no Trello, que é a plataforma que gerencia as atividades da Associação (Entrevistada 2, Dados da pesquisa, 2021).

É de se referir que algumas atividades e projetos são realizados fora desse período de reunião como visitas técnicas em empresas, eventos como Talk-Shows, reuniões em lugares empresariais e públicos, confraternizações e cursos profissionalizantes (Apresentação para o conselho, 2018). Vale frisar também que os times da associação organizam bazares e talks – shows para o público externo (Entrevistada 1, Dados da pesquisa, 2021).

#### **4.2 Aprendizagem empreendedora prévia**

A segunda categoria da identificada se relaciona aos aspectos prévios que as participantes trouxeram consigo durante suas experiências anteriores, por isso denominada “aprendizagem empreendedora prévia”. Cada mulher empreendedora carrega dentro de si experiências de vida e de negócios. Estes conhecimentos foram obtidos antes de se inserirem na associação. De acordo com os dados desta pesquisa, foi perceptível que todas as participantes adquiriram conhecimentos em diferentes fases da vida que foram importantes no começo do seu negócio. Vogt e Bulgacov (2019) citam que os indivíduos passam por quatro fases antes de possuírem o seu próprio negócio, são elas: vendendo limonada, educação formal, experiência profissional e prática anterior empreendedora.

A partir das entrevistas, identificou-se que de forma recorrente diferentes empreendedoras recorriam a tais aspectos como importantes para a criação de seu negócio, remetendo a essas experiências como primeiro contato com o empreendedorismo, como disse a Entrevistada 3 “eu sempre empreendi, eu sempre vendi roupa, eu sempre, sempre vendi alguma coisa (...) quando eu fiz direito, eu levava as roupas para vender na faculdade” (Dados da pesquisa, 2021), ou a Entrevistada 7 “Então, aliás eu sempre costumo dizer, eu sempre trabalhei desde criança, então assim, a oportunidade que eu tinha de vender um doce, de vender alguma coisa, eu estava ali, né?!” (Dados da pesquisa, 2021). Tais resultados parecem corroborar com os resultados de Vogt e Bulgacov (2019), que descreve a primeira fase como “vendendo limonada”, é quando o indivíduo já tem contato com o mundo dos negócios e possui perfil empreendedor.

A segunda fase que os autores citam é a educação formal, onde o indivíduo já possui contato com sua área de formação e constrói uma rede de relacionamentos. É nesta fase que os empreendedores fazem cursos e alguns entram na faculdade. Então é aqui que o empreendedor

já sabe o que mais gosta de fazer e busca se relacionar com parcerias que contribuirão futuramente para a abertura de seu negócio. A entrevistada 8 (Dados da pesquisa, 2021) em sua entrevista fala disso:

Eu me formei em 1989, depois que eu me formei eu fui trabalhar no escritório de arquitetura aqui em (cidade) mesmo, depois de um tempo trabalhando no escritório, eu fui trabalhar na prefeitura, fiz um concurso e passei na prefeitura, eu fiquei por mais quatro anos, quando eu estava na prefeitura começaram a aparecer uns projetos particulares e depois de 4 anos eu resolvi sair da prefeitura e seguir com a carreira do escritório só” (Entrevistada 8, Dados da pesquisa, 2021).

A terceira fase que os autores propõem é a experiência profissional, que é quando o indivíduo possui a vontade de iniciar seu negócio já com suas experiências adquiridas. Então para sintetizar esta fase destaca-se as experiências advindas do que foi aprendido por ele até naquele exato momento de suas experiências pessoais, cursos e até as faculdades feitas e o seu desejo de possuir o seu negócio próprio. A entrevistada 3 (Dados da pesquisa, 2021) em sua entrevista cita que depois que terminou a faculdade de arquitetura e se inseriu neste ramo, visualizava muito desperdício dos produtos e começou a ligar isso com a moda, porque ela sempre gostou e estava muito ligada nesse nicho, então começou a pensar em algo relacionado com roupa e decidiu começar seu brechó.

E por fim a última fase que todo empreendedor passa segundo os autores é a prática empreendedora anterior, que é quando o indivíduo já possui conhecimento para começar o seu negócio. Nesta fase o empreendedor já carrega consigo todas as habilidades e conhecimentos necessários para a construção, abertura e funcionamento de um negócio próprio. Aqui o empreendedor coloca em prática toda sua bagagem empreendedora. A entrevistada 4 (Dados da pesquisa, 2021) exemplifica bem isso quando conta que antes de começar o seu escritório de contabilidade, ela ganhou experiência em cada setor de um escritório contábil, e quando viu que já estava pronta para ter o seu próprio negócio, foi na prefeitura e tirou seu alvará, começando assim sua ingressão como empreendedora, sendo a dona do seu próprio negócio.

Portanto todo empreendedor carrega consigo experiências e conhecimentos advindos das suas relações sociais em diferentes ambientes e consequente assim, já passou pelas quatro fases propostas pelos autores (VOGT; BULGACOV, 2019), inclusive as empreendedoras da associação. É de se referir que aqui foram exemplificadas algumas falas das participantes que evidenciam esses conceitos, mas todas entrevistadas de alguma maneira passaram por essas fases. Percebe – se também que em todas as fases, o empreendedor aprende por meio das experiências vivenciadas na prática em seu contexto social. Do mesmo modo, um fator que contribuiu para aprendizagem empreendedora das participantes da AMME foi o seu sangue empreendedor. A entrevistada 6 (Dados da pesquisa, 2021) mostra esta vitalidade de empreendedor em sua fala:

Não tive nada na escola, não tive nada na faculdade, não tive nada na área que eu atuo, nada, nem de ginástica laboral, de saúde do trabalhador e nem de sono, nada, foi tudo assim, batendo cabeça, estudando, correndo atrás, enfiando as caras e vamos fazer, vamos fazer, vamos aprender, sempre, não tive nada na faculdade (Entrevistada 6, Dados da pesquisa, 2021).

Cabe destacar também que todas essas experiências vividas pelas participantes contribui e possibilita a aprendizagem social entre elas, proporcionando a participação periférica legitimada e com isso promove a geração do seu currículo situado, já que o ambiente da organização é propício para isso.

### **4.3 Aprendizagem da prática ser mulher empreendedora**

Finalmente, a terceira categoria apresenta os aspectos que são aprendidas na associação de mulheres empreendedoras, aprendizagem empreendedora. Fortes, Lopes e Teixeira (2016) conceituam a aprendizagem empreendedora como um processo de aprendizagem em que os indivíduos aprendem por meio de interações e experiências trocadas com outros indivíduos em um ambiente social. Destaca-se que a perspectiva situada considera que o aprendido é um currículo situado, "saber" (*knowing*) e o "fazer" (*doing*) social, um conhecimento provisório que faz sentido em um contexto e está em constante construção, negociação, reconstrução e compartilhamento para uma comunidade (GHERARDI, 2006; BISPO; GODOY, 2012).

O ambiente social das participantes entrevistadas é uma associação de mulheres empreendedoras na região norte do Paraná. Neste contexto, tal organização pode ser considerada um ambiente situado, logo que proporciona interações sociais, engajamento, entre as suas participantes. Isso acontece, pois, a associação permite que as mulheres empreendedoras de Maringá estejam interagindo neste ambiente social e compartilhando conhecimento. Assim, a associação abriga uma comunidade de prática, a prática que é construída e reconstruída na associação de mulheres empreendedoras corresponde a ser "mulher empreendedora no norte do Paraná".

Assim, o currículo situado produzido na associação envolve acesso a experiências de mulheres empreendedoras, construção coletiva de necessidades de aprendizagens formais sobre empreendedorismo, organização dos grupos de trabalho e networking.

No que se refere ao acesso a experiências das participantes empreendedoras, a associação proporciona um momento chamado "Conte sua História", a cada reunião, uma empreendedora tem quinze minutos para compartilhar sua história. Através desse programa as participantes expõem o início e as dificuldades que elas passaram em seus empreendimentos e a sua história de vida. Com isso, as demais têm acesso a esse conteúdo dos problemas, aos desafios, as dores, as tomadas de decisões.

Todas as participantes que entram na associação têm que se apresentar nesse programa, para que todas as participantes possam ter a possibilidade de conhecerem mais sobre sua parceira e aprenderem mais com as suas experiências de vida. A Entrevistada 6 (Dados da Pesquisa, 2021) ressalta a importância do projeto Conte sua História:

Não, eu gosto muito do projeto Conte sua História né, porque você tá ali na reunião, você tá vendo a pessoa dona da empresa tal, mas quando ela vai contar a história dela, você vê todos os perrengues que ela passou, como ela começou, o tamanho que era a empresa dela, como ela tá hoje, é bem legal essas histórias. Eu acho bem bacana, a gente vê, que a gente não tá sozinho, que as dificuldades que você passa na empresa são as mesmas ou até menos do que outras pessoas nas empresas dela né e eu acho que isso, é isso daí" (Entrevistada 6, Dados da Pesquisa, 2021).

Tal conteúdo, dotado de subjetividade e emoção inspira as mulheres empreendedoras a persistirem no desenvolvimento do negócio, se fortalecerem pessoalmente.

Em relação à construção coletiva das necessidades de aprendizagens formais sobre empreendedorismo, as participantes escolhem temas sobre os quais desejam aprender. As empreendedoras se reúnem, discutem e identificam quais os assuntos que vão contribuir para seu negócio e que vão atender a necessidade naquele momento, além de proporcionar maior preparo profissional e desenvolvimento intelectual. A partir daí são organizados cursos ou palestras, contratadas pessoas, custeado ou divididas as despesas. A entrevistada 2 (Dados da Pesquisa, 2021) enfatiza:

Então a gente pega muito firme nessa questão dos cursos, das palestras, a gente faz uma pesquisa de avaliação, sempre. Também, às vezes, no começo do ano, às vezes no final do ano, ou quando se é necessário a gente faz essa pesquisa de aspiração do que elas querem que a gente traga de conteúdo, que elas têm de necessidade, de assuntos que vão ajudá-las no negócio delas. Então tem também essa, essa preocupação em sempre trazer coisas que vão agregar a cada uma, a cada negócio ali dentro do grupo, então com certeza é grupo de aprendizado e conhecimento, é o principal foco do grupo mesmo (Entrevistada 2, Dados da Pesquisa, 2021).

O funcionamento dos grupos de trabalho é outro fator que está intimamente ligado a como essas participantes aprendem. Como a associação é dividida em times, cada participante tem a autonomia de escolher qual grupo participar (Entrevistada 2, Dados da Pesquisa, 2021), promove um contato com atividades ainda não realizadas, são distribuídas tarefas e funções dentro dos times. Cada time tem uma função dentro da associação e assim cabe aos participantes dirigir e executar as atividades propostas que beneficiaram a associação comercial e empresarial e as empreendedoras em seus negócios (Entrevistada 7, Dados da Pesquisa, 2021).

Outro fator que contribui para o processo de aprendizagem envolvendo aspectos sociais dentro da associação é o networking que ocorre entre as participantes, visto que é através desse relacionamento que acontece a troca de experiências envolvendo troca de conhecimento, favorece a parceria e o desenvolvimento profissional e pessoal entre elas. O networking é um aspecto mencionado repetidamente por todas as entrevistadas. A Entrevistada 7, destaca a importância do networking que existe dentro da associação:

Eu sempre gostei muito de networking. Então o meu foco, a minha meta em participar da associação foi justamente em conseguir esse networking, essas parcerias, e buscar esse desenvolvimento pessoal e profissional. E sem dúvida, esse todo tempo que eu já tenho, nesse pequeno tempo que eu já tenho na associação, eu amadureci demais enquanto empresária (Entrevistada 7, Dados da Pesquisa, 2021).

A Entrevistada 5 destaca como tal networking possibilitou a captação de novos clientes: [...] eu tenho várias, né, delas, são minhas clientes, mas [...] com as duas eu consolidei parceria de indicação e elas não fazem nenhum projeto para um cliente que tenha um produto do qual eu trabalho, sem solicitar o meu orçamento e sem passar indicação da minha empresa para esse cliente (Entrevistada 5, Dados da Pesquisa, 2021).

Desta forma, tais aspectos constituem o que autores Gherardi, Nicolini e Odella (1998) denomina de currículo situado que é o conhecimento aprendido pelos indivíduos através de suas práticas em sua organização, um conhecimento novo, ou seja, é exclusivo da organização e que poderá ser aprendido só estando naquela entidade. Neste contexto, para que se ocorra o currículo situado, as participantes deverão participar de um processo chamado participação legitimada, que acontece quando a participante reconhece que já faz parte da organização e contribui para processo de adquirir conhecimento (currículo situado). Para acessar tais conhecimento os novatos precisam participar, tornando-se praticantes na comunidade.

Destaca-se que na associação, existe um mecanismo formal que facilita que o novato se torne um praticante, tal aspecto chama-se apadrinhamento. Para cada novata é sorteada uma madrinha, que tem a função de cuidar do seu relacionamento e incluírem elas nas equipes (Entrevistada 5, Dados da Pesquisa, 2021).

Eu, na verdade assim, tenho a minha madrinha hoje, na verdade ela é uma amigona minha, é claro que a gente tem algumas amizades, algumas alianças que a gente faz dentro da associação, que são, que são assim, algumas mais próximas, que a gente se identifica mais, e a minha madrinha parece que foi escolhida a dedo, na verdade, a gente faz um sorteio, para não ser injusto com ninguém, mas ela né foi designada minha madrinha e eu sou muito grata por isso, porque foi uma pessoa que eu me identifiquei muito, com os valores dela né, as características dela, ela é muito parecida comigo, assim, gosta de conversar, bem aventureira e foi ela que me motivou muito a, estar na equipe, a fazer parte, a dar o meu sangue ele pela equipe, [...] (Entrevistada 5, Dados da pesquisa, 2021).

As madrinhas ajudam no engajamento das novatas, ajudam a criar o senso de pertencimento o que permite o desenvolvimento da aprendizagem.

Gudolle, Antonello e Flach (2012) mencionam que a aprendizagem situada acontece pela participação periférica legitimada, que é quando novos aprendizes se doam efetivamente dentro de um ambiente. Na associação espera-se que as empreendedoras se tornem legitimadas e façam parte da comunidade de prática. A entrevistada 2 (Dados da pesquisa, 2021) relata o processo de legitimação:

Olha, a gente espera, é que a pessoa tenha entrado pra agregar, para trabalhar e para agregar ao grupo né. Então que ela participe, que ela se envolva, que ela questione,

que ela converse, então a gente sempre pega um pouquinho nesse, puxa um pouquinho pé né, para pessoa se envolver, participar e não ser, apenas uma ouvinte né, tá ali só para ouvir, só para observar, só para receber, mas que ela possa doar também, que ela possa doar a conhecimento dela, e as dicas dela, tudo que ela puder para agregar ao time, ao grupo e também as outras mulheres” (entrevistada 2, Dados da pesquisa, 2021).

Assim, a partir das entrevistas foi possível perceber que na associação existe uma comunidade de prática que requer da mulher empreendedora a participação no seu ambiente social, para que se possibilite a troca de conhecimento. Então todos têm que trabalhar como um só, considerando uma só comunidade envolvidos em uma única prática.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o propósito de responde o seguinte questionamento “Como uma associação de mulheres contribui para aprendizagem de suas participantes?”, realizou-se um estudo de caso único em uma associação de mulheres empreendedoras localizada no norte do Paraná. Por meio do aporte teórico da aprendizagem social na perspectiva situada realizou-se nove entrevistas semiestruturadas, aplicação de um formulário e consulta a documentos da associação. Após, procedeu-se com a análise de conteúdo dando origem a três categorias: a associação de mulheres empreendedoras, aprendizagem empreendedora prévia e aprendizagem situada na associação.

Partido desse processo, tornou-se possível responder ao primeiro objetivo apresentar as ações realizadas pela associação de mulheres empreendedoras, destaca-se que a associação promove visitas técnicas em empresas, eventos como Talk-Shows, reuniões em lugares empresariais e públicos, confraternizações, cursos profissionalizantes. Ademais, existem as reuniões semanais que se dividem em três momentos: informes, Conte sua historia e o evento (pode ser uma palestra, curso, treinamento e etc). Por ser multissetorial valoriza a pluralidade de negócios possibilitando vivências com empreendedoras que tem diferentes saberes e experiências.

No segundo objetivo propõem-se a descrever os fatores que contribuem para o processo de aprendizagem das participantes da associação de mulheres empreendedoras, conclui-se que por meio do processo de participação legitimada as participantes aprendem o currículo situado. Ressalta-se que, ao chegar à associação a mulher carrega sua aprendizagem empreendedora, contudo após torna-se praticante elas experimentam um saber-fazer distintivo que permite o acesso a conhecimentos formais importantes para um empreendedor, conhecimentos experienciais que a encorajam na condução de seu negócio, saberes-fazer para a contribuição com em seu time e networking.

Destaca-se que a entrada na associação em si constitui-se um processo distintivo, não só pelo processo seletivo minucioso, ou mesmo pelo período de experiência, mas por se tratar de um grupo fechado de cinquenta mulheres que “fazem parte”. Tal aspecto é reforça a conclusão de ser importante participar desta comunidade de prática, ter acesso a um grupo seletivo, fazer networking que pode gerar destaque, captação de clientes e realização de parcerias, é esse acesso que permite a construção, reconstrução e negociação da prática ser mulher empreendedora no norte do Paraná.

Cabe-se destacar que a inserção formal na associação não garante que a empreendedora faz parte da comunidade. Contudo, na associação existem dois aspectos formais que contribuem fortemente com a aprendizagem das participantes: a designação de atividades nos times e o apadrinhamento. Isso ocorre porque, a partir da entrada em um time, a participante tem acesso a informações que são próprias das associações. Ademais, foi possível perceber que quando a novata entra em um time ela vai estreitar os relacionamentos mais estreitos com as praticantes do seu time. A importância do segundo aspecto, é que o papel da madrinha é determinante para

incentivar a participação e criar o senso de pertencimento, e conseqüentemente, legitimação. Isso torna-se muito claro dado que as madrinhas são sorteadas, entende-se daí que existem madrinhas mais legitimadas.

É importante mencionar que embora tenha se adotado a aprendizagem empreendedora de Vogt e Bulgacov (2019) para a análise da categoria “aprendizagem empreendedora prévia”, as temáticas surgiram mais elas não sugerem que no caso destas empreendedoras ocorreram por meio da aprendizagem social como tipicamente descrita pelas autoras, o que se tornou mais relevante a partir das entrevistas foram as experiências.

A principal contribuição deste artigo é mostrar como é possível potencializar a oportunidade de consolidação de mulheres empreendedoras - empreendedorismo feminino, crescimento de negócios dirigidos por mulheres, mostrando que se tornar membro de umas associações empreendedoras permite um tipo distintivo de aprendizado.

As principais limitações desta pesquisa foram: o acesso ao campo, como a pesquisa foi realizada na Pandemia por Covid-19, as entrevistas foram realizadas por meio de plataforma virtual. Soma-se a esse aspecto o fato de que as entrevistas e mesmo a análise de conteúdo nem sempre permite captar todas as sutilezas de uma comunidade de prática.

Finalmente, sugere-se que em contextos semelhantes sejam utilizadas estratégias de pesquisa como a etnografia e a etnometodologia que parecem possibilitar a melhor compreensão de tal aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. R. G.; OLAVE, M. E. L. Aprendizagem empreendedora experiencial: estudo de múltiplos casos de pequenos empreendedores sergipanos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 2, p. 44-60, 2015.

ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências: Learning in action revisited and its role in the competences development. **Aletheia**, Canoas, n.26, p. 146-167, dez. 2007. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141303942007000200013&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141303942007000200013&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 03 jun. 2021.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AZEVEDO, D. **Aprendizagem Organizacional e Epistemologia da Prática**: um balanço de percurso e repercussões. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social – RIGS*, v.2 n.1, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo:Edições 70, 2011.

BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. D. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista de Administração Pública**, 493-513, 2013.

BITENCOURT, C. C.A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BISPO, M. de S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **REV. ADM. Mackenzie**, v.14, n..6, 132-161. 2013.

BISPO, M. S.; SOARES, L. C.; CAVALCANTE, E. D. C. Panorama dos Estudos Sobre “Prática” no Brasil: Uma Análise da Produção. **XXXVIII da ANPAD**, Rio de Janeiro, setembro, 2014.

BISPO, M. de S.; GODOY, A. S. . The learning process of the use of technologies as practice: an ethnomethodological approach in travel agencies. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 6, p. 34-54, 2012.

BONFIM, L. C. S.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo Feminino: desafios Enfrentados por Empreendedoras na Gestão de Pequenos Negócios no Setor de Turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.

BORGES, L. G.; PAEZ, G. R.; BELTHER, J. M. Aprendizagem Situada: Análise de uma Atividade Situacional. **Sociedade Brasileira de Educação Matemática**. São Paulo – SP, 2016.

CARVALHO, E. S. A.; MACHADO, A. G. C. Inovação, aprendizagem organizacional e capacidade de absorção: evidências em escolas públicas integrais. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**.v.13, n.36, p. 3146-3170, 2019.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo para visionários: Desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 1.ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

EASTERBY-SMITH, M. et al. Constructing contributions to organizational learning: Argyris and the next generation. **Management Learning**, v. 35, n.4, p.371-380, 2004.

ENGESTRÖM, Y.; SANNINO, A. Whatever happened to process theories of learning? Learning, **Culture and Social Interaction**, v.1, Mar. p.45–56, 2012.

GEM - **Global Entrepreneurship Monitor**. “O Empreendedorismo no Brasil. 2019.” Curitiba: IBPQ/SEBRAE, 2019.

Greco, Simara Maria de Souza Silveira (coord) **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBQP, 2020

Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2014.

GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: An introduction. *Organization*, v.7, n.2, p. 211–223, 2000.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GUDOLLE, L. S.; ANTONELLO, C. S.; FLACH, L. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 14-39, 2012.

JOSEMIN, G. C. **Aprendizagem Organizacional e Alinhamento das Estratégias de Negócio e de SI**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração do Estado do Rio de Janeiro, 2006.

KIM, D. The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KURATKO, D. F. **Empreendedorismo: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2016.

LAVE, J; WENGER, E. **Situated Learning**: legitimate peripheral participation. Nova York: Cambridge University Press, 1991.

LOPEZ, S. P., PÉON, J. M. M., ORDÁS, C. J. V. Organization Learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**. v. 12, n. 3. p. 227-244, 2005.

MACHADO, H. P. V.; GUEDES, A.; GAZOLA, S. **Determinantes e Dificuldades de Crescimento para Mulheres Empreendedoras**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 11, n. 1, p. 85-99, 2017.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, C. D.; SILVA, C. F. da. Teoria da aprendizagem social de Bandura na formação de habilidades de conversação. **Psic., Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 20, n. 1, p. 101-113, 2019.

MELO, E. S.; ALMEIDA, M. C. **Comunidades De Prática: Um Estudo De Caso Redarte/Rj**. Londrina, v. 4, n. 2, p. 87 - 111, 2015.

MELO, M. R. S.; JESUS, D. L. N. Empreendedorismo feminino: desafios e oportunidades no cenário turístico de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 6, n. 1, p. 111-128, 2018.

MIYAZAKI, F. R. *et al.* Práticas de Aprendizagem Organizacional: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas de Consultoria na Cidade de São Paulo. **Pensamento & Realidade**, v. 34, n. 3, p. 125-145, 2019.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 399-424, July 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. P. **Metodologia de Pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, B. K. J.; FÉLIX, L. V.; AUTRAN, M. M. M. Aprendizagem Organizacional em Redes Sociais: Um Estudo Cientométrico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, número especial, p. 160-175, mar. 2020.

SILVA, C.T.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Revista de Gestão e Tecnologia**. Santa Catarina, v.8, n.1 p. 07-19, 2018

SILVA, J. C. P.; LIMA, T. C. B.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, M. A. M. Aprendizagem Empreendedora: Estudo com Gestores de Tecnologia da Informação. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 1009-1034, 2017.

SILVA, P. M. M.; EL-AOUAR, W. A.; SILVA, A. W. P.; CASTRO, A. B. C.; SOUSA, J. C. A Resiliência no Empreendedorismo Feminino. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2629-2649, 2019.

SOARES, L. C.; BISPO, M. S. A Aprendizagem do Cozinhar à Luz das Práticas Sociais e da Estética Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 2, p. 247-271, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VOGT, S.; BULGACOV, Y. L. M. Aprender, Empreender e Aprender: a Perspectiva da Prática para o Entendimento do Processo da Aprendizagem Empreendedora. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 3, p. 28-43, 2018.

VOGT, S.; BULGACOV, Y. L. M. Aprendizagem Empreendedora: Conhecendo o Passado e Vislumbrando o Futuro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, p. 247-275, 2019.

WENGER, E. Communities of practice and social learning systems. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 225-246, 2000.

WEICK, K. E., WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.) Handbook de estudos organizacionais. v.3, p. 361 – 388. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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