

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Danilo Gonçalves Rodrigues

**APRENDENDO A SER AUTOR DA AÇÃO EMPREENDEDORA:
NARRATIVAS COMPARTILHADAS E SITUADAS NO ALTO SERTÃO PARAIBANO**

João Pessoa

2017



Danilo Gonçalves Rodrigues

**APRENDENDO A SER AUTOR DA AÇÃO EMPREENDEDORA:
NARRATIVAS COMPARTILHADAS E SITUADAS NO ALTO SERTÃO PARAIBANO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa

2017

R696a Rodrigues, Danilo Gonçalves.

Aprendendo a ser autor da ação empreendedora: narrativas compartilhadas e situadas no alto sertão Paraibano / Danilo Gonçalves Rodrigues. - João Pessoa, 2017
198 f.: il. -

Orientador: Anielson Barbosa da Silva.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/ PPGA

1. Administração de Empresas. 2. Empreendedorismo.
3. Ação Empreendedora. 4. Autoria Empreendedora.
I. Título.

UFPB/BC

CDU: 658(043)|

Danilo Gonçalves Rodrigues

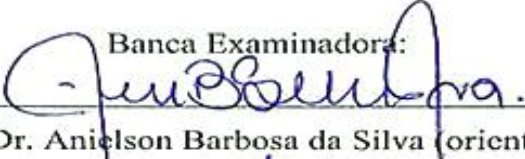
APRENDENDO A SER AUTOR DA AÇÃO EMPREENDEDORA:
NARRATIVAS COMPARTILHADAS E SITUADAS NO ALTO SERTÃO PARAIBANO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

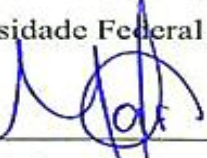
Área de Concentração: Administração e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

Dissertação aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva (orientador)
Universidade Federal da Paraíba



Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo (examinador interno)
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Junior (examinador externo)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço Àquele que me infundiu com ares de sabedoria e com o pó da mortalidade: Deus!

Aos meus pais, Sandro e Selma, que nunca me deixaram faltar nada e sempre me incentivaram à realização de meus sonhos.

À minha amável noiva, Adriana, que, com paciência e afeto, alimenta a minha vida e, embora sentisse a saudade, sempre me apoiou.

Ao querido professor Anielson, que com a sabedoria de um mestre me guiou durante esses dois anos e pouco em busca de um título tão sonhado.

Aos membros da banca avaliadora, o professor Marcelo e o professor Fernando, pelas sábias contribuições a esse trabalho.

Aos meus queridos colegas e ex-colegas do Núcleo de Aprendizagem e Conhecimento (NAC), pelo simples convívio e troca de conhecimento nos maravilhosos dias que passamos juntos.

Aos bons colegas da Turma 40, em especial Heri e Isaías, cuja presença e momentos de diálogos foram essenciais para meu crescimento.

Ao meu bom amigo Thiago, à Kamila e minhas primas Yanne e Tatiany, que me acolheram e compartilharam momentos felizes.

À Pfeifenberger, bom amigo e futuro grande acadêmico, pelas contribuições durante o processo de construção desta pesquisa.

Aos funcionários e professores da Universidade Federal da Paraíba e, em especial, do Programa de Pós-graduação em Administração, pela realização diária de suas atividades.

Ao empreendedor e demais amigos e familiares participantes deste estudo, que dispuseram de seus momentos pessoais para contribuir com o meu trabalho, com o desenvolvimento de uma cultura empreendedora e de pesquisa acadêmica no sertão paraibano.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida para a realização do Mestrado e desta pesquisa.

À todos aqueles que, de certa forma, contribuíram para a realização desta pesquisa.

“Assim como todos que testemunham tempos como este, mas não cabe a eles decidir. **O que nos cabe é decidir o que fazer com o tempo que nos é dado**”.

Gandalf, o Cinzento em O Senhor dos Anéis: A Sociedade do Anel.

J.R.R. Tolkien

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender o processo de aprendizagem situada de um empresário da cidade de Cajazeiras (PB) enquanto autor de sua ação empreendedora. Assim, buscou-se descrever as narrativas compartilhadas das trajetórias pessoais e profissionais de um empreendedor da cidade de Cajazeiras- PB; identificar os elementos constitutivos da ação empreendedora; caracterizar a aprendizagem empreendedora situada; e delinear o desenvolvimento da autoria da ação empreendedora. A pesquisa está embasada sobre os conhecimentos teóricos (a) da ação empreendedora enquanto agência individual e relacional, enraizada em um contexto social; (b) a aprendizagem empreendedora situada, contextual e relacional; e (c) da autoria empreendedora desenvolvida por meio dos relacionamentos interativos e reflexivos e, responsável pela criação cooperada de uma identidade socialmente reconhecida. A Narrativa foi a principal estratégia de pesquisa utilizada. Foram entrevistados, além do empreendedor, onze indivíduos que fazem parte da rede pessoal e profissional desse sujeito. Os resultados revelam a autoria empreendedora como uma competência fundamentada na ação, na aprendizagem e na narrativa situada dos empreendedores. Essa autoria é construída por meio da imersão contextual, profissional e pessoal do empreendedor no meio em que está situado. Este meio é infundido de significados e ações individuais e coletivas que vão se (re) construindo durante toda a vida do empreendedor por meio de sua convivência com a família, amigos, parceiros de negócio, funcionários, comunidade em geral e, principalmente, com mentores. Para facilitar a compreensão, a análise foi realizada de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Assim, percebe-se a narrativa de vida de um autor-empreendedor marcada pela compreensão compartilhada do si próprio, dos eventos críticos e da contextualização desses momentos; a ação empreendedora como sendo formada por ações coletivas de diversas instituições sociais e agentes, do sentimento e situação de enraizamento e da própria agência empreendedora; a aprendizagem empreendedora situada como marcada pelas teorias pessoais situadas, pela participação contextual, aprendizagem relacional e interativa, imersão profissional e setorial, pelo fazer e refletir e pelo reconhecimento do erro; e, a autoria empreendedora como sendo uma competência constituída da construção coletiva, da maturidade, do protagonismo e da identidade autoral. Com isso, compreende-se a autoria empreendedora como sendo desenvolvida durante toda a vida do empreendedor pela aprendizagem situada e exercida diariamente pela sua ação empreendedora.

Palavras-chave: Aprendizagem Empreendedora Situada; Ação Empreendedora; Autoria Empreendedora.

ABSTRACT

This study has as main objective to understand the situated learning process of entrepreneurs of the city of Cajazeiras (PB) as authors of their entrepreneurial action. Thus, we tried to describe the shared narratives of the personal and professional trajectories of entrepreneurs of the city of Cajazeiras (PB); identify the constituent elements of entrepreneurial action; characterize the situated learning of the entrepreneurs; and outline the development of the authorship of entrepreneurial action. The research is based on the theoretical knowledge (a) of the entrepreneurial action as an individual and relational agency, rooted in a social context; (b) situational, contextual and relational entrepreneurial learning; And (c) entrepreneurial authorship developed through interactive and reflective relationships, and responsible for the cooperative creation of a socially recognized identity. Narrative was the main research strategy used. Eleven individuals were interviewed, besides the entrepreneur, who are part of the personal and professional network of this subject. The results reveal the entrepreneurial authorship as a competence based on the situated action, learning and narrative of the entrepreneurs. This authorship is built through the contextual, professional and personal immersion of the entrepreneur in the *milieu* in which it is situated. This *milieu* is infused with individual and collective meanings and actions that will be (re) built throughout the life of the entrepreneur through his living together with family, friends, business partners, employees, the community in general, and especially with mentors. To facilitate comprehension, the analysis was performed in a way to interpret each objective at a time. Thus, one perceives the life narrative of an author-entrepreneur marked by the shared understanding of his own self, of the critical events and the contextualization of these moments; The entrepreneurial action as being formed by collective actions of diverse social institutions and agents, the feeling and situation of rooting and the own entrepreneurial agency; Entrepreneurial learning as marked by personal situated theories, by cultural participation, relational and interactive learning, professional and sectoral immersion, by doing and reflecting and by the recognition of error; And, entrepreneurial authorship as a competence constituted of collective construction, maturity, protagonism and authorial identity. With this, entrepreneurial authorship is understood as being developed throughout the life of the entrepreneur by the learning situated and exercised daily by his entrepreneurial action.

Keywords: Situated Entrepreneurial Learning; Entrepreneurial Action; Entrepreneurial Authorship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de aprendizagem empreendedora	34
Figura 2 – Design da pesquisa.....	53
Figura 3 - Narrativas e sujeitos da pesquisa	55
Figura 4 - Etapas da análise das narrativas.....	63
Figura 5 - Ação Empreendedora.....	112
Figura 6 - Aprendizagem Empreendedora Situada.....	145
Figura 7 - Elementos constitutivos da Autoria Empreendedora como competência.....	167

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais modelos teóricos da aprendizagem empreendedora.....	36
Quadro 2 - Perspectivas sobre a aprendizagem, conhecimento e competência.....	42
Quadro 3 - Relação entre estratégias, sujeitos, construtos e objetivos específicos.	57
Quadro 4 - Relação entrevistados e entrevistas.	60
Quadro 5 - Relação dos indivíduos e abreviações	61
Quadro 6 - Relação dos nomes fictícios dos personagens.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	JUSTIFICATIVA	16
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	EMPREENDEDORISMO	22
2.1.1	Ação empreendedora.....	25
2.2	APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA	28
2.2.1	Modelos Teóricos	32
2.2.2	Aprendizagem Empreendedora Situada	37
2.3	<i>PRACTICAL AUTHORSHIP</i> E O EMPREENDEDOR	45
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	51
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
3.2	DESIGN DA PESQUISA.....	52
3.3	CONTEXTO E SUJEITOS	54
3.4	COLETA DE DADOS	56
3.5	ANÁLISE DE DADOS	62
4	RESULTADOS	64
4.1	TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL	64
4.1.1	Eu-empreendedor	65
4.1.2	Eventos críticos	69
4.1.3	Contexto Histórico	78
4.1.4	Reflexões do pesquisador-autor.....	84
4.2	ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA AÇÃO EMPREENDEDORA.....	86
4.2.1	Ação Coletiva	86
4.2.2	Enraizamento	99
4.2.3	Agência empreendedora.....	102
4.2.4	Reflexões do pesquisador-autor.....	111
4.3	APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA SITUADA.....	114
4.3.1	Teorias pessoais situadas.....	114
4.3.2	Participação contextual	117
4.3.3	Aprendizagem relacional	124

4.3.4	Imersão profissional	131
4.3.5	Imersão setorial.....	135
4.3.6	Aprendendo, fazendo, refletindo... ..	138
4.3.7	“Saber perder é fracassar bonito”	141
4.3.8	Crítica ao modelo unidirecional de educação	142
4.3.9	Reflexões do pesquisador-autor.....	144
4.4	TORNANDO-SE AUTOR DE AÇÃO EMPREENDEDORA	148
4.4.1	Construção coletiva	149
4.4.2	Maturidade autoral-empreendedora	153
4.4.3	Protagonismo autoral	159
4.4.4	Construção da identidade autoral	163
4.4.5	Reflexões do pesquisador-autor.....	166
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
5.1	RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS	177
5.1.1	Sua narrativa.....	177
5.1.2	Ação Empreendedora	178
5.1.3	Aprendizagem Empreendedora Situada	178
5.1.4	Autoria Empreendedora	179
5.2	PROPOSTAS FUTURAS	179
	REFERÊNCIAS	182

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem despertado a atenção de pesquisadores e profissionais de áreas relacionadas aos negócios devido a sua importância para a geração de empregos, para a dinamicidade socioeconômica, assim como para a inserção de inovações no mercado (ESPEJO; PREVIDELLI, 2006). Juntamente a isso, o empreendedor, como um indivíduo transformador de ideias em organizações e produtos, é visto com interesse por instituições de fomento com a finalidade de compreender e divulgar as suas habilidades, conhecimentos, experiências e as melhores técnicas.

Em 1997, Raymond W. Smilor destacou elementos-chave que todo empreendedor precisa adquirir e desenvolver. Estas são: capital, oportunidade, talento e know-how. Nesta última, o autor apresenta os empreendedores como “aprendizes excepcionais” (p. 344), pois eles desenvolvem uma capacidade de aprender com diversos agentes (fornecedores, consumidores, competidores, funcionários e outros empreendedores), situações, experiências e atividades sobre o que funciona e, mais ainda, sobre o que não funciona em seu negócio.

O empreendedor, ao entrar em contato com a dinâmica do mercado, precisa estar atento às suas nuances e ter a capacidade de aprender com os eventos (como falência, uma negociação importante, abertura de filial e mudança de legislação), relacionamentos (com fornecedores, consumidores, parceiros, pessoas da comunidade e família) e vivências se quiser desenvolver e ampliar o seu negócio. Com isso, percebe-se uma ligação simbiótica entre o empreendedorismo e a aprendizagem, pois uma teoria do empreendedorismo precisa incorporar uma teoria da aprendizagem (MINNITI; BYGRAVE, 2001), ao se compreender o primeiro como ação de renovação que requer, conseqüentemente, um processo de aprendizagem.

Porém, o empreendedor não realiza a sua ação empreendedora de maneira solitária e fora de um contexto. O empreendedor está em constante interação com a comunidade em que está enraizado (embeddedness) e, esse envolvimento acaba impactando em suas práticas, realizando diversas outras atividades além da econômica como resultado de sua afinidade para com o meio (MCKEEVER; JACK; ANDERSON, 2015).

Ao estarem enraizadas em uma localidade, as ações empreendedoras e as práticas empresariais são afetadas pelas relações sociais de diversos outros agentes. Ao apresentar a noção relacional da ação econômica, Granovetter (1985) permite a crítica sobre a agência atomizada ou subsocializada dos comportamentos empresariais.

Em relação ao empreendedorismo, Lindgren e Packendorff (2002) propõem que a ação empreendedora se dá por meio de indivíduos coletivamente organizados, em interação. Ao abordar a noção de empreendedorismo interativo, relacional (Interactive/relational entrepreneurship), as autoras afirmam que os processos empreendedores devem ser estudados como orgânicos, como construído por meio de processos relacionais e sociais.

Novas pesquisas têm almejado compreender o “como” (processo), o “o quê” (que conhecimentos e atividades), “quando” (eventos), “quem” (relacionamentos) e “onde” (contexto) a aprendizagem empreendedora acontece. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional (AO) tem se expandido em diversas temáticas interdisciplinares e avançado no intuito de preencher uma lacuna no ensino, pesquisa e prática gerencial (SILVA; SILVA, 2011; SILVA, 2008). Com isso, o campo de estudo do empreendedorismo concebe o processo, o contexto, as tecnologias e os conteúdos aprendidos (LUCENA; CUNHA, 2014).

Para Wang e Chugh (2014) a AE surgiu da intersecção entre aprendizagem organizacional e o empreendedorismo. Os autores ainda abordam o campo como tendo uma ampla gama de insights teóricos, como aprendizagem experiencial, organizacional (aqui no sentido de estudar os processos nas micro e pequenas empresas), cognitivismo, da ecologia populacional e da teoria da configuração o que gera uma série de incongruências quanto ao seu conceito. Os autores finalizam a sua revisão sistemática da literatura destacando o grande interesse dos pesquisadores em aplicar as teorias da aprendizagem organizacional e experiencial na AE, em vez de construir uma nova teoria o que gera fronteiras confusas entre os campos.

Promover uma integração das temáticas do empreendedorismo e da aprendizagem se torna uma importante área de pesquisa (POLITIS, 2005). Muitos são os autores que analisam esse processo de aprendizagem por meio da tentativa e erro (GIBB, 1997), da experiência de abrir um negócio (DEAKINS; FREEL, 1998), do aprender fazendo (DEAKINS; FREEL, 1998; COPE, 2005; POLITIS, 2005), com os relacionamentos interpessoais, assim como o contexto local em que o empreendedor se relaciona (LUCENA, 2006; LANS et al, 2008; SARDANA; SCOTT-KEMMIS; 2010).

Cope (2005b) ao afirmar que, o campo de pesquisa em aprendizagem empreendedora surge como uma nova oportunidade de compreender o campo, como os empreendedores se envolvem na atividade empreendedora e principalmente compreender o fenômeno em seu contexto de atuação, destaca que mais pesquisas se fazem necessárias nas áreas de aprendizagem sobre o empreendedor em si (forças e fraquezas próprias do empreendedor, mudança de papel dentro da empresa, necessidades e objetivos pessoais e

familiares), sobre o negócio (requisitos para o crescimento, compreensão da equipe de trabalho), sobre o ambiente e as redes empreendedoras, sobre a gestão da pequena empresa e a natureza e gestão dos relacionamentos com diversos *stakeholders*.

Leitch e Harrison (2008) destacam que, apesar da importância da união entre a AO e a Aprendizagem Empreendedora (AE), poucas pesquisas têm se dedicado a compreender esse vínculo. Com isso, os autores atentam para o fato de que o progresso na pesquisa em AE será alcançado por meio de problemas que focam nos contextos de aplicação ao tentar desenvolver teorias integrativas entre as áreas.

Já Sardana e Scott-Kemmis (2010) lembram que, apesar do crescimento nas pesquisas em empreendedorismo, a compreensão dos aspectos ligados à aprendizagem permanece limitada. Os autores colocam que questões de relevância remetem ao impacto do contexto na aprendizagem dos empreendedores, às experiências anteriores ao negócio e ao papel específico que esses agentes desempenham.

Dentre as diversas abordagens da Aprendizagem Experiencial, a Aprendizagem Situada traz consigo a noção de que a partir do envolvimento em uma cultura, da realização de atividades em um meio social e de conhecimentos apreendidos por meio de significados comuns a diversos atores de um contexto, o indivíduo pode aprender determinadas atividades laborais (LAVE; WENGER, 1991). Assim, conhecer e aprender são definidas pelo envolvimento em certas atividades de uma comunidade (FENWICK, 2000)

Desde o início dos anos 2000, a abordagem situada da aprendizagem empreendedora vem ganhando destaque nas pesquisas devido à importância dos aspectos contextuais (COPE, 2005b; HAMILTON, 2011), do envolvimento idiossincrático do empreendedor em seu setor econômico (RAE, 2004), dos aspectos tácitos e intuitivos da atividade, da influência do contexto local (RAFFO *et al*, 2000; RAE, 2000) e do caráter participativo e colaborativo (THEODORAKOPOULOS *et al*, 2014; LUCENA, 2006) da aprendizagem e ação empreendedora (COPE; DOWN, 2010).

Compondo o tripé teórico utilizado neste trabalho, o conceito de Autoria Prática (*Practical Authorship*), originado dos estudos de Shotter (1993) e desenvolvido posteriormente por Cunliffe (2001), traz consigo a ideia do gerente como um autor de modificação organizacional e um agente de influência cuja finalidade é construir a realidade por meio de habilidades e rotinas conversacionais e retóricas em coletivo com outros atores inter e intraorganizacionais.

No ano de 2015, em Milão – Itália, aconteceu a *Organizational Learning, Knowledge and Capabilities* (OLKC), um dos principais eventos relacionados a

conhecimento e aprendizagem organizacional da Europa, que teve como principal tema a “*Practical Authorship*”. Isso demonstra que o conceito continua a gerar debates fora do Brasil, e, com este trabalho, tem-se a possibilidade de abordar a autoria em outros contextos.

Azevedo e Vaccaro (2015) enfatizam a autoria como uma realização coletiva que vai além das ideias de produção, singularidade, contribuição, independência, sendo muitas vezes, negociada ou disputada como capital relevante. Segundo os autores, ao ser considerado autor de algo, esse indivíduo se torna responsável pelo o que disse e ganha o crédito de ser reconhecido como tal. Por fim, ao compreender esse capital como disputável, aquele que ganha o título de ser chamado de autor de algo, consegue também reputação entre os seus pares.

Já o trabalho de Huvila (2015), concebe a autoria como resultado da criação de algo realizado em situações sociais entre entidades individuais e coletivas que fornece responsabilidade e privilégios ao autor. Porém, o pesquisador atenta para o fato de que o autor não possui a obra, como posse restrita sua, mas é concebido pelos seus pares como responsável pela mesma.

Transportando o conceito de Autoria Prática para o campo do Empreendedorismo e, conseqüentemente, da Aprendizagem Empreendedora, percebe-se que tanto o processo de aprendizagem situada quanto o da ação empreendedora concebem em si um processo de produção e transformação do “eu empreendedor” e da ideia, por meio de relacionamentos e da imersão em uma cultura ou mercado específico. O desenvolvimento da autoria empreendedora (*authoring entrepreneuring*) é um processo individual e coletivo de construção de uma vida “em que a narrativa da identidade é *performada*” (GHERARDI, 2015, p. 651).

Compreender o processo de Aprendizagem Empreendedora Situada (AES), o desenvolvimento da autoria e da ação empreendedora nos faz refletir que nem os estudos focados no empreendedor, nem aqueles destinados à descrição do ambiente fornecerão um quadro analítico mais amplo (GARUD; GEHMAN; GIULIANI, 2014). Por se distanciar das pesquisas cognitivistas e comportamentalistas da aprendizagem empreendedora, busca-se aqui ampliar a compreensão do relacionamento desses três conceitos.

Assim, adotou-se como estratégia de pesquisa a narrativa da aprendizagem empreendedora como sendo compartilhada e situada, como uma relação de trocas entre o empreendedor e o seu negócio e entre a comunidade e o empreendedor. Esta é uma forma de capturar as histórias contextuais de como as pessoas veem e compreendem suas vidas

(JOSSELSO, 2011), porém em uma estrutura multifocal, isto é, em uma perspectiva individual-social.

Ao compreender a construção social do empreendedorismo por meio dos relacionamentos entre o empreendedor e as diversas partes (como fornecedores, clientes, funcionários, agências do governo e grupos sociais) (DOWNING, 2005), o papel crucial desempenhado pelo contexto em que esse agente se encontra (ZAHRA; WRIGHT, 2011), bem como o caráter relacional da aprendizagem empreendedora (THEODORAKOPOULOS *et al*, 2014) é que esta pesquisa, ao buscar uma abordagem metodológica diferente, foi realizada pelo uso de narrativas compartilhadas e situadas, pois por meio destas, é possível considerar os esforços relacionais, temporais e performativos da atividade empreendedora (GARUD; KUMARASWAMY; KARNØE, 2010).

A pesquisa se caracteriza por um movimento de “fuga do *mainstream*” dos ambientes de pesquisa, ao buscar compreender fenômenos além dos grandes centros de pesquisas e de desempenho econômico. Como lócus desta pesquisa, Cajazeiras está situada no extremo oeste do estado da Paraíba, fazendo divisa entre os estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Pernambuco. Assim, o pesquisador possui a intenção de compreender o processo de aprendizagem empreendedora em um movimento autoral em uma região muitas vezes ignorada por programas acadêmicos, contribuindo para a maior visibilidade de formas alternativas de empreendedorismo e autoria.

Cajazeiras é representada como pólo educacional e econômico para a região do Alto Sertão Paraibano, sendo assim, considerada beneficiada pela concentração de fluxo de população, produtos e capital (DANTAS; CLEMENTINO, 2012). De uma perspectiva social e histórica, Cajazeiras possui suas origens nas instituições de ensino empreendidas por Pe. Inácio de Sousa Rolim e, por meio de esforços de variados agentes, ficou conhecida como a “cidade que ensinou a Paraíba a ler” (ROLIM, 2010).

A cidade também apresenta estrutura educacional nos níveis superior e tecnológico, com a presença da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Faculdade de Filosofia (FAFIC), Faculdade de Enfermagem e Fisioterapia Santa Maria (FSM), Faculdade São Francisco (FASP) e uma Unidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Isso demonstra que a cidade possui relevância para a região do semiárido paraibano, o que pode facilitar a criação de novos negócios e contribuir com o desenvolvimento.

Diante do exposto e do processo de pesquisa, alguns questionamentos surgiram em busca da compreensão do relacionamento dos três conceitos acima apresentados (ação

empreendedora, aprendizagem empreendedora situada e autoria empreendedora), sendo que os mesmos formam a questão central desta pesquisa, tais como: como se caracteriza a ação empreendedora dos empresários da cidade de Cajazeiras? Como se aprende a ser empreendedor na cidade? Que aspectos importantes da aprendizagem são favorecidos pelo setor econômico e contexto? Qual a relevância da participação social? Os empreendedores se veem como autores de ação? Como a comunidade cajazeirense visualiza essa atividade? E, que aspectos em comum a comunidade e os empreendedores têm em relação ao empreendedorismo?

Sendo assim, ao refletir sobre essas questões e procurando contribuir para a compreensão das práticas empreendedoras em um contexto cultural, por meio do uso do discurso, da linguagem e de narrativas, questionou-se: **Como se caracteriza o processo de aprendizagem situada de empresários da cidade de Cajazeiras (PB) enquanto autores de sua ação empreendedora?**

Com isso, esta pesquisa se propôs a: **Compreender o processo de aprendizagem situada de empresários da cidade de Cajazeiras (PB) enquanto autores de sua ação empreendedora.**

E, de modo específico, objetivou-se:

- Descrever as narrativas compartilhadas das trajetórias pessoais e profissionais de empreendedores da cidade de Cajazeiras- PB;
- Identificar os elementos constitutivos da ação empreendedora;
- Caracterizar a aprendizagem situada dos empreendedores;
- Delinear o desenvolvimento da autoria da ação empreendedora.

1.1 JUSTIFICATIVA

Os estudos envolvendo aprendizagem e empreendedorismo têm avançado e se cruzado para melhorar nossa compreensão sobre como os empreendedores atuam na criação e inovação de mercados. Ambos são processos que podem ser compreendidos como interativos e baseados na construção social da realidade (BERGER; LUCKMAN, 2003), com a aprendizagem empreendedora acontecendo no reconhecimento e na ação sobre as oportunidades, por meio da interação social para iniciar, organizar e gerenciar negócios (RAE,

2005), pois a ação empreendedora é uma ação de aprendizagem, algo anverso ao *status quo*, que é realizado continuamente.

Discussões sobre a Aprendizagem Empreendedora têm sido crescentes nos últimos anos. Blackburn e Kovalainen (2009) relatam que, para uma profunda compreensão dos processos empreendedores, faz-se necessário estimular as pesquisas sobre a aprendizagem dos empreendedores em meio às práticas ambientais, perspectivas sociais, capital social, gestão do conhecimento e tema relacionados.

Já para Wang e Chugh (2014) que, por meio de uma revisão sistemática da literatura, constataram que o campo está repleto dos mais diversos *insights* e perspectivas teóricas, que se caracteriza como altamente fragmentado e incongruente, pois muitos trabalhos não abordam o significado do conceito de aprendizagem empreendedora, bem como o que seriam os processos de aprendizagem, por exemplo. Por fim, os autores afirmam que os estudos recentes revitalizaram a pesquisa em empreendedorismo focando nos processos de quem o empreendedor pode se tornar por meio da aprendizagem.

Abordar o tema por meio da Teoria da Aprendizagem Situada tem chamado atenção de alguns autores do campo, de modo a perceber a importância das especificidades de um contexto e de uma indústria/setor econômico (GIBB, 1997; OLIVEIRA; LUCENA, 2008; ZAMPIER, 2010; PITTAWAY et al., 2010;). Entende-se, neste estudo, a importância e a necessidade de compreender a aprendizagem empreendedora não apenas a partir de uma abordagem cognitivista, mas contextual, colaborativa e construcionista ao introduzir uma base social coerente (HAMILTON, 2001; TAYLOR; TORPE, 2004; CORBETT, 2005; COPE, 2005a; 2005b).

Essa necessidade se justifica pela compreensão de que muitos dos elementos que impactam na aprendizagem e ação empreendedora são de origem do meio (*milieu*), sendo este o lugar físico e os mecanismos coletivos que explicam o desenvolvimento do espírito empreendedor (JULIEN, 2010). Além do mais, ao fazer parte de um emaranhado de relações, o empreendedor não pode mais ser compreendido como o herói solitário (EASTERBY-SMITH, 2011).

A situacionalidade (caráter de algo situado, contextual) engloba o entendimento de que a aprendizagem e o conhecimento acontecem de forma relacional e por meio da negociação de significados entre as pessoas envolvidas e participantes de uma cultura, como agentes ativos que são influenciados e influenciam o mundo ao seu redor (LAVE; WENGER, 1991; DIDIER; LUCENA, 2008a).

Por meio de experiências situadas/contextuais e do relacionamento com diversos agentes, o empreendedor desenvolve a intuição e a habilidade de reconhecer oportunidades que são necessárias para a visualização futura de como o negócio pode ser criado (RAE, 2005). Devido a essas características, Cope (2005b) conclui que a AE não compreende as noções de estabilidade, consistência e previsibilidade, pois a atividade empreendedora torna-se dinâmica por meio da natureza evolutiva e dos relacionamentos em rede.

Nesse caso, mais estudos empíricos tornam-se necessários para a melhor compreensão do relacionamento desses três conceitos: aprendizagem, ação e autoria empreendedora. Nesse entendimento, justifica-se esse relacionamento pela compreensão de que **o empreendedor, ao perceber elementos no ambiente que possibilitam a criação e desenvolvimento de oportunidades de negócios, envereda-se em um processo de autoria coletiva de um negócio, por meio de ações, reflexões, diálogos, persuasões e outros elementos conversacionais e práticos na finalidade de modificar a realidade e a si mesmos**. Essa autoria torna-se coletiva devido aos seus relacionamentos que interferem e moldam o modelo de gestão empreendedora de seu negócio.

Nesse processo de desenvolvimento autoral, o empreendedor aprende por meio da imersão em um setor econômico e em um contexto local particular, adquire conhecimentos e habilidades, dá significado às suas ações e ganha maturidade ao ser bem-sucedido na construção de uma nova imagem ou perfil de como fazer negócios e reconhecido socialmente por tal feito.

A literatura sobre a ação empreendedora concebe o empreendedor como um agente transformador, cujas ações são as fontes essenciais para a construção de novos negócios, estando enraizado em contextos cujas relações e ações moldam seu empreendimento. Assim, eles agem para a exploração das oportunidades socialmente construídas e interagem com o ambiente formado pelas múltiplas percepções e crenças (ALVAREZ; BARNEY, 2007). E é nesse relacionamento que acontecem as atividades retoricamente responsivas e contestadas (CUNLIFFE, 2001), no entendimento de que, ao criar sentido para as ações, os empreendedores agem de modo espontâneo às suas conversações e se envolvem na tentativa de “ligar os pontos dos silêncios” e de persuadir outros para agirem e verem a realidade de outra forma.

Esta pesquisa foi realizada com um empreendedor e parte de sua rede de contatos da cidade de Cajazeiras, na mesorregião do Sertão paraibano. A escolha se deu aos seguintes fatos: a cidade possui uma das maiores economias do Sertão, ao ser considerada região metropolitana; fica a 463 km de distância da capital João Pessoa; faz parte da 9ª região

geoadministrativa do estado da Paraíba; pertence ao grupo de municípios localizados no polígono das secas (IDEME, 2012); e será sede da Zona Franca do Semiárido Nordeste, na Paraíba (CÂMARA, 2015).

Dentre os seus diversos empreendimentos, a cidade conta com uma estrutura educacional universitária, setor varejista, atacadista e de serviços relevantes para a 9ª região geoadministrativa do estado da Paraíba, bem como abriga diversos grupos religiosos e culturais, como a Diocese de Cajazeiras, sufragânea da Arquidiocese da Paraíba e o Teatro Íracles Pires, onde é realizado o conhecido Cajazeirato.

Estudos na aprendizagem empreendedora e no próprio empreendedor têm ganhado conotações mais sociais e relacionais, como o estudo de Pittaway *et. al* (2010), em que os autores destacam as práticas reflexivas e a aprendizagem social em clubes estudantis como importantes para o desenvolvimento do empreendedor. Também em consonância com a ideia central deste estudo, Aldrich e Yang (2014) abordam a importância de se compreender as rotinas e os hábitos da atividade empreendedora, aspectos essenciais para a adoção da aprendizagem ativa e reflexiva.

Como justificativa pessoal, a proximidade social, geográfica e emocional do pesquisador-autor se tornou combustível para a realização desta pesquisa. Além disso, o desejo de contribuir para o desenvolvimento do Sertão paraibano é um dos propósitos do pesquisador-autor que foi corroborado com a realização deste estudo com a compreensão dos conceitos de empreendedorismo relacional, enraizado e regional, da aprendizagem empreendedora situada e contextual e da autoria empreendedora como propulsora de realizações coletivas.

Compreende-se que toda pesquisa nas Ciências Sociais Aplicadas deve ser válida e contributiva em três dimensões: acadêmica, social e empresarial. No que concerne à contribuição acadêmica, este trabalho pode: (a) ampliar o entendimento dos aspectos contextuais da ação e aprendizagem empreendedora; (b) desenvolver a compreensão das vivências e significados percebidos e construídos socialmente pelos empreendedores em seu envolvimento com o meio; (c) aprofundar empiricamente a noção de como os empreendedores podem se transformar em autores de sua narrativa ao incorporar os significados de agência; e, (e) propor uma estrutura de pesquisa narrativa diferenciada para a compreensão da AES.

Quanto à contribuição social, esta pesquisa: (a) dará maior destaque ao contexto do Sertão paraibano, bem como à sua cultura e economia, ao compreender que a região não tem sido palco para pesquisas nas áreas de empreendedorismo e aprendizagem

empreendedora; (b) ampliará o papel do empreendedor enquanto agente transformador de uma realidade, ao ser concebido não apenas como agente econômico, mas como a co-construtor de uma cultura de ação; e, (c) pode incentivar o desenvolvimento de mais políticas públicas, bem como iniciativas institucionais, voltadas à promoção do empreendedorismo como uma ferramenta de desenvolvimento, abordando a autoria empreendedora, a construção de redes de contatos, e atitudes relacionadas ao sentimento de enraizamento à cidade.

A respeito da contribuição empresarial, espera-se que o estudo permita aos empreendedores: (a) compreenderem a relevância que as redes de contato e de apoio e a cultura em que estão imersos desempenha no seu desenvolvimento pessoal e profissional; (b) perceberem a importância da reflexividade na modificação de suas práticas, da negociação e da linguagem na persuasão e desempenho; (c) buscarem inovar, dar uma ‘nova cara’ à ação, viver novas experiências e desenvolver a sua maturidade; (d) aprenderem com as narrativas de vida de outros empresários; compreenderem o impacto regional causado por suas ações, bem como o inverso recíproco.

Por fim, com esta pesquisa, tem-se a possibilidade de ampliar os horizontes da compreensão da ação empreendedora e de seu processo de aprendizagem, fornecendo à academia, às instituições de fomento econômico e aos diversos profissionais da área de negócios novos *insights* e reflexões sobre essa atividade essencial para o desenvolvimento socioeconômico, além de promover o debate em torno do entendimento de que os empreendedores são verdadeiros autores de sua ação empreendedora, de construção de sentido e da realidade, que acontece de modo relacional.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos.

O primeiro se refere à introdução, apresentada neste capítulo, e possui como objetivo a descrição dos objetivos e motivos que balizaram a realização desta pesquisa.

O segundo, o referencial teórico, está estruturado em três seções: (1) O Empreendedorismo individual e contextual; (2) Aprendizagem Empreendedora; e, (3) Autoria Empreendedora.

Em seguida, na Metodologia destaca-se os procedimentos que nortearam a realização desta pesquisa, bem como a descrição dos sujeitos. O caminho metodológico envolveu as seguintes etapas: (1) a visita prévia, com o objetivo de conhecer a opinião pública sobre os empreendedores socialmente reconhecidos; (2) contato e convite aos

empreendedores para a participação da pesquisa; (3) realização da coleta de dados com um grupo de sujeitos, incluindo o empreendedor; (4) transcrições e leitura aprofundada dos materiais; e, (5) análise e interpretação das narrativas.

Por fim, o quarto capítulo se destina à descrição dos resultados, bem como a interpretação dos mesmos. Na seção, Trajetória Pessoal e Profissional, a narrativa de vida do empreendedor foi organizada em três categorias: “Eu, empreendedor”, com a descrição coletiva das características, sentimentos e atitudes do empreendedor; Eventos Críticos descreve a cronologia de fatos da vida do sujeito central; e Contexto Histórico, apresenta as explicações dos sujeitos sobre a realidade de cada fase da vida do empreendedor.

Na seção, Elementos Constitutivos da Ação Empreendedora, são apresentados a Ação Coletiva de diversos outros sujeitos e instituições; o Enraizamento, com descrição do sentimento e estado de pertencimento à uma localidade; e a Agência Empreendedora, com as ações, especificamente, do empreendedor. Já na seção Aprendizagem Empreendedora Situada são evidenciados as Teorias Pessoais Situadas, a Participação Contextual, a Aprendizagem Relacional, a Imersão Profissional e a Setorial, a aprendizagem advinda da realização e reflexão, a oportunidade advinda dos erros cometidos e as críticas feitas pelo empreendedor ao sistema de ensino.

Por fim, em Autoria Empreendedora são abordados os quatro elementos constitutivos da autoria enquanto competência de um empreendedor, destacando a Construção Coletiva das ações individuais e coletivas, a Maturidade e Consciência autoral, o Protagonismo do autor-empreendedor e a Construção da Identidade autoral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo tem como referencial teórico os seguintes tópicos: Empreendedorismo, no qual será abordado seu conceito de acordo com diversos autores, as características do empreendedor e o panorama no Brasil; a Ação Empreendedora, com sua conceituação e sua característica contextual e construcionista; a Aprendizagem Empreendedora, com suas diversas abordagens e modelos teóricos; a Aprendizagem Empreendedora Situada, com a descrição do campo e do processo situado da aprendizagem dos empreendedores; e, a Autoria Empreendedora, com a finalidade de descrever o empreendedor como agente transformador da realidade e construtor de uma ideia.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, enquanto fenômeno complexo, envolve diversas atividades, estados de existência e diferentes significados, no qual alguns acreditam no empreendedorismo envolvendo indivíduos que montam um negócio e se envolvem em um processo de risco inovador, além de experienciar rápido crescimento (GARTNER, 1990). Outros, no entanto, compreendem a atividade como a simples abertura de um negócio.

Várias são as abordagens estudadas no empreendedorismo (BULL; WILLARD, 1993): a que busca uma definição para a palavra empreendedor; a abordagem das características, que estuda os traços psicológicos desse agente; a estratégica, buscando compreender as razões para o sucesso do negócio; a do processo de formação dos novos negócios; e, a abordagem que estuda os efeitos ambientais sobre as ações empreendedoras. O empreendedorismo acontece quando (a) a motivação para a realização de tarefas; (b) o acesso ao conhecimento; (c) as condições ambientais favoráveis e; (d) a expectativa de ganho pessoal são alcançadas (BULL; WILLARD, 1993).

O empreendedorismo pode ser considerado a área de estudo que busca entender como as oportunidades de produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas, quem são seus aplicadores e quais as suas consequências (VENKATARAMAN, 1997). Na academia, o estudo sobre empreendedorismo focaliza nos efeitos dos empreendedores na economia, os comportamentos desses agentes e no processo de atuação do mesmo.

Para Carton, Hojer e Meeks (1998), o empreendedorismo é a “perseguição” de oportunidades descontínuas que envolve a criação de uma organização com adição de valor para os seus participantes. Segundo estes, ao serem criadas por um ou vários indivíduos, as empresas são formadas pela reunião de recursos e, possui como principal objetivo a oferta de bens e serviços para a sociedade. Por fim, os autores afirmam que o crescimento, inovação e tenacidade são tidas como consequência da atividade empreendedora e não elementos antecedentes.

O tema tem despertado atenção ao longo das últimas três décadas, embora não se tenha definido explicitamente e especificamente o que o campo estuda. Na resolução desse problema, alguns autores têm reportado que uma definição do campo deve enfatizar o empreendedor, o projeto (que pode ser uma empresa, processo, produto) e o ambiente, além do fato de que esse indivíduo seja considerado não um agente passivo, incorporando as modificações ambientais “de bom agrado”, mas um agente criador, que aprende e modifica o seu entorno (BRUYAT; JULIEN, 2000).

Em uma perspectiva mais contemporânea e inter-relacional, o empreendedorismo pode também ser conceituado como o ato de criação, reconhecimento e de ação sobre as oportunidades, por meio da interação social para iniciar, organizar e administrar novos empreendimentos, sendo esta um processo lento e incremental que evolui por toda a vida profissional do empreendedor (RAE, 2005).

Segundo Downing (2005), o empreendedorismo visto em uma perspectiva interativa engloba o enraizamento social do negócio e do empreendedor em determinado contexto, com o desenvolvimento e uso de capital social, redes de trabalho (*networking*), a construção de visão sobre as oportunidades e a inovação como resultado do processo.

Em estado similar ao campo, embora muito debatido tanto no meio acadêmico quanto no mercado em geral, não existe um conceito definido de quem seja o empreendedor. Gartner (1990) através de um estudo empírico com diversos especialistas na área, agrupou diversas visões de quem é o empreendedor em dois grupos: o grupo das características do empreendedorismo que aborda os elementos “empreendedor”, “inovação”, “crescimento” e “unicidade”; e, o grupo dos resultados/saídas do empreendedorismo, afirmou que esse fenômeno acontece quando há criação de valor, lucro e envolve um proprietário.

Bull e Willard (1993, p. 183) traçam uma definição para esse indivíduo: “uma pessoa que executará novas combinações, causa discontinuidades, sob condições de

motivação relacionadas à tarefa, *expertise*, expectativa de ganho pessoal e ter um ambiente apoiador”. Alguém que realiza empreendimentos por oportunidade ou por necessidade, no qual aloca recursos e faz o uso de estratégias para o alcance de objetivos.

O empreendedorismo é uma atividade subversiva, no sentido de que destrói a ordem atual, altera o *status quo* e os padrões atuais de comportamentos (SMILOR, 1997), de compra, consumo e relacionamento social. Pela destruição criativa (SCHUMPETER, 1934), o empreendedor torna o ambiente de negócios, e consequentemente o ambiente social, algo dinâmico, com a inserção de novos produtos, processos, mercados e modelos de gestão. O empreendedor simplesmente rompe o *status quo* econômico, pela inserção de inovações, e como resultado cria novas oportunidades. Mas para isso, esse agente precisa de talento, oportunidades, capital e *know-how* (SMILOR, 1997).

Propondo unificar as muitas definições, Fillion (2008) apresenta que uma definição desse indivíduo deve se basear no que o mesmo realiza, ou seja, sua principal característica é sua habilidade de conceber e implementar um sistema de atividades; pensamentos traduzidos em ações, sendo esses assim, pensadores e sonhadores que realizam. Pode ser considerado também como um agente de alto impacto na economia e na formação social de organização, pois o mesmo além de gerar riqueza e emprego para um país ou região, insere inovações na sociedade que viabiliza o surgimento de novas dinâmicas e melhorias no padrão de vida (ZAMPIER; 2010).

Em um estudo realizado em 2015 pelo *Global Entrepreneurship Monitor*, relatou que no Brasil, a taxa total de empreendedorismo (TTE) foi de 39,3%, uma diferença positiva de 4,9% em relação à TTE de 2014 (34,4%). Porém, o percentual de empreendedores motivados por oportunidades caiu 13,5% (56,5% em 2015) em relação aos anos de 2012 e 2014 (70%), algo contrário ao empreendedorismo por necessidade, com um aumento de 23% entre 2014 e 2015. Além disso, em 2015, apenas 14,1% dos empreendedores procuraram algo órgão de apoio.

Porém, este trabalho pretende não focar no indivíduo empreendedor, em uma perspectiva atomística ao conceber o fenômeno como se dependesse somente de um agente isolado, mas se pretende incorporá-lo no encontro com o social, podendo ser moldado e moldar o meio que o rodeia, em um movimento individual-social (DOOD; ANDERSON, 2007), abordado na subseção seguinte.

2.1.1 Ação empreendedora

Como visto nos parágrafos anteriores, o empreendedor precisa englobar uma série de atividades necessárias para que o negócio se torne bem sucedido em seus objetivos. Sendo assim, nessa seção será dada atenção às atividades que esse agente se envolve ao adentrar no processo empreendedor, considerando também o projeto de empresa e o ambiente em sua volta (BRUYAT; JULIEN, 2000; JULIEN, 2010), pois entende-se que, para uma compreensão mais sistematizada, faz-se necessário abordar o fenômeno além do exercício individualista (DOOD; ANDERSON, 2007; SPEDALE; WATSON, 2014), pois o empreendedorismo também é um fenômeno social (DAVIDSSON, 2008).

Gartner (1990) aborda o empreendedorismo como um conjunto de papéis, ações e características, sendo esses o próprio empreendedor com uma série de habilidades únicas; inovação, com o fazer de algo novo a partir de ideias; criação de organização; criação de valor, pela combinação de ideias, crescimento e destruição do status quo; lucro; crescimento do negócio/organização; formas únicas de pensar, ver e agir sobre uma situação; e, ser gerente-proprietário, que envolve o ato de administrar um negócio recém criado.

Em semelhante descrição, Fillion (2008) aborda alguns elementos de ação para o empreendedor, sendo estes: a aprendizagem, a escolha do setor, identificação de nichos, reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades empreendedoras, visão projetiva, gerenciamento do risco, *designer*, comprometimento com a ação, uso de recursos, construção de redes de relacionamento, gerenciamento (no qual podemos chamá-lo de gerente-proprietário) e desenvolvimento de pessoal. Com isso, o sistema de ação do empreendedor é composto de seis elementos: inovação, reconhecimento de oportunidades, gestão de riscos, ação, uso de recursos e valor adicionado.

O empreendedorismo envolve os mecanismos pelos quais novas empresas são geradas pelo resultado do trabalho, fornecendo à sociedade novos bens e serviços e ao indivíduo realização internas, de acordo com Carton, Hofer e Meeks (1998). Esses autores, ao abordarem Schumpeter (1934) como criador do conceito moderno de empreendedorismo, trazem a ideia de que nesse processo de criação um indivíduo se torna empreendedor quando o mesmo começa a agir sobre oportunidades descontínuas, ou seja, o que mais caracteriza o processo são as ações desempenhadas para a exploração de oportunidades de negócio, a ação empreendedora.

O indivíduo entra no paradigma empreendedor quando determinadas atividades antecedentes são executadas (CARTON; HOFER; MEEKS, 1998): a sondagem do ambiente; a identificação de oportunidades; a avaliação da viabilidade do novo negócio; análise das próprias características, experiências, conhecimento e educação sobre a ideia; o impacto dos modelos de papeis; as condições ambientais; os valores da sociedade; e, a ação empreendedora. O processo empreendedor termina quando o novo negócio torna-se autossustentável, ou seja, quando a nova empresa possui “estrutura organizacional e redes, acumulação de recursos, construção de uma base de clientes e criação de vantagem competitiva” (CARTON; HOFER; MEEKS, 1998, p. 07).

Uma importante diferenciação entre o que é ser empreendedor e ser proprietário de pequenos negócios é realizada por Stewart Jr *et al* (1999) e Fillion (1999). Os autores abordam que esse primeiro indivíduo é definido pela busca de lucro e de crescimento de seu negócio, pelo uso de planejamento estratégico, além de ser caracterizado como tendo alta motivação por realização, propensão ao risco e preferência por inovações; já o segundo, tem como foco fornecer subsídios para a família e ver o seu negócio como uma extensão de sua personalidade, embora também possuam alta propensão ao risco, quando comparado com gerentes de empresas estabelecidas. Por fim, os autores destacam que o conceito de criação de valor é importante para o empreendedorismo, não apenas a criação de novos negócios.

Porém o empreendedorismo não pode ser visto apenas como um exercício individualista, embora se compreenda a intensidade da agência individual sobre as ações. As relações sociais e a cultura possuem um importante papel na formação e construção social do empreendedor, pois é por meio do convívio em família, por exemplo, que os valores, comportamentos (QUEIROZ; PINHO; CARNEIRO, 2014) e identidade cultural (PEREIRA, 2012) serão desenvolvidos. O contexto deve ser envolvido no estudo da ação empreendedora, pois o indivíduo também é membro e ator de uma sociedade (SPEDALE; WATSON, 2014).

Compreender o fenômeno de maneira a focar no empreendedor não permitirá uma compreensão mais completa, pois o ambiente geral e as relações são considerados importantes (JULIEN, 2010). O empreendedor, ao estar ligado a uma coletividade, “não pode agir sozinho, e segue a trajetória mais ou menos traçada no seu nascimento; ele necessita dos impulsos e do apoio do ambiente, em particular de seu meio próximo” (JULIEN, 2010, pág. 24). Além do mais, a ideia de que o empreendedor é visto de maneira solitária nas ações empreendedoras não é nada mais do que uma abordagem ideológica e não compreende os movimentos socioeconômicos da realidade (ANDERSON; SMITH, 2007).

A importância em incluir o contexto na compreensão da ação empreendedora se dá por este ser considerado fator chave para a explicação da situacionalidade dessa ação, pois os empreendedores estão enraizados (*embeddedness*) em redes, contextos e comunidades que moldam socialmente os recursos e oportunidades de negócios; assim, esse movimento é visto de maneira dual (NEWBERT; TORNİKOSKI, 2013; MCKEEVER; JACK; ANDERSON, 2015).

A abordagem do empreendedorismo enraizado surge como uma possibilidade de interligar agência e estrutura (TATLI *et al.*, 2014). Instituições sociais como a família possuem grande impacto sobre a formação das empresas e da exploração de novas oportunidades, pois são concebidas como naturalmente relacionadas (ALDRICH; CLIFF, 2003).

Ao estar enraizado, o empreendedor coproduz e emprega capital social nas suas ações; esse capital social é composto por graus de confiança, colaboração e normas comportamentais compartilhadas e resulta na colaboração (muitas vezes involuntária) na realização da ação empreendedora (SHETH, 2010). Esse capital social só é também produzido graças aos movimentos de interação social entre o empreendedor, enquanto agente, e as diversas instituições e ações econômicas, sociais (JÓHANNESSON, 2012).

A ação empreendedora é definida aqui como a realização de ações aventureiras (no sentido do risco e da incerteza e da criação de uma organização), criativas e inovadoras entre o empreendedor e outras organizações, ao executar atividades de trocas com o mercado que é sempre ancorada em crenças, rotinas e hábitos bem-sucedidos (SPEDALE; WATSON, 2014; WATSON, 2012). Essa ação causa desvio nas normas e tradição social por meio da criação de novas ideias, além de ser ligada à mudança e criação de novas normas (HJORTH; JOHANNISSON, 2003; LINDGREN; PACKENDORFF, 2006).

Em sua ação, o empreendedor combina diversos recursos para desenvolver e comercializar novos produtos e aprimorar seu negócio (Growth-oriented small firms) ao identificar e explorar de modo bem sucedido as oportunidades empreendedores e integrando a atividade inovadora com a aprendizagem (DEAKINS; FREEL, 1998; THORPE *et al.*, 2005; ZHANG *et al.*, 2006; THEODORAKOPOULOS *et al.*, 2014). Além disso, para desenvolver novas formas de ação, o empreendedor precisa articular esforços coletivos a fim de alcançar a colaboração de outros membros (FLIGSTEIN, 2001), o que o coloca em um movimento dualístico entre diversas partes.

Esse conceito busca contribuir para a solução do falso dualismo entre o empreendedor, o contexto e partes relacionadas, pois admite que este indivíduo se relacione com o setor econômico e a cultura em que está inserido, evidenciando valores e significados subjacentes às atividades. Também possibilita a compreensão do empreendedor não apenas como agente econômico, mas como proliferador de normas, significados e valores sociais. Na seção seguinte, será abordado a Aprendizagem Empreendedora com suas abordagens e modelos teóricos, bem como a Aprendizagem Empreendedora Situada.

2.2 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

Ser capaz de resolver novos problemas em tempo real e aprender a partir das suas próprias experiências ou de outras pessoas são questões de fundamental importância para os empreendedores - seja para aqueles que estão em processo de abertura de seus negócios, quanto para aqueles mais experientes - ao servir como meio de aprimorar seu desempenho e as competências pessoais e profissionais, sendo também resultantes tanto de determinantes situacionais, quanto pessoais (VAN GELDEREN; VAN DE SLUIS; JANSEN, 2005; GIBB, 1997; EASTERBY-SMITH, 2008).

A gestão de negócios e aprendizagem se encontram em uma economia experiencialmente organizada, fundamentalmente empreendedora, na qual exige dos empreendedores o contínuo envolvimento na construção de significados, na aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento de um bloco de competências a respeito da consciência empreendedora das condições de mercado, aquisição de capital financeiro e a capacidade de gerenciamento (ELIASSON, 1998; LEITCH; HARRISON, 2008).

A literatura em AE apresenta a ideia de que os empreendedores precisam desenvolver a capacidade para aprender de diversas fontes, seja dos fornecedores, consumidores, autoridades governamentais, família e de eventos que necessitam de uma reflexão profunda da maneira de ver e agir sobre o negócio (BANDURA; WALTERS, 1978; GIBB, 1997, 2002; RAE; CARSWELL, 2000; COPE, 2003). Como a ação empreendedora é um processo não linear e descontínuo, variados e complexos eventos (crises, oportunidades únicas, falência) exigem que os empreendedores maximizem o conhecimento vivenciado (DEAKINS; FREEL, 1998; COPE, 2011; 2005b).

A Aprendizagem empreendedora tem sido conceituada como o processo pelo qual os empreendedores transformam experiências em conhecimentos, aproveitando e explorando as experiências antigas e novas ao serem eficazes no processo de abertura e gerenciamento de novos negócios (POLITIS; GABRIELSSON; 2005; POLITIS, 2005; 2008). Harrison e Leitch (2005) afirmam que a promissora área de pesquisa em Aprendizagem Empreendedora está sendo realizada na interface entre Aprendizagem Organizacional e o contexto empreendedor.

Para Ravasi e Turati (2005), a aprendizagem empreendedora acontece em condições particularmente adversas, pois os empreendedores enfrentam altos níveis de ambiguidade na busca por soluções de problemas ou exploração de oportunidades; o desenvolvimento de suas ideias necessita da contribuição de diversos agentes, com conhecimento e habilidades diferentes; e, seus negócios geralmente possuem pouco capital financeiro.

O campo da AE tem crescido na última década e demonstrado interessantes características, pois se mantém posicionado na interface do empreendedorismo e da aprendizagem organizacional, com uma ampla gama de *insights* advindos de diversas áreas; sua natureza se caracteriza como altamente individualista (no sentido de estudar apenas o empreendedor, em nível individual) e fragmentada, o que resulta em algumas incongruências; e, ao focar na aprendizagem e no processo de desenvolvimento das características empreendedoras, a AE revitalizou o empreendedorismo e a ideia de quem o empreendedor pode se transformar (DEAKINS, 1996; WANG; CHUGH; 2014).

Diversos tópicos de estudo para o campo surgiram nos últimos anos como a aprendizagem individual e grupal, o relacionamento entre a aprendizagem e desempenho organizacional, o reconhecimento de oportunidades e a exploração como processo, a aplicação das teorias da aprendizagem em contextos reais, o desenvolvimento e aplicação de metodologias para a viabilização da aprendizagem nos diversos contextos empreendedores, entre outros (HARRISON; LEITCH, 2005). Pittaway *et. al* (2011) apontam para fato de que a AE é marcada pela orientação para a ação e experiência; erros, crises e insucesso; reflexão sobre a experiência; oportunidades e resolução de problemas; ambiguidade, incerteza e exposição emocional; prática e engajamento sociais; e, autoeficácia e intencionalidade.

Discussões atenuantes repousam sobre se a questão é inata, ou seja, se o empreendedor nasce com essas características ou se o mesmo as desenvolve no decorrer de suas relações e experiências. Em ambas, destaca-se a importância de programas que

viabilizem o treinamento e a aprendizagem de empreendedores (TEIXEIRA; MORRISON, 2004; ZAMPIER; 2010).

Esse pensamento já era difundido na década de 90 com Garavan e O’Cinneide (1994), ao reforçarem que esse fenômeno pode ser cultural e experiencialmente adquirido, e também que a capacidade empreendedora pode ser desenvolvida por meio de programas de educação e de treinamento ou, além disso, que a AE acontece no aprender fazendo (em ação), na exploração de diversos olhares, na criação de redes de relacionamento etc.

A partir das reflexões iniciais, percebe-se que o campo de estudo da Aprendizagem Empreendedora necessita de mais estudos para a melhor compreensão do fenômeno da aprendizagem dos novos empresários. Como essa atividade muitas vezes só se aprende na ação ou não se tem corpo científico-teórico suficiente para explicitar as características e processos de assimilação, transformação e vivência dos conhecimentos empreendedores, a compreensão do fenômeno por meio de diversas abordagens se mostra altamente relevante.

Sendo assim, esta seção será destinada para a conceituação da aprendizagem empreendedora, suas principais abordagens de estudo, conceitos centrais, bem como a posição epistemológica adotada para a condução desta pesquisa, apresentada na subseção Aprendizagem Empreendedora Situada.

A AE pode ser estudada, segundo Deakins e Freel (1998) e Man (2006), pelos enfoques experiencial, cognitivo e como redes de trabalho. O enfoque experiencial é delineado sobre o modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), pelo qual a aprendizagem cria e modifica os conceitos derivados e continuamente modificados pela experiência e pela reflexão do indivíduo. Politis e Gabrielsson (2005) declaram que uma questão pertinente nas pesquisas e na prática empreendedora é compreender como os empreendedores aprendem por meio da experiência, ou seja, focar nos mecanismos cognitivos, sociais e comportamentais ou processos intermediários para entender como acontece a aprendizagem por meio da experiência e não mais no resultado desse processo.

Levinthal (1996) complementa com o fato de que esse indivíduo deve aprender a ter um papel adaptativo, capaz de ajustar seu comportamento ao ambiente. Para isso, o apoio a esse indivíduo para que possa refletir sobre o processo de informação, ajuste de estratégias e a tomada de decisões é mais importante do que a imposição de soluções prescritas por consultorias. A abordagem experiencial compreende que o empreendedor deve alterar seus

comportamentos e aprender determinadas habilidades e competências para tornar o seu negócio lucrativo e bem sucedido (DEAKINS; FREEL, 1998).

Deakins e Freel (1998) apresentam o fato de que o empreendedorismo e o processo de crescimento da empresa são descontínuos, repleto de “altos e baixos” e de eventos críticos de aprendizagem e cabe ao empreendedor refletir sobre essas situações para que as experiências ganhem significados e lições. Segundo essa abordagem, é a partir da experiência que o empreendedor aprende habilidades, principalmente pela vivência a eventos críticos, com fornecedores e terceiros e por meio de incubadoras que modificam seu comportamento e raramente por meio de ensino formal (DEAKINS; FREEL, 1998; LUCENA, 2006).

Politis (2005) argumenta que a Aprendizagem Empreendedora é um processo complexo pelo qual o empreendedor aprende a partir de experiências passadas e que isso o influenciará nas suas escolhas estratégicas, na criação de novos negócios e no desempenho organizacional. Porém, como salienta o autor, pouca atenção acadêmica é dada a como os empreendedores, por meio das experiências, desenvolvem seus conhecimentos, suas teorias que o permitem reconhecer e agir sobre uma oportunidade e, assim, organizar e gerenciar os novos negócios.

Para a abordagem cognitivista, a AE se apresenta como um processo mental de aquisição, estoque e uso do conhecimento empreendedor em longo prazo, mediado por fatores emocionais, motivacionais, de atitude e de personalidade. Holcomb *et al.* (2009) compreendem a AE como o processo pelo qual os empreendedores adquirem, assimilam e organizam conhecimentos recém-formados em estruturas preexistentes e, como esse conhecimento impacta na ação empreendedora.

Como a incerteza ambiental e a natureza imprecisa das informações são características presentes em toda atividade empreendedora – impedindo maior uso de conhecimentos racionais –, esses indivíduos se utilizam da heurística para auxiliá-los na tomada de decisão e na criação de novos comportamentos (BUSENITZ; BARNEY, 1997; SIMON; HOUGHTON; AQUINO, 2000; HOLCOMB *et al.*, 2009; BRESLIN; JONES, 2012).

A abordagem cognitivista da aprendizagem empreendedora também se torna útil, por exemplo, para compreender como os indivíduos identificam e exploram oportunidades de negócios e para aprofundar o entendimento dos mecanismos cognitivos de como o conhecimento é acionado (CORBETT, 2005; GAGLIO; KATZ, 2001). Ardichvili, Cardozo e

Ray (2003) desenvolveram algumas proposições teóricas a respeito da ligação entre a posse de conhecimento e reconhecimento de oportunidades, especificamente de conhecimentos gerais e específicos da indústria, de mercados, das necessidades dos consumidores e dos meios para atender essas necessidades. Ao reunir esses conhecimentos, os empreendedores estarão mais aptos para reconhecer oportunidades.

Para a abordagem de *networking*, os conhecimentos e as habilidades dos empreendedores são adquiridos por meio de suas redes de relacionamento, incluindo clientes, fornecedores, bancos, educação universitária, profissionais de outras empresas, parentes, amigos e mentores (LÉVESQUE; MINNITI; SHEPHERD, 2009; HARRISON; LEITCH, 2005; MAN, 2006). Essa abordagem traz a ideia de que, por exemplo, a depender da hostilidade do ambiente ao que o empreendedor está inserido, da quantidade de informação disponível e dos vínculos de participação entre os membros, a aprendizagem pode ser ou não favorecida (LÉVESQUE; MINNITI; SHEPHERD, 2009)

Essa abordagem possui fortes vínculos com a aprendizagem situada, porém assume apenas um caráter de aquisição de conhecimentos e habilidades baseada em uma perspectiva funcionalista. Posteriormente será destinada atenção para a aprendizagem situada da atividade empreendedora, com enfoque socioconstrucionista.

A AE consiste de repetição e experimentação que aprimora a confiança do empreendedor em certas ações e o conteúdo de seus conhecimentos (MINNITI; BYGRAVE, 2001). Semelhante à tal conceituação com viés cognitivista e experiencial, Cope (2005b) apresenta que o campo é dinâmico, composto de consciência, reflexão, associação, aplicação e transformação da experiência e conhecimento em aprendizagem funcional.

2.2.1 Modelos Teóricos

Esta subseção tem como objetivo destacar os modelos da aprendizagem empreendedora que influenciaram a realização desta pesquisa, bem como aqueles autores considerados importantes para o campo. Sendo assim, Deakins e Freel (1998) apresentam algumas habilidades consideradas críticas: fazer network ou criar uma rede de contatos; assimilar experiências e reconhecer oportunidades; refletir sobre as experiências e erros passados, sendo necessário criar e/ou incorporar uma cultura tolerante a erros; acessar recursos, que envolve bancários, acionistas e outros capitalistas e investidores de risco; e,

habilidades relacionadas ao time empreendedor para compor um mix de competências para o alcance de objetivos. O papel da construção de uma rede de contatos também é evidenciado por Lucena (2006), no qual os indivíduos ao frequentarem eventos de sua área profissional têm a oportunidade de ampliar seu escopo de contatos e de conhecimentos técnicos.

Embora muitos trabalhos acadêmicos tenham sido realizados para a compreensão e melhor uso do processo de aprendizagem, Rae e Carswell (2000) afirmam que mais pesquisas são necessárias para entender como acontece esse processo. Os mesmos propõem que pode ser útil pesquisar como os empreendedores transformam essa experiência em aprendizado, que resultados surgem e qual o relacionamento entre experiência, aprendizagem e o comportamento subsequente.

Esses autores, por meio da abordagem histórias de vida, apresentam cinco estágios de vida pelos quais os empreendedores vivenciam: **infância**, com a formação familiar, a educação formal e a adolescência; **início de carreira**, com os primeiros empregos e aprendizagem vocacional e profissional; **engajamento e entrada em empreendimentos**; **crescimento do negócio**, tomando controle, dirigindo, liderando e desenvolvendo pessoas no negócio; **movendo-se de um negócio** para outro, com a busca de novas oportunidades.

Dentro de seu modelo, Rae e Carswell (2000) destacam uma série de temas-chave para a compreensão do aprendizado pela experiência dos empreendedores. **Valores pessoais, autoeficácia e definição de metas** que inclui a necessidade de desafios constantes, ser oportunista, ter pensamento aguçado, disposição para tomar decisões difíceis, ter postura de proprietário e considerar o valor e a importância das pessoas. **Teoria pessoal** formada pelo relacionamento do proprietário e outros indivíduos para o alcance de objetivos, sendo dividida nas seções de visão, tomada de decisão e planejamento; crescimento do negócio; equilíbrio entre o controle e a flexibilidade dos funcionários; e, gerenciamento por meio de pessoas.

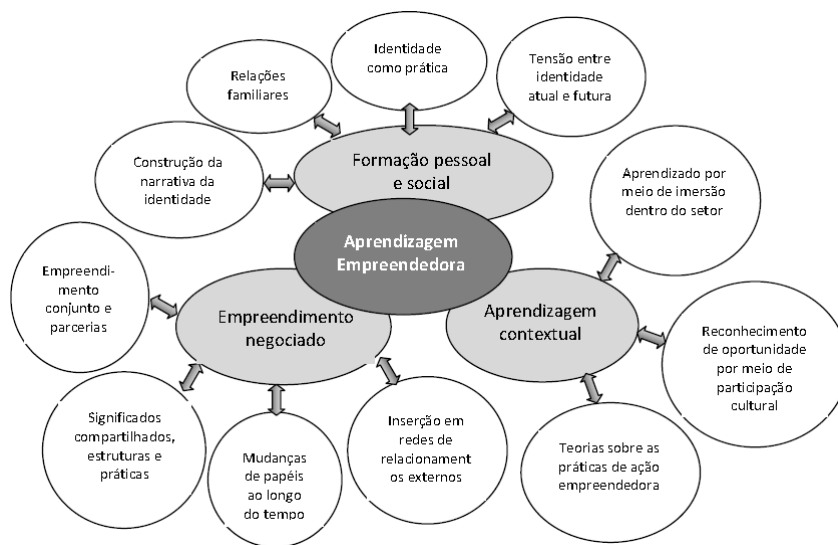
As **Capacidades conhecidas** dizem respeito às habilidades de venda, desenvolvimento pessoal, melhoria do desempenho e crescimento do negócio. **Aprendizagem ativa** vinda de diversas fontes, como experiência direta, a falha ou sucesso de experimentos. E, a **Aprendizagem social** pelo relacionamento, pelo processo de *mentoring*, entre outras formas.

Outra contribuição para a compreensão dinâmica do processo de aprendizagem empreendedora advém do estudo de Minniti e Bygrave (2001). Os autores argumentam que a aprendizagem acontece de maneiras inesperadas, baseadas na habilidade do empreendedor e

nos eventos aleatórios que reforçam as crenças existentes; é dependente das escolhas anteriores (*path dependency*) aos repetirem ações que deram certo, porém ignorando às que não deram; acontece não apenas com o sucesso, mas também com o fracasso; e, baseia-se em modelo de processamento e acumulação contínua de informações.

Rae (2004) também desenvolveu um modelo para análise e estudo da AE, sendo este composto por três eixos (Figura 1). A **formação pessoal e social**, que é influenciada pela sua vida e pelas experiências familiares, pela educação e formação de carreira, além das relações sociais. Na formação do eu e das aspirações futuras o indivíduo expressa quem ele é, quem ele quer ser e como prefere ser reconhecido dentro de seu contexto social. Sua identidade empreendedora é construída e reinventada por meio das experiências e da prática empreendedora.

Figura 1 - Modelo de aprendizagem empreendedora



Fonte: (RAE, 2004, p. 495).

A **Aprendizagem contextual** acontece a partir da participação em várias redes de trabalho, cujas experiências são compartilhadas e os significados mútuos são construídos. Essa ‘situacionalidade’ ou imersão em um setor econômico permite ao indivíduo desenvolver a intuição e a habilidade de reconhecer oportunidades, além de permiti-lo aprender quem ele quer se tornar e como trabalhar com outros para realizar seus objetivos. Também é incluído nesse eixo o desenvolvimento de habilidades, *expertises* ou especialidades e contatos sociais, dando à aprendizagem um caráter relacional, funcional e de resolução de problemas.

O terceiro eixo, o **Empreendimento negociado**, propõe a ideia de que o negócio é criado por meio dos relacionamentos negociados com outras empresas já estabelecidas e com funcionários internos, cujas ideias e aspirações são realizadas através de processos interativos.

Aqui surge uma habilidade considerada vital: a de envolvimento de outras pessoas para a construção de uma finalidade, que envolve criação de crenças compartilhadas necessária para a aprendizagem mútua. O envolvimento entre fundadores e funcionários sempre é mantido por meio de relações de poder e de propriedade. Sendo assim, conflitos e desacordos frequentemente fazem parte da negociação na construção da estrutura, cultura, teorias e práticas de como o negócio funciona.

O ambiente de trabalho possui papel relevante na viabilização da aprendizagem. Nesse aspecto, Lans e colaboradores (2008) identificaram quatro fatores de importância nesse processo: apoio e orientação fornecidos pela família, companheiros de trabalho e parceiros de negócio; interações externas; comunicação interna; e, características da tarefa. O ambiente e o empreendedor se moldam em uma relação de mutualidade, na qual a aprendizagem pode ser potencializada pelo reconhecimento e melhor aproveitamento das especificidades das suas atividades, processos e características.

Didier e Lucena (2008a) destacam a importância da reflexão sobre os momentos de crise para o aprimoramento do empreendedor, no qual o mesmo pode chegar a uma nova situação e às respostas para inovação. Os autores, ao indicar as várias interações que esse indivíduo compartilha com outras pessoas, destaca também o crescimento dos estudos da aprendizagem sob o olhar da situacionalidade. A aprendizagem acontece em um contexto social e material específico; e, a construção e negociação de significados se dão através das múltiplas interações.

De maneira a destacar a importância das ações institucionais não convencionais, Pittaway *et al.* (2010) abordam o papel dos clubes e sociedade estudantis de empreendedorismo. Os autores mostram que aqueles alunos que se envolveram em atividades de ação e vivenciais tiveram a oportunidade de aprender socialmente e por meio de práticas reflexivas.

De origem nórdica, o trabalho de Karataş-Özkan (2011) concebe a aprendizagem empreendedora como acontecendo entre os níveis individual, organizacional e social por meio de trocas entre os indivíduos e entidades. A autora, embasada sobre aprendizagem relacional

afirma que a aprender a empreender é muito mais do que adquirir conhecimento e sim, adquirir significados sobre como ser proprietário de um negócio (*becoming*), por meio da interação com outros indivíduos e do desenvolvimento do *habitus* empreendedor.

O quadro abaixo apresenta e resume os principais modelos da aprendizagem empreendedora.

Quadro 1 - Principais modelos teóricos da aprendizagem empreendedora.

Principais modelos teóricos da aprendizagem empreendedora		
Autor	Perspectiva/ Epistemologia	Características
Deakins e Freel (1998)	Comportamentalismo/ Funcionalista	Conjunto de habilidades referentes à construção de redes de contatos; de assimilação de experiências e reconhecimento de oportunidades; de reflexão sobre erros; de acesso aos recursos; e, de liderança.
Rae e Carswell (2000)	Experiencial/ Construcionismo	Estágio de vida do empreendedor: infância início de carreira; engajamento e entrada em empreendimentos; crescimento do negócio; e, mudança de negócios.
Minniti e Bygrave (2001)	Cognitivista/ Funcionalismo	A aprendizagem acontece de maneiras inesperadas, baseadas na habilidade do empreendedor e nos eventos aleatórios que reforçam as crenças existentes; é dependente das escolhas anteriores (<i>path dependecy</i>); acontece não apenas com o sucesso, mas também com o fracasso; e, baseia-se em modelo de processamento e acumulação contínua de informações.
Rae (2004)	Experiencial/ Construcionismo	Formação pessoal e social; Aprendizagem contextual; e, Empreendimento negociado.
Lans <i>et al</i> (2008)	Experiencial/ Construcionismo	Fatores que impactam na aprendizagem: apoio familiar e dos parceiros; interações externas; comunicação interna; e, características da tarefa.
Didier e Lucena (2008a)	Situada/ Construcionismo	Aprendizagem em contexto social; A construção e negociação de significados se dão por meio das múltiplas interações; e, Engajamento do aprendiz acontece na prática social por meio da participação periférica legítima.
Pittaway <i>et al.</i> (2010)	Social/ Construcionismo	Aprendizagem social; Instituições como impulsionadoras da ação empreendedora; e, Desenvolvimento de competências.
Karataş-Özkan (2011)	Relacional/ Construcionismo	Aprendizagem entre níveis; Processo de tornar-se dono de um negócio (<i>becoming</i>); Interação e participação social; e, Desenvolvimento do <i>habitus</i> .

Fonte: Elaboração própria.

Diante do exposto, percebe-se que muito da teoria em aprendizagem empreendedora tem como papel principal a explicação das ações e a sua repercussão sobre a aprendizagem do empreendedor, ignorando, muitas vezes, as interferências coletivas e sociais

como se os empreendedores agissem sozinhos na construção de uma empresa (embora se compreenda, academicamente e profissionalmente, que muito dos aspectos necessários para o desenvolvimento de um negócio depende da proatividade deste indivíduo). Além disso, as teorias cognitivas e comportamentais adotam uma posição em que os conhecimentos a serem apreendidos por esses indivíduos são inerentes ao ambiente, como um objeto dado, pouco ou não contextualizado.

Aspectos como a linguagem e as normas culturais comuns aos membros de uma sociedade não são evidenciados por muitas pesquisas. Além disso, aspectos tácitos inerentes ao contexto e à atividade ou são de difícil descrição ou passam despercebidos pelos pesquisadores. Uma possível causa disso pode ser devido às metodologias e técnicas de coleta de dados que almejam a descrição por parte de constructos previamente definidos ou da ausência de observação mais vivencial e aprofundada.

Como alternativa às teorias cognitivas e comportamentais, advindas de epistemologia funcionalistas – embora se reconheça a validade de suas contribuições – este trabalho adota uma posição socioconstrucionista, pois se compreende as ações humanas como construídas socialmente e dotadas de significados e valores. Embora também se reconheça a importância, os constructos de comunidades de práticas, participação periférica legitimada e currículo situado, construídos por Lave e Wenger (1991) e Gherardi, Nicolini e Odella (1998) não serão abordados com a pretensão de dar uma ‘nova cara’ à teoria situada da aprendizagem.

A seção seguinte abordará a aprendizagem empreendedora situada. Inicialmente, serão apresentadas suas características básicas, bem como o envolvimento com a teoria da aprendizagem social, a cognitiva situada e a cultural para posteriormente dedicar-se à construção da aprendizagem empreendedora situada propriamente dita.

2.2.2 Aprendizagem Empreendedora Situada

Várias teorias da aprendizagem são baseadas nos processos cognitivos (acúmulo de conhecimentos e uso de heurísticas) e comportamentais (habilidades e tipos conhecimentos necessários) do indivíduo. Já a teoria da aprendizagem situada (AS) se baseia no relacionamento entre a aprendizagem e o conhecimento apreendido em um ambiente social por meio de significados percebidos pelos indivíduos, os quais atuam como agentes ativos de

seu contexto social transformando o ambiente que o cercam por meio do que aprendem, sendo assim agentes ativos da construção de seu conhecimento (LAVE; WENGER, 1991), ou seja, aprendizagem em interação com as práticas socioculturais, em vez de atividades cognitivas individuais (MCHENRY, 2008).

Brown, Collins e Duguid (1989) afirmam que as categorias do conhecimento “*know what*” e “*know how*” podem ser estruturas e práticas de nosso sistema educacional, pautado no método científico cartesiano ao assumir a separação entre o saber e o fazer, um conhecimento teoricamente independente das situações em que é aprendido e usado. Ao criticar o atual sistema de ensino, ancorado no cognitivismo, os autores declaram que as situações concretas co-produzem conhecimento por meio das atividades, ou seja, cognição e aprendizagem são situadas. Até mesmo as palavras, como mecanismos da linguagem, embora tendo sua conceituação abstrata descrita em dicionários, necessitam de uma interpretação situacional: “a situação, bem como o dicionário apoiam a interpretação” (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989, p. 3).

A participação de uma pessoa em uma situação está intimamente envolvida com as ferramentas, as atividades e comunidade particular, local no qual a aprendizagem acontece por meio de sua participação na história, pressupostos, valores culturais, regras e padrões de relacionamentos de determinada comunidade (LAVE; WENGER, 1991), do fazer, do sentir, do se relacionar com outros indivíduos, obtendo conhecimento tácito de específicas atividades.

Wilson (1992 apud FENWICK, 2000) argumenta que o nosso aprender precede o envolvimento em uma determinada cultura e que essa aprendizagem e o conhecimento não podem ser significativamente removidos ou transferidos de seus locais de origem ou de seus profissionais. Ao conceber a ideia do envolvimento do indivíduo com o ambiente/cultura que o cerca, percebe-se que determinadas ferramentas mediam esse envolvimento. A linguagem, por exemplo, é considerada vital para a compreensão de conceitos, lógicas, sentimentos e a construção coletivas de saberes; isso nos faz perceber que a aprendizagem é uma atividade natural de nossas vidas, algo que realizamos cotidianamente (VIGOTSKY, 1978; MCHENRY, 2008).

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998), as atividades práticas e cognitivas podem assim serem obtidas apenas dentro das redes culturais e sociais, além do fato de que a aprendizagem sempre é uma realização prática, no qual o seu “objetivo é descobrir o que fazer, quando e como fazê-lo, usando rotinas e artefatos específicos” (p. 5), algo que somente

pode ser compreendido profundamente quando visto e realizado dentro de uma situação única (SHOTTER, 2012).

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) ainda destacam a importância do contexto e da linguagem. O primeiro é concebido como um produto histórico e social, sendo resultado das interações entre agentes, objetos, atividades e artefatos simbólicos e materiais. Já a linguagem ganha a sua importância devido a esta ser um meio de agir sobre o mundo, em vez de ser meramente uma forma de transmissão de informação.

Artefatos como a própria linguagem, as definições, instrumentos, procedimentos e leis só podem ser compreendidos completamente quando incorporados em uma matriz social, imbuídos em um contexto na qual a aprendizagem acontece; esse contexto é moldado pelas atividades dos indivíduos ao serem autores de uma história específica (JENSEN, 2005).

As formas de pensar (a cognição) e as de aprender não são separadas das atividades práticas do conhecimento; elas são partes integrais umas das outras e são fundamentalmente situadas; cada cultura produz uma rede ampla de significados para cada ação e palavra devido às complexas negociações sociais, não permitindo que definições se tornem cristalizadas, formais (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989).

O aprender está fundamentado na situação em que a pessoa participa, não (apenas) na cabeça do indivíduo, pois o saber e a aprendizagem estão envoltos num processo mutável da atividade humana de uma comunidade particular, com sua história, pressupostos, regras sociais, tecnologias e linguagens específicas (FENWICK, 2000). Assim, a situacionalidade diz respeito ao envolvimento relacional de um sujeito em um contexto, em sua relação com a coconstrução dos significados e enraizamento dos processos de aprendizagem (CONTU; WILLMONT, 2003; NEWBERT; TORNIKOSKI, 2013; NICOLINI; SCARBROUGH; GRACHEVA, 2016; VANNINI, 2017).

Isso nos leva à reflexão de que as lições, conhecimentos e habilidades apreendidas na estrutura das instituições formais de ensino só terão verdadeira significância e se tornarão aprendizado concreto quando o aprendiz se envolver na prática profissional (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Para a teoria da AS o conhecimento não é caracterizado como falso ou verdadeiro, mas é valorizado pela sua relevância nas situações particulares (LAVE; CHAIKLIN, 1993 apud FENWICK, 1992).

Como a Aprendizagem Situada acontece em situações em que o saber é compreendido como uma atividade (COBB; BOWERS, 1999), toda atividade envolve

relações sociais, no qual o conhecimento é gerado por meio das relações interpessoais e das interpretações de cada pessoa; por esse motivo podemos afirmar que a AS também é uma forma de Aprendizagem Social, sendo composta de afiliação, participação, reconhecimento, aceitação pessoal, prazer de estar com outros, condescendência, suporte familiar, percepção dos pares, percepção do líder, influência da instituição na aprendizagem e no medo da incompetência (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011).

Brown e Duguid (1989) argumentam que o uso do conhecimento precisa ser prático, ou seja, o aprender e o agir precisam ser indistintos, contínuos, sendo que seu uso apropriado é função da cultura e das atividades em que o conceito de algo é desenvolvido e aplicado. Nesse sentido, é possível compreender o empreendedor por meio de suas ações, de suas realizações e de seu contexto, envolvendo as variáveis históricas, culturais e sociais (VASCONCELOS, 2014).

Anderson, Reder e Simon (1996) afirmam que para explicar o funcionamento da aprendizagem situada é necessário compreender que a ação é enraizada em uma situação concreta em que ocorre, não podendo ser descrita detalhadamente sem considerar a situação específica em que esta se dá; o conhecimento (específico) não se transfere de uma atividade para outra; o treinamento realizado por abstração se faz de pouca utilidade, por alguns aspectos tácitos inerentes; e, a instrução deve ser feita em ambientes sociais e complexos.

Com o apresentado acima, é possível compreender a aprendizagem e a própria atividade empreendedora por uma abordagem social e situada. Estas não acontecem apenas na mente do indivíduo, mas por meio das relações sociais, familiares e profissionais, como mostra Scherer, Adams e Wiebe (1989) e Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007) com a influência da família no perfil empreendedor. A AE acontece em um processo social no qual o empreendedor, por meio de suas experiências consigo mesmo e com outros que o cercam, desenvolve teorias próprias que são aplicadas, adaptadas e transmitidas graças ao sucesso de sua aplicação (RAE; CARSWELL, 2000).

Para este estudo, a aprendizagem empreendedora situada (AES) pode ser concebida como o processo social pelo qual os indivíduos, em envolvimento com seus pares, com o seu contexto e com o setor econômico de atuação, apreendem e compartilham conhecimentos e habilidades, crenças e modelos mentais, significados, sentidos e emoções, reflexões e teorias de ação de modo a favorecer o seu próprio desenvolvimento, do seu negócio e de sua ação empreendedora (WANG; CHUGH; 2014; TAYLOR; THORPE, 2004; LUCENA, 2006; RAE, 2004; RAE, 2005).

Taylor e Thorpe (2004) relatam que a aprendizagem empreendedora envolve um processo de coparticipação na criação de reflexões, teorias, experiências e ação, sendo inter-relacionado à fatores sociais, históricos e culturais. Os empreendedores aprendem com os relacionamentos sociais, com a família, amigos, sócios e colegas de profissão, com atividades profissionais, com os veículos de mídia, com treinamento e educação formal, pela formação de opinião a respeito do seu trabalho e em eventos do setor econômico (SILVA; REBELO, 2006; LUCENA, 2006).

Clientes e outros agentes ativos nos processos econômicos também influenciam na execução das atividades internas e na aprendizagem. O trabalho em outras empresas, a execução da prática do dia-a-dia, os erros, a observação e a reflexão sobre os aspectos do trabalho também contribuem para o aprendizado (LUCENA, 2006). Juntamente a isso, o trabalho com mentores pode ser uma forma de potencializar a aprendizagem, pois a convivência com tais indivíduos possibilita o compartilhamento de saberes importantes para a exploração de oportunidades de negócio e de gestão (SARDANA; SCOTT-KEMMIS, 2010; RIGG; O'DWYER, 2012; ST-JEAN; AUDET, 2012).

Sardana e Scott-Kemmis (2010) desenvolveram uma pesquisa a respeito do papel do contexto na formação da aprendizagem, das experiências anteriores, dos papéis específicos exercidos pelos empreendedores e das características da equipe para buscar explicações mais completas do contexto e do conteúdo da aprendizagem. Os mesmos relataram que grande parte do aprendizado é situado, pertence ao um dado contexto/ambiente e é relacionado à tecnologia, setor e posição de mercado. Esse aprendizado é transformado em conhecimento genérico quando os empreendedores o organizam em estruturas cognitivas com diversas conexões comuns aos diversos relacionamentos.

A AES está envolvida na participação nas práticas diárias (HAMILTON, 2001). Essa característica contextual é embutida nas críticas de alguns autores ao enfatizarem a ênfase dada em alguns estudos a aspectos individualistas e cognitivistas da compreensão do processo de aprendizagem de empreendedores individuais, sem considerar e explicar os aspectos históricos, sociais, emocionais e de atividades executadas (TAYLOR; TORPE, 2004; CORBETT, 2005).

Brown, Collins e Duguid (1989), para explicar a importância das práticas diárias na aprendizagem afirmam que se deve abandonar qualquer noção de que os conceitos devem ser ou são abstratos e entidades independentes. Para os autores, o uso e funcionamento de

ferramentas podem ser completamente compreendidos apenas por meio do uso, que leva o usuário a mudar sua visão do mundo e os seu sistema de crenças.

O uso contínuo e dinâmico das ferramentas (que tanto pode ser algo físico, quanto conceitual) e a aprendizagem se torna um processo de toda a vida (*life-long process*), um contínuo cumulativo da sabedoria de uma cultura (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989). Isso nos leva a refletir o fato de que, muitas vezes, os empreendedores iniciam seus negócios sem preparação ou instrução específica inicial e ao decorrer do tempo e de sua *performance* ampliam seus entendimentos sobre a sua atividade.

A AES não compreende apenas a aquisição de conhecimentos. Ao distanciar-se do cognitivismo, essa abordagem abrange também a construção social e relacional deste conhecimento, das relações, dos significados, das emoções, a importância relativa de determinadas atividades e ferramentas, modelos mentais e pressupostos inerentes a determinados contextos, a participação e atuação em setores econômicos e a preponderância dos aspectos tácitos do conhecimento.

McHenry (2003) nos fornece uma visão geral de quatro abordagens que buscam compreender a aprendizagem organizacional e a empreendedora. Ilustrado abaixo, o Quadro 2 apresenta o comportamentalismo, cognitivismo, pragmatismo e a visão sociocultural (situada) da aprendizagem. De modo específico será dada atenção à abordagem situada por ser lente de análise deste estudo. Segundo McHenry (2008), essa abordagem enfatiza que os seres humanos são seres sociais, interativos e que a aprendizagem está embutida na prática. A aprendizagem se torna uma atividade comum do dia-a-dia, sub-produto da participação do aprendiz na sua participação com a comunidade. Esta ocorre em função da atividade, contexto e cultura, ou seja, torna-se situada. As pesquisas com essa lente enfatizam como o significado é criado, comunicado e imposto por meio de histórias, mitos, dispositivos retóricos e do uso de poder informal e formal (MCHENRY, 2008).

A capacidade de aprendizagem empreendedora em comunidades sociais é resultado do processo contextual em que compreensões sociais e intuitivas são desenvolvidas por meio da imersão situada e da participação em uma indústria ou setor econômico (WENGER, 2000; RAE, 2004; TAYLOR; THORPE, 2004; THEODORAKOPOULOS *et al*, 2014).

Cope (2005b) ao conceituar os processos inter-relacionados da aprendizagem empreendedora destaca o papel das experiências críticas (como crises e falências), da

dimensão afetiva dessas experiências, do processo generativo e proativo (que o permite visualizar possível eventos críticos) e das características sociais da AE. Especificamente, essa última dimensão pode ser vista como um processo argumentativo, retórico e responsivo, cuja origem se mantém no relacionamento com outras pessoas (HOLMAN; PAVLICA; THORPE, 1997). Com isso é possível perceber as similaridades do processo de AES com o processo de desenvolvimento da autoria empreendedora, comentado a seguir.

Quadro 2 - Perspectivas sobre a aprendizagem, conhecimento e competência.

	Positivismo, funcionalismo, reducionismo		Interpretativismo, fenomenológico e situado	
Visões teóricas	Comportamentalismo: Estímulo-resposta	Cognitivismo: processamento de informação	Pragmatismo: aprendizagem em ação	Socio-cultural: aprendizagem situada
Realidade	Concreta	Adaptativa	Participativa	Construída socialmente
Natureza humana	Mecanismos de resposta	Processadora racional de informação	Transformadora ativa	Ator social
Visão da aprendizagem	Mudança de comportamento	Processo cognitivo social	Processo contínuo – ação e reflexão	Inculturação, Criação de identidade.
Foco	Recompensa-punição	<i>Feedback</i> e memorização	Diálogo e reflexão sobre a experiência	Participação em comunidade de prática
Visão do conhecimento	Fatos objetivos e verdadeiros	Fatos objetivos e verdadeiros até que sejam falseados. Explícito	Conhecimento comum e saber justificado.	Criação social do significado
Foco	Explícito		Tácito e explícito	Tácito-tácito
Competência	Traços individuais	Traços individuais	Saber-na-ação contextual	Relacional, contextual e social
Descrita como	Descrições científicas das habilidades	Lista detalhadamente descrita de conhecimentos, habilidades e atitudes	Reflexão sobre o próprio desenvolvimento	Narrativa
Aprendizagem Organizacional	Sistema de aprendizagem mecanicista e burocrático	Sistema de aquisição, estocagem e recuperação	Sistema de criação do conhecimento	Construção de sentido compartilhado, <i>Travelling of ideas</i>
Aprendizagem empreendedora	Não relevante	Aquisição, estocagem e uso do conhecimento empreendedor na memória a longo prazo.	Processo contínuo de exploração e reflexão sobre e na experiência para aprimorar a ação.	Processo contextual de pertencimento: construção de significado e desenvolvimento do eu da ação sobre oportunidades e gerenciamento (managing) de novos negócios.

Fonte: Mchenry, 2003, p. 07.

Essa abordagem da aprendizagem nos permite compreender os empreendedores como tendo a oportunidade de experimentar novas ideias e se especializar em determinados aspectos da atividade; resolverem problemas em um contexto real; de desenvolverem redes de contatos, trabalhar com outras pessoas e desenvolver ideias compartilhadas; de trabalhar com autênticos mentores; e de compreender o contexto socioeconômico e cultural em que operam (RAFFO et al, 2000).

Compreender o processo de aprendizagem empreendedora situada nos faz refletir que nem os estudos focados no empreendedor, nem aqueles destinados a descrever o ambiente nos darão um quadro mais amplo – no sentido profundo da palavra – desse processo. Com isso, Garud, Gehman e Giuliani (2014), apresentam que por meio de narrativas é possível contextualizar a inovação (como atividade empreendedora) por meio de esforços relacionais, temporais e performativos (GARUD; KUMARASWAMY; KARNØE, 2010). O primeiro (esforço relacional) refere-se à constituição da agência humana por meio de relacionamentos sociais entre os elementos materiais. O segundo (esforço temporal), aos relatos passados, presentes e futuros. E o último (esforço performativo) destaca o papel das narrativas como dispositivos de ação em direção aos objetivos e à mudança.

Faz-se interessante aqui significar o sentido de agência e de performatividade destacados pelos autores acima. Segundo Emirbayer e Mische (1998), agência denota o envolvimento temporariamente construído pelos atores em diferentes ambientes que, por meio da ação recíproca de hábitos, imaginação e julgamento, reproduzem e transformam de modo interativo os problemas das situações históricas. Performatividade denota o poder que as narrativas têm gerar capacidade de agir e dar significado à ação, um processo de ser contínuo e emergente (GARUD; GEHMAN; GIULIANI, 2014; CALLON, 2007).

Warren (2004) enfatiza que as pequenas ou novas empresas existem dentro de redes políticas, sociais e econômicas complexas e interconectadas. Com isso, os empreendedores estão suscetíveis a diversas influências advindas da família, amigos, agentes e eventos econômicos e políticos, como fornecedores, bancos, autoridades regulamentadoras e funcionários.

No modelo de RAE (2005) para a compreensão das dimensões que moldam a aprendizagem empreendedora, o autor destaca do papel da aprendizagem contextual, do crescimento pessoal e social e da empresa negociada, como apresentado anteriormente. De modo especial, na aprendizagem contextual o indivíduo vivencia determinadas experiências que podem desenvolver a intuição e a habilidade de reconhecer oportunidades. Destas

vivências surgem três elementos tácitos cruciais: a aprendizagem por meio da imersão, o reconhecimento de oportunidades por meio da participação contextual e a criação de teorias práticas da ação.

As teorias práticas surgem dos recursos implícitos, intuitivos, tácitos e situados da prática empreendedora, quando o indivíduo elabora as narrativas de sua ação de o que funciona (RAE, 2004). Segundo o autor, essa ideia caminha lado a lado com o conceito de autor prático, pois são produtos de sua vivência em determinado contexto.

2.3 *PRACTICAL AUTHORSHIP* E O EMPREENDEDOR

O conceito de Autoria Prática (*Practical Authorship*) surgiu da ideia de que os gerentes, por meio de suas conversações e modos de pensar, utilizam certas linguagens para interpretar o mundo à sua volta. Por meio de seus relacionamentos o autor constrói sentidos e significados sobre si mesmo, das características do ambiente organizacional e como ele pode influenciar outros agentes, seja internos ou externos à organização, para falar, pensar e agir de certas formas sejam compatíveis com a maneira que a organização “vê o mundo”.

Assim, a gestão é vista como uma atividade incorporada e dialogicamente situada em que os gerentes agem como autores de si próprios, de significados e das realidades organizacionais, por meio de suas conversações (CUNLIFFE, 2001). Incorporada, pois esses agentes trazem para si as responsabilidades e características esperadas pela cultura para tal função; e, dialogicamente situada porque é em contextos específicos que as linguagens, suas formas de representação e as conversações entre vários agentes ganham sentido.

A gestão também pode ser vista como uma atividade relacional, uma prática responsiva-retórica (no qual os atores organizacionais se utilizam de suas conversações, palavras, gestos e sentimentos) e contestada (pois todos os agentes estão envolvidos no preenchimento de lacunas de entendimentos e na persuasão) dando o entendimento de que as realidades organizacionais e as identidades pessoais e profissionais não são criadas internamente nas mentes desses indivíduos, nem por meio de estruturas, mas construídas entre as conversações diárias (CUNLIFFE, 2001).

Entender a gestão como uma prática responsiva-retórica é compreender que a linguagem deve ser tratada como algo que os seres vivos realizam ao responder e a reagir uns

aos outros; como sendo enraizada nas atividades incorporadas e dialógicas às pessoas e, nas suas atividades sociais; algo relacionado às relações entre os eventos (SHOTTER, 1997).

Por meio da criação de possibilidades para a ação, novos meios de ser e relacionar as atividades organizacionais é que a autoria acontece, pois dialogicamente as pessoas conversam e respondem umas às outras em suas rotinas diárias (CUNLIFFE, 2001). As trocas entre as pessoas nos levam a compreender que a construção de sentido do mundo não acontece individualmente, mas é um processo mútuo, complexo e repleto de tensões (CUNLIFFE, 2001).

Autoria engloba as ideias de produção, contribuição, singularidade, independência, negociação e disputa de capital relevante, envolvendo a responsabilidade e os créditos de ser reconhecido como autor de algo (AZEVEDO; VACCARO, 2015), além de estar associada à inovação, uma nova maneira de fazer as coisas ao evitar a repetição e plágio (IRVIN, 2005). Quando uma criação é reconhecida socialmente como algo bem-sucedido, isso se transforma em reputação para o criador, como forma de competência por ligar algo desejado e eficaz (AZEVEDO; VACCARO, 2015)

Baseado nos escritos de Shotter (1993), Cunliffe (2001) propõe três formas que a autoria está presente nas atividades gerenciais: (1) os gerentes constroem sentido das múltiplas impressões e vozes por meio da articulação para a criação de possibilidades das atividades organizacionais; (2) as vozes constroem conjuntamente o sentido do eu de cada indivíduo; e, (3) os gerentes devem persuadir os outros para falar e agir de certas formas.

Sendo assim, a autoria prática vai além do ato do fazer nas situações sociais, implicando conjuntos de responsabilidades e privilégios de tal construção ou ideia (HUVILA, 2015). Para Shotter (1993 apud HUVILA, 2015) os gerentes podem e devem ser autores dos ambientes sociais em suas organizações e serem capazes de ter um papel ativo na construção de identidades individuais e coletivas que contribuem para a aprendizagem organizacional e a troca de conhecimento.

A autoria significa criar um sentido do eu e dos ambientes organizacionais, tanto como construção, quanto produtos dos discursos e práticas ao implicar agência, mudanças e impactos concretos, permitindo descobrir sentido à paixão, ética, prazer e relacionamentos estéticos relacionados ao trabalho (OLKC, 2015).

Tão importante como os status de autoria, são as circunstâncias especiais pela qual a consciência crítica, a reorientação deliberada e, conseqüentemente, a autoria é

desenvolvida, uma condição coletiva. Nesse cenário, a reflexão é exercida como uma ferramenta para o desenvolvimento da autoria em âmbitos práticos, no qual os indivíduos precisam encontrar coragem e energia para adicionar valor às experiências de trabalhos, fazer investimentos no comprometimento e confiança e tornarem abertos aos processos de aprendizagem (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015).

A reflexividade tem a ver com uma inquietação sobre os pressupostos básicos, os discursos e práticas utilizadas para descrever o mundo (POLLNER, 1991). Uma análise crítica das ações do que seriam boas práticas de gestão (CUNLIFFE, 2009) que pode ser utilizada para o desenvolvimento de formas mais colaborativas, responsivas e éticas de gerenciar organizações (CUNLIFFE, 2004), tornando-se crucial para a contínua liberdade de julgamento e criação de significados no mundo profissional (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015; BRUNO; GALUPPO; GILARDI, 2011).

Essa análise crítica se torna reflexividade prática quando o agente modificador da realidade examina as maneiras habituais de ver o mundo e as normas de comportamento e pensamento adquiridos de fontes autoritárias, como uma interrogação dos significados compartilhados com outros (BRUNO; GALUPPO; GILARDI, 2011). Dessa forma, ao interromper as consequências de uma antiga ação – momento denominado de *arresting moments* – a reflexividade prática incentiva os agentes a se verem como autores de instituições e da realidade (CUNLIFFE, 2004; GREIG *et al.*, 2013; GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015).

Ao assumir a posição ativa de agente, o autor tem a possibilidade de ordenar os vagos sentimentos e questões do contexto organizacional e, por meio desse processo, criar um ambiente com permissões e restrições para possíveis ações, uma rede de posições morais, direitos e deveres e, desenvolver argumentos persuasivos entre aqueles com que trabalham (PAVLICA; HOLMAN; THORPE, 1998). Esse ordenamento tem muito a ver com a inovação, na criação de algo novo, distinguindo-a do plágio na reprodução de algo já desenvolvido (IRVIN, 2005).

Percebe-se que a autoria está intimamente associada à proatividade de um indivíduo (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015) em desafiar o inesperado, reconstruir os significados e práticas atuais de modo a criar algo novo e ser reconhecido por tal feito. Esta se transforma em um meio de ser e lidar com o mundo profissional, por meio da criação e compartilhamento de sentidos.

Podemos compreender o empreendedor, não apenas o gerente, como um autor, pois ao considerar o empreendedorismo como uma atividade subversiva (SMILOR, 1997) – que altera o *status quo*, rompe com as formas habituais de se fazer as coisas e altera os padrões de comportamento – percebe-se a imbricada motivação para a alteração das práticas rotineiras, pois a inquietação presente nesse agente o faz reavaliar os padrões de pensamento e ação da sociedade e propor uma nova forma de agir e ver o mundo, ou seja, a destruição criativa proposta por Joseph Schumpeter (1934).

Para Gherardi (2015), a autoria empreendedora implica a apropriação e ativação de comportamentos, discursos e participação competente em uma comunidade, por meio de narrativas situadas e históricas, pelo desenvolvimento de um projeto de vida. Assim, a autora apresenta a autoria empreendedora como uma realização coletiva e individual, em que o autor é dito como co-construtor de uma narrativa.

O processo de autoria estaria intimamente ligado à ideia de que os empreendedores ao acumular experiências, tomam posse de peculiares aprendizados contextualmente sensitivos. Isso os leva a adquirir um status de maturidade ao respeitar o seu próprio entendimento de como empreender - em vez de tomar como certo as instruções de consultores - e ao aceitar a responsabilidade das próprias ações, agindo dentro de contextos inevitavelmente incertos (THORPE; HOLT; CLARKE, 2006).

Ser um empreendedor/autor maduro é ser capaz de apreciar sua atividade empreendedora como resultado do seu próprio desenvolvimento, ao escapar do controle dos outros e se tornar autor do seu próprio destino; ao se desafiar constantemente a ser criativo e a melhorar as formas existentes de realizar as atividades; ao provocar nos outros novos significados; compreender a importância da mutualidade nos negócios; ser ético e considerar as perspectivas alheias; ganhar destaque no seu campo e ser respeitado pelos pares; apoiar o espírito de liberdade e de empreendedorismo nos outros; aceitar a possibilidade de fracasso; e, criar visões diferentes (CLARKE; HOLT, 2010)

Para adquirir maturidade, Thorpe, Holt e Clarke (2006) afirmam que os empreendedores devem agir como autores práticos ao visualizar negócios e persuadir os outros a se envolverem sem, contudo, induzir passividade ou aceitação cultural irreflexiva. Os autores, por fim, apresentam cinco maneiras de como a maturidade e a autoria empreendedora seriam ou não desenvolvidas. Estas são: o nível de autocracia relacionado às próprias habilidades de superar dificuldades e obstáculos; oportunidades de se envolver com outros indivíduos ‘maduros’, que servem de estímulo e de desafio ao apontarem questões e críticas

apropriadas; a frustração advinda da força restritiva da burocracia e da aversão ao risco empresarial; grau de independência financeira para cumprir com os compromissos; e, o equilíbrio entre os papéis de vida conflitantes, obtidos ao alocar tempo e disposição para a vida familiar e profissional.

De uma visão regional, o empreendedor por meio da socialização e interação ativa em uma cultura e economia, potencializa a assimilação e interpretação das características locais (PEREIRA *et al.*, 2012), fortalece e desenvolve as economias locais, introduz criatividade e inovação e responde aos desafios de negócio (PAIVA, 2004; PAIVA e CORDEIRO, 2002). Nesse momento, a autoria deixa de ser uma abordagem apenas individual e passa pelas construções coletivas de sentido, que são negociadas e disputadas, envolvendo a responsabilidade e os créditos por tais feitos.

Ao criar e modificar o negócio, o empreendedor muda a si mesmo, pois interioriza as mudanças como uma forma contínua de ser (JULIEN, 2010 apud PEREIRA *et al.*, 2012). O empreendedorismo se torna um processo de modificação interior, não só exterior. Por meio da reflexividade, o empreendedor/autor tem a possibilidade de refletir sobre os pressupostos que o levaram a abrir um negócio e durante esse processo se permita reconstruir, seja para o aprimoramento interno, seja por adaptação ao ambiente.

A identidade empreendedora não pode ser concebida como algo que se possui. E, sim como um processo de se tornar autor de algo, de uma ideia, escrito sobre as próprias narrativas, empreendido ao longo de uma vida, situado no tempo e no espaço e moldado por escolhas em circunstâncias históricas e sociais (GHERARDI, 2015).

Segundo Downing (2005), a construção social do empreendedorismo surge de processos narrativos dramáticos pelos quais os atores coordenam ações e identidades. O autor ainda aborda que essa construção faz parte da vida social e que isso a transforma em uma realização social colaborativa, em que o empreendedor e as diversas partes interessadas transformam e sustentam a realidade empreendedora. Para a teoria da autoria, as ações empreendedoras, que até então era entendida como gerencial, é vista como uma atividade incorporada e dialogicamente situada, pois os empreendedores e outras partes constroem a si mesmos, os significados e a realidade, por meio de suas conversações (CUNLIFFE, 2001).

Tornar-se autor de sua ação está intimamente ligado ao como esse agente encara a sua aprendizagem, sendo que é por meio das conversações que esta acontece, pois permitem aos indivíduos se tornarem mais conscientes de o que eles sabem, de como suas ideias são

formadas e como eles em si podem ser transformados (PAVLICA; HOLMAN; THORPE, 1998). Segundo os autores, existem três formas de aprendizagem por meio das conversações: as elaborativas, com o objetivo de gerar descrições profundas dos eventos, partindo das questões do “o que” e “quem” para as análises do “como” e do “por quê”; a *storytelling*, ou o “contar uma história” que fornecem descrições profundas dos aspectos políticos, dos valores, necessidades, significados e objetivos da organização, encorajando à identidade; e, a argumentativa, que são os motivos do porque o mundo é como é e por que as coisas acontecem de tais formas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A academia tem como papel fundamental na sociedade a construção e sistematização de conhecimento. A própria ciência, na etimologia da palavra, se define como aprender, conhecer, ou seja, um conjunto de atitudes, atividades racionais e proposições correlacionadas dirigidas ao conhecimento sistemático com o objetivo de este ser submetido à verificação (FERRARI, 1974; MARCONI; LAKATOS, 2003). Com isso, ciência se faz com a utilização de elementos e etapas essenciais para proporcionar a esse conhecimento a sistematização necessária para a sua compreensão detalhada e fundamentada.

Neste capítulo, a atenção será voltada para a estruturação metodológica desta pesquisa, bem como para o seu posicionamento epistemológico, caracterização, *design*, estratégia específica, contexto, sujeitos envolvidos, técnicas de coleta e de análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como os objetivos deste estudo se propõem a compreender as ações empreendedoras e seus processos de aprendizagem de autoria que ocorrem de modo situado ou como as coisas funcionam em um determinado contexto e para determinada cultura, escolheu-se abordar o fenômeno da aprendizagem de modo qualitativo (STAKE, 2011).

Na pesquisa qualitativa, as percepções e significados produzidos pelos participantes são descritos, interpretados e compreendidos. Ainda possui uma lógica indutiva, e a construção da análise dos dados e do referencial teórico ocorrem de maneira empática e próxima do investigador, sendo este também um instrumento de pesquisa. A teoria serve como apresentação de conceitos e de estudos anteriores e, por fim, a pesquisa qualitativa não tem pretensão de generalizar os achados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Como Stake (2011, p. 23) aborda, a ciência do particular estuda como as coisas funcionam em diferentes contextos e situações, pois “quanto mais estudamos as relações humanas mais esperamos que as coisas funcionem de formas diferentes”. Além disso, as formas de interpretar o mundo e de agir sobre ele atualmente “precisam ser limitadas em termos locais, temporais e situacionais” (FLICK, 2009, p. 21).

Ao buscar compreender as vivências sociais e de aprendizagem dos empreendedores, esta pesquisa se enquadra em uma perspectiva do construcionismo social, segundo a qual os indivíduos procuram compreender o mundo em que vivem e trabalham, ao desenvolverem significados de suas múltiplas e variadas experiências (CRESWELL, 2013).

De acordo com Creswell (2013), a perspectiva do construcionismo social se enquadra dentro de uma abordagem maior: o interpretativismo. Nessa abordagem, o pesquisador desenvolve a compreensão da vida social e descobre a forma como as pessoas constroem significados no contexto natural de suas vidas (ICHIKAWA; SANTOS, 2006).

De modo específico, o construtivismo social concebe uma ontologia em que as múltiplas realidades são construídas por meio das experiências e interações sociais; ao que cabe à epistemologia, percebe-se a realidade co-construída pelo pesquisador e os pesquisados, ou seja, ambos darão sentido aos achados da pesquisa, a partir de um processo de interpretação; os valores individuais são negociados entre os sujeitos, no que se refere aos pressupostos axiológicos; e, para a metodologia, dentre os procedimentos indutivos para a coleta e análise de dados, têm-se a entrevista, a observação e a análise de textos (CRESWELL, 2013) como os instrumentos mais utilizados.

3.2 DESIGN DA PESQUISA

Foi utilizada a estratégia de Narrativas, especificamente a História oral, de modo a obter dos empreendedores os sentidos atribuídos, as experiências e os seus esquemas interpretativos no que se refere à realidade da vida cotidiana (VASCONCELOS; FONTENELLE; NATIONS, 2003). Como aborda Cunha (1997), a narrativa de eventos ocorridos na vida de uma pessoa é a representação dos fatos que formam um sujeito e que transformam a sua realidade.

Ao contarem uma estória, as pessoas articulam o passado, o presente e o futuro; narrando suas experiências de maneira reflexiva, encontram possíveis explicações e constroem uma cadeia de acontecimentos da vida pessoal e social (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002; VASCONCELOS; FONTENELLE; NATIONS, 2003).

A narrativa permite aos indivíduos darem sentido às suas vivências (REIS, 2008). Este método de estudo, aqui denominado como estratégia por ser concebido como um meio para se estudar um fenômeno, não parte de categorias prévias, pois estas surgem durante as análises dos dados, podendo-se encontrar regularidades nas diversas narrativas ou elementos singulares (RODRIGUES; PRADO, 2015).

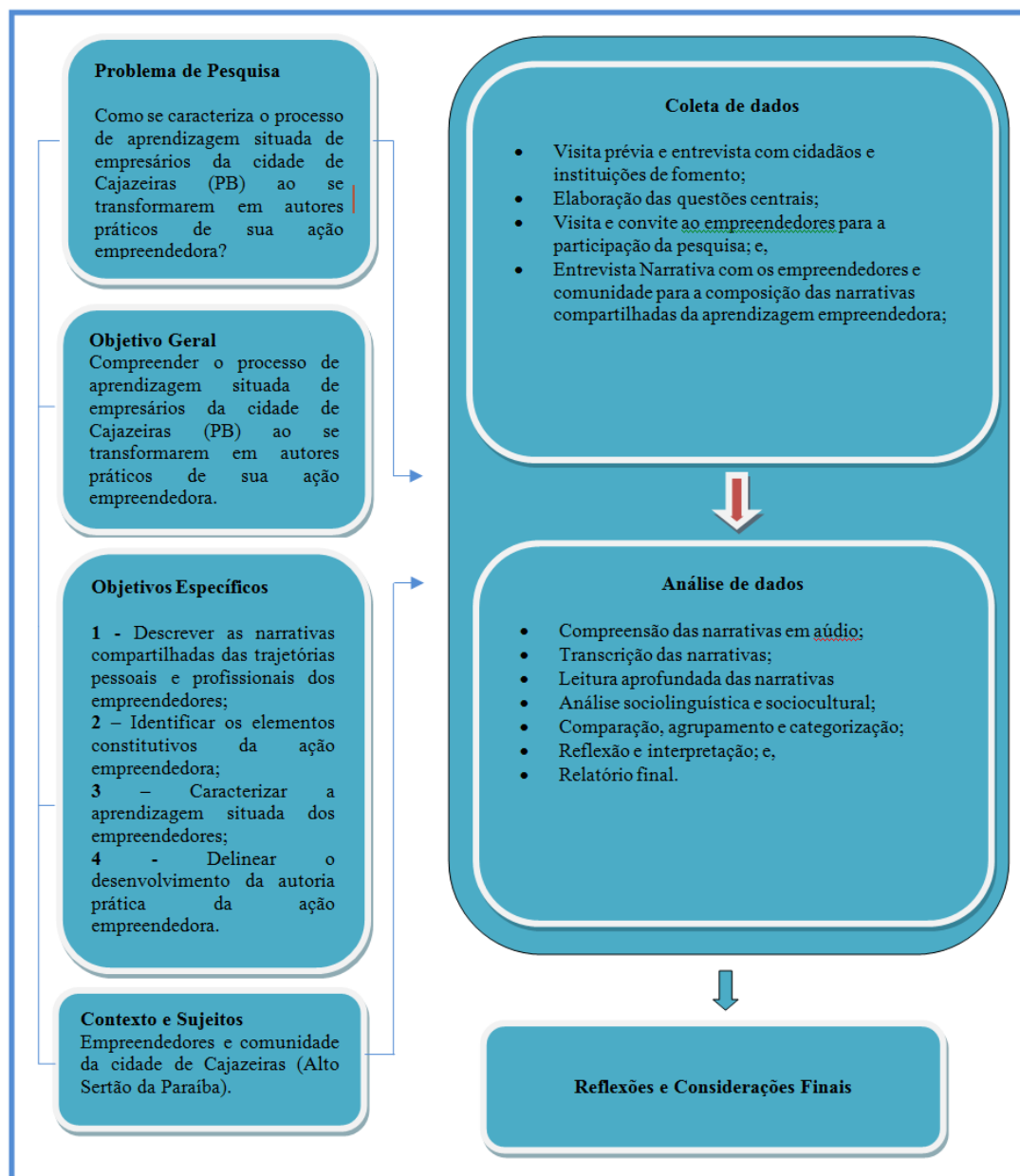
O uso da estratégia narrativa possibilitou o contato com a linguagem empreendedora transmitida de maneira cultural, histórica e social, pois as palavras,

comportamentos e vivências são articuladas entre várias narrativas particulares e compartilhadas e não isoladas individualmente (BROCKMEIER; HARRÉ, 2003).

Defende-se aqui que as maneiras de agir e aprender do empreendedor podem ser agrupadas em narrativas, que seriam uma maneira característica de construção da realidade ao se compor de um grupo de regras do que é aceito ou não em determinada cultura, pois estas narrativas se inserem em um contexto de múltiplas vozes situadas (RABELO, 2011; GUDMUNDSDÓTTIR, 2001 apud RABELO, 2011).

Segue abaixo a estrutura metodológica que será utilizada (Figura 2).

Figura 2 – Design da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

3.3 CONTEXTO E SUJEITOS

Como objetivado, abordou-se um empreendedor que não apenas abriu um negócio, mas que conseguiu inovar a forma de empreender e conseguiu modificar a realidade regional, assumiu riscos, criou oportunidades de negócios, adicionou valor à empresa, tornou-se reconhecido socialmente como empreendedor de sucesso (FILION, 2011; STEWART et al., 1999; SCHUMPETER; 1934; CARLAND et al., 1984), e que está enraizado na cidade de Cajazeiras, na mesorregião do Sertão paraibano, por ser a mais populosa e uma das principais cidades dessa região, além de ter sido escolhida para ser a sede paraibana da Zona Franca do semiárido.

Segundo o Atlas Brasil (2016), a cidade de Cajazeiras tem uma população de 58.446 habitantes, com uma taxa de urbanização de 81,27%. A renda per capita média da população cresceu 171,36% nas últimas duas décadas. Já a taxa média anual de crescimento entre 2000 e 2010 foi de 5,61%, com uma proporção de 21,80% de pessoas pobres. 61,9% da população permanece como economicamente ativa em postos de trabalhos.

O Produto Interno Bruto (PIB) de Cajazeiras, em 2011, era de R\$ 531.632, sendo R\$ 7.043 da agropecuária, R\$ 73.016 da indústria, R\$ 384.088 do setor de serviço, R\$ 67.568 de impostos sobre produtos líquidos de subsídios a preços correntes e o PIB per capita era de R\$ 10.221,38 (IBGE, 2011). Já em 2013, o PIB era de R\$ 769.061,00, sendo R\$ 10.227 da agropecuária, R\$ 64.370 da indústria, R\$ 373.045 do setor de serviços, R\$ 107.211 de impostos sobre produtos líquidos de subsídios a preços correntes e o PIB per capita era de R\$ 12.688,26 (IBGE, 2013). Isso demonstra que, apesar da diminuição da participação da indústria e do serviço no PIB, os valores nominais dos impostos e do PIB per capita aumentaram consideravelmente.

Segundo o Anuário Estatístico da Paraíba (IDEME, 2012), a cidade de Cajazeiras possui em seu quadro de empreendimentos industriais de transformação empresas nos setores de alimentação, produtos do fumo, produtos têxteis, de madeira, impressões e reproduções, gravações, fabricação de produtos minerais não metálicos e móveis; empreendimentos de construção de edifícios e infraestrutura; e comércio de atacado e varejista em geral.

Como apresentado na Figura 3, a pretensão deste trabalho não é apenas individualizar o fenômeno do empreendedorismo e da aprendizagem empreendedora, e sim dar-lhes uma ‘cara’ social e contextual (CORBETT, 2005; COPE, 2005a; 2005b; HAMILTON, 2001; TAYLOR; TORPE, 2004).

3.4 COLETA DE DADOS

O principal instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista narrativa, cujo objetivo é captar a narração de uma história experiencialmente vivida ou observada de um indivíduo, executada com uma pergunta geral seguida de outras mais específicas no que se refere ao contexto, personagens, ações, sentimentos, reflexões etc. (FLICK, 2008; CUNHA, 1997; GERMANO; VALENTIM, 2012).

A narrativa foi utilizada junto ao empreendedor principal com o objetivo de este relatar episódios suas trajetórias de atuação empreendedora e vivência regional na cidade de Cajazeiras, além da importância da imersão setorial, da busca de conhecimento, do desenvolvimento da aprendizagem e da atividade empreendedora, lições aprendidas, significados, sentimentos e relações com a comunidade, como pode ser provocada a prática da autoria nesses agentes, entre outros elementos emergentes.

Para os outros sujeitos esboçados anteriormente na Figura 3, foi requisitado que narrassem um pouco da história do sujeito central quanto à sua trajetória profissional e envolvimento com a cidade, bem como as características da própria cidade. Esse público teve uma participação crucial neste trabalho, pois, ao contarem o seu envolvimento com o empreendedor e o seu ponto de vista sobre a participação deste para com a atividade e a cidade, foi possível compreender o caráter de construção compartilhada ou negociada do negócio e de seus impactos sociais sobre a comunidade. Para aprimorar a qualidade dos dados, o pesquisador fez uso de um diário de campo, relatando as observações e impressões importantes, bem como as atividades executadas.

No Quadro 3, é apresentada a relação entre as estratégias de coleta, os sujeitos da pesquisa, os possíveis construtos e os objetivos específicos, ambos concebidos previamente a realização das análises.

Quadro 3 - Relação entre estratégias, sujeitos, construtos e objetivos específicos.

Objetivos específicos a serem cumpridos	Categorias Analíticas	Elementos a serem observados	Atores	Instrumentos de Coleta	Modalidade Analítica
1 - Descrever as narrativas compartilhadas das trajetórias pessoais e profissionais dos empreendedores.	Eu empreendedor	Sentimentos; Ações; Significados;	Empreendedores; Família; Amigos; Vizinhos; (ex) Funcionários; Clientes; Parceiros; Instituição de Fomento; Fornecedores; Concorrentes.	Entrevistas narrativas; Entrevistas semiestruturadas	1 – Análise sociolinguística: interpretação da sequência cronológica dos eventos, bem como a compreensão da pessoa dos empreendedores e dos ambientes vividos. 2 – Análise sociocultural: interpretação dos significados, sentimentos, ações e reações.
	Contexto Histórico	Participantes; Ambientes; Relações;			
	Eventos Críticos	Causas; Perspectivas; Enfrentamento; Consequências;			
2 - Caracterizar o processo de aprendizagem situada dos empreendedores.	Teorias pessoais situadas	Ferramentas; Atividades; O Fazer; O sentir; Modelo Mental; Eventos críticos; Intuição.	Empreendedores; Família; Amigos; Vizinhos; (ex) Funcionários; Clientes; Parceiros; Instituição de Fomento; Fornecedores; Concorrentes.	Entrevistas narrativas; Entrevistas semiestruturadas	1 – Leitura aprofundada das narrativas; 2 – Interpretação das categorias previamente definidas e das emergentes; 2 – Compreensão dos aspectos relacionais, situados e intuitivos para a delimitação da aprendizagem situada.
	Participação Cultural	Participação na história; Pressupostos, valores culturais; Regras e padrões de relacionamentos; Enraizamento (<i>embeddedness</i>); Afiliação; Modelo Mental; Eventos críticos;			
	Imersão Setorial	Significados; O setor; Linguagem; Agentes; Lições, conhecimentos e habilidades; Modelo Mental; Características			

3 - Identificar os elementos constitutivos da ação empreendedora	Ação coletiva	Importância dos relacionamentos; O papel da inovação; A ideia de construção coletiva; Modelo de empreendimento; Redes colaborativas; Enraizamento (<i>embeddedness</i>); Agência relacional;	Empreendedores; Família; Amigos; Vizinhos; (ex) Funcionários; Clientes; Parceiros; Instituição de Fomento; Fornecedores; Concorrentes.	Entrevistas narrativas; Entrevistas semiestruturadas	1 – Leitura aprofundada das narrativas; 2 – Identificação de ações individuais e coletivas.
	Agência Empreendedora	Visualização de oportunidades; Início do negócio; Responsabilidade pelos riscos; Aprendizagem contínua; Empatia setorial;			
4 - Delinear o desenvolvimento da autoria prática da ação empreendedora.	Construção Coletiva	Comportamentos; Envolvimento com a comunidade; Redes de contato; Trocas de significados; Linguagem em comum; Percepção da comunidade para com o empreendedor; Força e importância das relações; Características da cidade de Cajazeiras;	Empreendedores; Família; Amigos; Vizinhos; (ex) Funcionários; Clientes; Parceiros; Instituição de Fomento; Fornecedores; Concorrentes.	Entrevistas narrativas; Entrevistas semiestruturadas	1 – Leitura aprofundada das narrativas nas análises sociolinguística e sociocultural; 2 – Interpretação das categorias analíticas previamente definidas e das emergentes; 3 – Compreensão dos aspectos importantes para o desenvolvimento da autoria empreendedora.
	Maturidade	Conhecimento sobre o negócio; Proximidade social; Aprendizados contextualmente sensíveis; Dinamicidade; Autodesenvolvimento;			
	Identidade	Envolvimento com a comunidade; Autovisão; Significados incorporados; Significado do negócio			

Fonte: Elaboração própria.

A coleta de dados foi realizada em 3 (três) momentos: contato com a população, com as instituições de fomento e entrevistas com os empreendedores e comunidade. No primeiro momento, por meio de entrevistas estruturadas, questionou-se a algumas pessoas da população cajazeirense a ideia de empreendedor, a citação de três casos, bem como a descrição do seu negócio, do envolvimento destes para com a cidade, um pouco da história destes e o reconhecimento ou premiação destes.

Na segunda etapa, as instituições de fomento e apoio empresarial foram visitadas. Organismos como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do município e a organização responsável pela realização do evento ‘Melhores do Ano’. O intuito da realização de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis desses órgãos foi de compreender com mais propriedade as características, atividades, envolvimento social e história daqueles empreendedores citados pela população.

Ao realizar as entrevistas preliminares junto à população e às instituições de fomento, foram contabilizadas 53 (cinquenta e três) indicações de empreendedores (as), dos quais 7 (sete) se repetiram mais de 3 (três) vezes. Os empreendedores trabalham atualmente nos mais variados segmentos do setor varejista, atacado e industrial, desde a venda de roupas, concerto de celulares, rede de supermercados, sistema de informação gerencial a áreas de lazer e entretenimento.

No que se refere à operacionalização das estratégias, a entrevista narrativa foi composta por três momentos cruciais (FLICK, 2009): a **pergunta generativa**, referente ao tópico de estudo e à narração central; **fase de questionamento**, perguntas a respeito de fragmentos considerados importantes; e **fase de equilíbrio**, com perguntas mais abstratas objetivando à explicação e argumentação de fragmentos importantes. Se faz necessário, antes de realmente iniciar as entrevistas, relatar para os sujeitos a intencionalidade da pesquisa e a permissão para gravação (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

Um aspecto importante elucidado por Creswell (2013) são as características do contexto histórico. Nesse caso, durante as narrativas, foi requisitado aos participantes que abordem o relacionamento dos empreendedores com a cidade de Cajazeiras, bem como as características da própria cidade. Porém, devido ao caráter reflexivo do autor-empendedor e pela quantidade de entrevista realizadas com o mesmo, essas etapas se misturavam. Mas, ainda assim, foi possível realizar a última entrevista de modo mais questionador e reflexivo. Com os outros sujeitos, essa fase se dava nos últimos momentos das entrevistas.

Dentre os 7 (sete) empreendedores prospectados, foram escolhidos 2 (dois) para a realização das entrevistas narrativas, juntamente com 9 (nove) indivíduos de cada empreendedor que possuam relações diretas com estes, totalizando 20 (vinte) indivíduos. Os empreendedores, sujeitos principais desta pesquisa, foram convidados à participar da pesquisa e a indicar os 9 (nove) indivíduos de seu convívio.

Foi requisitado aos sujeitos principais que narrassem suas trajetórias profissionais e pessoais até o presente momento, destacando qualquer aspecto que considere relevante para a sua história, da forma que desejasse, sendo esta a fase da pergunta generativa. Na fase de questionamento, as categorias previamente definidas foram explicitadas em questões diretas, como por exemplo: como o envolvimento com a cidade lhe permitiu aprender a agir de maneira empreendedora?

Durante a coleta, sentiu-se a necessidade de excluir um empreendedor e seu grupo, sendo que foi objetivado entrevistar dois grupos. As razões foram: a quantidade de dados conseguidos com apenas um grupo; e, indisposição pessoal e indisponibilidade de contato com o segundo empreendedor e seu grupo. Após a decisão de encerrar as entrevistas com esse grupo, concebida pelo pesquisador-autor e pela banca avaliadora, o pesquisador-autor tentou contatar com o mesmo para agradecimento e explicação da decisão, mas não foi possível, pela sua relutância em atender as ligações.

As entrevistas com o grupo único foram realizadas com duração de cinquenta minutos a uma hora e vinte minutos. No total, foram realizadas vinte entrevistas, com duração de vinte e duas horas, aproximadamente. Abaixo, segue o quadro com a quantidade de entrevistas realizadas com os sujeitos:

Quadro 4 - Relação entrevistados e entrevistas.

Entrevistados	Quantidade de entrevistas	Entrevistados	Quantidade de entrevistas
Autor-empresendedor	7	Ex-chefe dos escoteiros	1
Sócio-empresendedor	2	Superintendente da CDL	1
Funcionários (dois)	2	Contador da empresa	1
Amigos (dois)	2	Primeiro cliente	1
Esposa	1	Antigo mentor	1
Pais*	1		

*Entrevista realizada com o pai e a mãe, simultaneamente.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Para facilitar a organização dos dados retirados das narrativas dos indivíduos, os trechos de suas narrativas possuem códigos que indicam o grupo, o sujeito entrevistado e o número de ordem do trecho em determinado grupo. O hífen aqui utilizado na denominação dos sujeitos principais e da empresa caracteriza a relação existente entre o indivíduo e sua principal característica neste estudo. Estes são: autor-empresendedor (E), como o principal entrevistado e elos das narrativas; sócio-empresendedor, aquele entrevistado que fundou a empresa, junto com o anterior, que está agrupado no grupo Colegas de Trabalho (Cs); e empresa-caso, a empresa dos empreendedores.

Já os diversos entrevistados estão agrupados em:

Quadro 5 - Relação dos indivíduos e abreviações

Grupo	Indivíduo	Abreviação
Empresendedor (E)	Empresendedor	E
Família (F)	Pais	Fp
	Esposa	Fe
Colegas de trabalho (C)	Primeiro funcionário	Cf.I.
	Segundo funcionário	Cf.II.
	Sócio-empresendedor	Cs
Mentores (M)	Chefe dos Escoteiros	Mce
	Primeiro patrão	Mpp
Amigos (A)	Amigo do tênis de mesa	A.I.
	Amigo de infância	A.II.
Parceiros de negócio (P)	Primeiro cliente	Ppc
	Superintendente da CDL	Ps
	Contador da empresa	Pc

Fonte: elaboração própria (2017)

Quadro 6 - Relação dos nomes fictícios dos personagens.

Entrevistados	Nomes fictícios	Entrevistados	Nomes fictícios
Autor-empresendedor	Cezar	Ex-chefe dos escoteiros	Eronildo
Sócio-empresendedor	Augustus	Superintendente da CDL	Mário
Funcionário I	Santos	Contador da empresa	Diogo
Funcionário II	Roberto	Primeiro cliente	Sirley
Amigo I	Ricardo	Antigo mentor	Pedro
Amigo II	Manoel	Irmão do antigo mentor	João
Esposa	Laura	Gerente de uma loja de informática	Amanda
Filho	Ricardo	Dono e parceiro de um provedor de internet	Paulo
Pais	Maria e José		

Fonte: elaboração própria (2017).

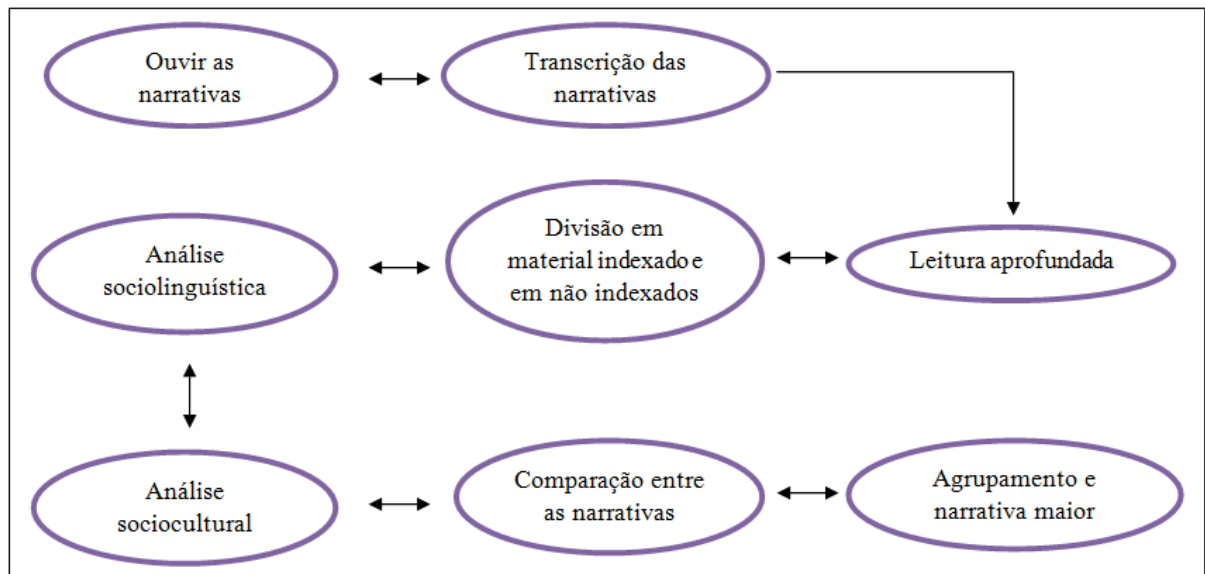
A identidade dos indivíduos foi mantida em sigilo. Com isso, para facilitar a identificação dos mesmos, nomes fictícios foram criados tanto para os sujeitos da pesquisa quanto para diversos outros personagens que aparecem nas narrativas, como apresentado no Quadro 6 acima.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Schütze (1983 apud JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002), a análise de narrativas pode ser realizada de acordo com as seguintes etapas: (I) transcrição das entrevistas, descrevendo as ações do empreendedor, o contexto, os personagens, contatos importantes, reflexões, sentimentos, ensinamentos, entre outros elementos; (II) divisão do texto em material indexado (expondo os personagens e suas ações, o contexto e o tempo) e não indexado (abordando as emoções, valores, juízos de modo descritivo); (III) análise e reflexão do pesquisador a respeito dos materiais indexados, observando as trajetórias ou o ordenamento dos acontecimentos; (IV) “análise do conhecimento” ou dos materiais não indexados para a formação de teorias operativas; (V) agrupamento e comparação entre as trajetórias individuais; e (VI), por último, alocação das realidades individuais dentro de um contexto maior para o estabelecimento de semelhanças e identificação de trajetórias coletivas.

Deu-se atenção às etapas (III) e (IV), pois, segundo Grbich (2007), essas etapas referem-se às análises sociolinguística e sociocultural. Com a primeira, almeja-se a estruturação cronológica dos eventos. Quanto à análise sociocultural, esta se propõe a estudar os quadros interpretativos de significados dos eventos. Esta toma como base a estrutura sociolinguística (ou dos materiais indexados) e se aprofunda na exploração do conteúdo e contexto das histórias, na comparação entre duas histórias, na relação com estruturas culturais relevantes e na interpretação do pesquisador.

Além destas etapas, Josselson (2011) chama atenção para a leitura prévia e atenta das narrativas para se galgar o sentido de como a narrativa é estruturada e, a partir daí, realizar as categorizações e análises. Sendo assim, a Figura 4 esboça as etapas seguidas na análise das narrativas.

Figura 4 - Etapas da análise das narrativas

Fonte: Elaboração própria.

Aqui novamente se faz importante frisar que as etapas constituídas pelo ato atento de ouvir as gravações, a sua fiel transcrição e a leitura cuidadosa das instruções serão seguidas de maneira intercalada. Alguns cuidados foram levados em consideração para não comprometer a qualidade e a confiabilidade da pesquisa, como buscar a fidelidade em reproduzir as narrativas e as instruções dos sujeitos com o máximo de detalhes possíveis, evitar o julgamento ou comprovação das verdades e fatos proferidos pelos narradores, realizar separadamente as análises dos relatos objetivos (referentes a organizações, fatos legais, transações comerciais, entre outros) e subjetivos (interpretações e emoções advindas do mundo interior dos indivíduos) (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002), consultar outros pesquisadores e os próprios narradores a respeito das interpretações e reflexões, além de visitar o campo e a literatura quantas vezes foi necessário.

4 RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa agrupados em quatro seções referentes aos objetivos específicos, cujo objetivo principal é **compreender o processo de aprendizagem situada de empresários da cidade de Cajazeiras (PB) ao se transformarem em autores práticos de sua ação empreendedora**. As explicações sobre as abreviações, bem como os sujeitos que elas representam, foram detalhadas no capítulo Metodologia, na seção 3.3, Contexto e Sujeitos.

A seção está organizada de acordo com os quatro objetivos específicos deste trabalho: primeiro, será descrita a trajetória pessoal e profissional do autor-empREENDEDOR; segundo, os elementos da ação empreendedora serão elucidados; terceiro, será relatado o processo de aprendizagem empreendedora situada; e, por último, o desenvolvimento da autoria empreendedora será delineado.

4.1 TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL

Nessa seção, todas as narrativas compartilhadas dos entrevistados foram unificadas para a composição de uma única narrativa que explica os sentimentos e ações do **Eu-EmpREENDEDOR**; o **Contexto Histórico** de cada fase do autor-empREENDEDOR; e, os **Eventos Críticos** que perpassam a sua história. A composição desses fatos se torna interesse para revelar o lado sensível e humanizado da vida empreendedora, buscando dar uma abordagem holística à ação empreendedora.

O empreendedorismo vem sendo estudado e compreendido cada vez mais como um processo socialmente e historicamente enraizado em forças sociais, políticas e culturais (STEYAERT, 2007). A análise narrativa da história de vida de um empreendedor perpassa variadas esferas individuais e coletivas, como o contato e vontade ativa na participação de atividades grupais ou trocas de significados em instituições sociais. Assim, o estudo do empreendedorismo na dinâmica entre agente e estrutura se mostra como lente significativa para o avanço na construção do empreendedorismo como fenômeno socioconstruído (ANDERSON; SMITH, 2007; FLETCHER, 2006).

4.1.1 Eu-empreendedor

Durante toda a história de um empreendedor, o mesmo encara momentos que despertam emoções que podem incentivá-lo ou fazê-lo recuar, dependendo de como as situações são encaradas. Nesta subseção, os sentimentos destacados na narrativa do entrevistado principal e determinadas características e ações esboçadas nas narrativas compartilhadas ajudam a compreender que o empreendedor, ao contrário do que o “empreendedorismo de palco” evidencia, está envolto de sentimentos, muitas vezes conflitantes.

Um desses sentimentos é o medo. Medo de fracassar, de desapontar os entes queridos e as pessoas com quem trabalham. Porém, o autor-empreendedor destaca em sua narrativa a importância de, além de perceber a presença dessa emoção, utilizá-la para impulsionar a ação empreendedora, principalmente quando este já possui experiência e saber: “Eu acho que o **medo faz parte**, né?” (E205); “**Medo não é ruim**, não, entendeu? Pelo contrário, pelo contrário” (E209); e “**Eu via medo ruim talvez quando era jovem**. Mas, depois que eu aprendi” (E229).

O empreendedorismo não se limita a execuções comerciais e organizacionais. O eu-empreendedor e o eu-esposo estão em um relacionamento imbricado que, muitas vezes, não se pode separar. As responsabilidades para com os entes queridos ocupam lugar de destaque na narrativa do autor-empreendedor e de sua esposa: “**Tinha um frio na barriga porque eu tinha minha esposa** que tava confiando em mim. Podia dar errado, obviamente, né?” (E208); e

“(Quando) eu **conheci Cezar, ele não tinha garantia de nada**. Cezar tava desempregado, não tinha estudo, tinha só terminado o ensino médio. Mas eu nunca esqueci quando ele olhou pra mim e disse: ‘Confia em mim. Eu só lhe peço um voto de confiança. **Confia em mim e eu vou lhe mostrar do que eu sou capaz**’. Eu estava de férias da faculdade e ele falou que só lhe peço um voto de confiança” (Fe27).

Durante as primeiras experiências profissionais, o autor-empreendedor teve apoio de seu antigo mentor. Após a fracassada primeira experiência, o entrevistado realizava trabalhos de treinador de tênis de mesa para a prefeitura. Após passado certo tempo, seu antigo mentor o convidou a trabalhar novamente com ele. No trecho a seguir, pode-se perceber sentimento de gratidão para com aqueles que contribuíram com o seu desenvolvimento profissional: “Eu fui. **Eu tinha muito respeito por ele**, principalmente porque ele me buscou no meio da rua” (E95).

O exercício da autoconfiança também se mostra importante na consecução de objetivos e no enfrentamento diário. Porém, a autoconfiança é também desenvolvida ao longo do curso da vida de um empreendedor, pois este adquire maior amadurecimento tanto no “como” agir, quanto em sua autocompreensão, como apresentado no trecho do autor-empresendedor: “Quando eu coloquei o negócio, eu já era uma pessoa – como é que eu posso lhe dizer? – mais confiante. Eu corri o risco calculado” (E206).

A confiança também é apresentada na exploração da oportunidade de negócio, quando o empreendedor se conhece e confia em sua capacidade para empreender e resolver os problemas diários, como retratado no trecho do autor-empresendedor apresentado a seguir: **“Eu acho que o impulso para empreender foi a questão da confiança**, mesmo. Tava um bom tempo desacreditado” (E83-1).

Durante determinados momentos de sua história, o autor-empresendedor consegue desenvolver a liderança. O trecho seguinte mostra que as experiências durante a infância e adolescência podem impactar, de maneira interessante, na forma como a realidade é encarada: **“Eu fui um dos primeiros chefes da minha idade, do lobismo**, né? Que é antes do escotismo” (E48).

Encarar os fracassos como episódios que tragam algum aprendizado pode ser uma forma de superá-los de modo mais satisfatório. No trecho a seguir, o autor-empresendedor apresenta o lado emocional de não conseguir realizar de modo satisfatório uma atividade e revela a sua consciência para com os momentos “no fundo do poço” em que a decepção “toma voz”:

“Pensando bem, eu sempre fui ao fundo do poço e voltei. Pensando bem agora, por mais que você tenha me forçado, tenho mais fracasso do que vitória. Só que meus fracassos são aquela coisa né? São fracassos que não são o crash. **É um fracasso, às vezes, emotivo, emocional**, mas são fracassos que não se repetem, né? Pensando bem, são isso” (E83-2).

Na passagem a seguir, o autor-empresendedor relata a sua perseverança para a realização das atividades e sua proatividade para a formação de parcerias antes do seu negócio atual. Essas suas atividades se mostram essenciais para qualquer profissional: a persistência e a busca de formação de uma rede de contatos: **“Aí, eu fiquei tentando**, tentando, tentando, tentando. Aí, eu comecei a **procurar parcerias** aqui” (E138).

A pesquisa narrativa, quando realizada de maneira a se buscar histórias compartilhadas entre uma rede de sujeitos, pode ser uma fonte de dados confiável na compreensão holística de um fenômeno. Nos parágrafos a seguir, apresentam-se as perspectivas de outros entrevistados a respeito do autor-empresendedor. Essas descrições

também se tornam legítimas na busca pela compreensão de possíveis ações e características que venham a favorecer a ação empreendedora.

Estar compenetrado na realização de determinado projeto ou até mesmo em uma simples tarefa pode ser favorável para a consecução de variados objetivos. O foco na realização de atividades se destaca na narrativa da esposa enquanto esta caracteriza o autor-empREENDEDOR: “Porque ele é do tipo daquela pessoa que **quando quer uma coisa só para quando está concluída**” (Fe17).

Ter resiliência, capacidade de superar as intempéries e utilizá-las para impulsionar o seu desenvolvimento se mostra útil, principalmente quando se compreende o contexto em que, neste caso, o autor-empREENDEDOR vivia:

“Pronto, **todas as vezes que falam de resiliência eu lembro de Cezar**. Para a pessoa ter passado por tudo o que ele passou, pela infância difícil dele, pai alcoólatra, uma infância difícil, um ciclo de amizade que sonhava ter as coisas materiais e ele não tinha e ele ia lá. **Sempre dava um jeito de adquirir aquilo**” (Fe21).

Apresentado como sinônimo de empreendedorismo, o otimismo se mostra na metáfora do copo ‘meio cheio’ no sentido de que é sempre possível reverter uma situação, como relatado no trecho da esposa:

“Eu vejo Cezar-empREENDEDOR aquela pessoa focada e resiliente, capaz de transformar o pouco, ou quase nada, em muito. Ele é o tipo de pessoa que é **positiva**. Sabe aquela pessoa que vê o copo meio vazio ou meio cheio? **Ele sempre acha que tá meio cheio**” (Fe22).

Os colegas de trabalho, nas pessoas do primeiro e do segundo funcionário da empresa, mostram o lado profissional do autor-empREENDEDOR. Colher dados desse público mostra como o empREENDEDOR pode ser compreendido perante os seus colaboradores e pode confirmar, conforme as suas experiências, o perfil do empresário. Nesse sentido, do trecho do primeiro funcionário se pode observar o acompanhamento das tecnologias e práticas do setor, bem como a autoadaptação perante as mudanças e aproveitamento de oportunidades:

“Cezar é um empREENDEDOR porque ele consegue visualizar o comércio, se **adaptar e conseguir novas tendências**. Gerir aquilo dali. Isso para mim é empreender. Já aconteceu isso, sim. O TEF, por exemplo, a transferência eletrônica de fundos, que por aqui não existia ainda. **E ele buscou isso aí bem antes da obrigatoriedade**” (Cf.I.40).

Quando questionado se o entrevistado principal seria empREENDEDOR e o porquê disso, o segundo funcionário da empresa destaca a liderança, a proatividade e a cooperação com os colegas para a resolução de problemas. Percebe-se que esses atributos estão em uma imbricada relação entre o perfil empREENDEDOR e o gerencial: “Sim, por causa do seu espírito

de **liderança**, que é muito grande” (Cf.II.76)”; “A **proatividade**. Ele não descansa enquanto não encontrar uma solução para o problema. Seja qualquer problema. Se ele não encontrar a solução, ele procura quem consegue resolver” (Cf.II.77); e “**Ele não age sozinho**. Ele pede opinião, ele compara com a opinião de outra pessoa e testa antes de tomar a decisão final” (Cf.II.78).

O profissionalismo e o comprometimento para com os projetos da empresa são outros atributos que foram destacados nas narrativas compartilhadas de dois amigos do autor-empREENDEDOR. O primeiro, Ricardo (nome fictício), mostra o quanto o empreendedor precisa respeitar o seu negócio. Já o segundo, Manoel (nome fictício), revela a qualidade da dedicação entregue à realização de atividades: “Eu acho assim: a grande virtude dele estar tão bem nos negócios **é que ele é muito objetivo, sério**” (A.I.30); “Um dos grandes diferenciais de Cezar é o **comprometimento**” (A.II.44).

A construção de possíveis cenários, unida à resiliência pessoal, contribui para a resolução de problemas e para a inovação nas práticas e nas formas de comercialização. Isso pode ser observado no trecho do parceiro e contador da empresa, o senhor Diogo (nome fictício), apresentado a seguir: “Ele é um cara extremamente – como é que eu vou dizer? **É um cara dinâmico**, muito dinâmico. Ele é um cara que, se a situação não dá por aqui, **ele tá vendo duas ou mais, três situações para se sobressair dela**” (Pc32).

Em suma, esta seção apresentou algumas características e emoções presenciadas nas narrativas compartilhadas da história do autor-empREENDEDOR selecionado. A compreensão desses elementos pode contribuir para a percepção do lado humanístico do empreendedor e de atributos percebidos em rede, mas não para ditar atributos considerados únicos e definitivos.

Ao compreender o empreendedor como um ser humano que possui sua subjetividade, que se dispôs a desenvolver em si determinados atributos e que vivenciou certas experiências que o fizeram explorar oportunidades de negócios de maneira bem sucedida, aos poucos se permite a desmistificação de um perfil heroico e salvador, advindo de concepções atomísticas de autores clássicos da economia e da administração, como Schumpeter (1934), que abordam o mesmo como detentor de qualidades excepcionais e agindo de maneira individualizada (PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2009).

O meio em que o empreendedor está envolvido não concebe apenas o espaço físico e geográfico, mas promove relações ativas entre os diversos sujeitos, gerando influências afetivas, simbólicas e sociológicas (PEREIRA *et al.*, 2012). Assim, ao reunir as diversas perspectivas sobre os sentimentos, atributos e ações do indivíduo empreendedor, não se pretende aqui voltar aos antigos estudos do empreendedorismo sobre a ótica econômica

clássica, mas, em ligação com todo este trabalho, se pretende aborda as variadas óticas que as narrativas sugerem.

O empreendedor passa a ser concebido como um indivíduo humano com sentimentos e ações em busca de realização profissional que consegue, ativamente ou não, contribuição de diversos outros agentes. E, com isso, a sua história é compartilhada com esses outros indivíduos de modo a montar um quadro relacional e enraizado de sua vida, o que pode contribuir para o desenvolvimento de uma consciência humanizada, não só comercial.

Corroborando, Paiva Junior, Almeida e Guerra (2008) compreendem o empreendedorismo humanizado como sendo compreendido por uma perspectiva sócio-histórica, indo além das lógicas racional, individualista e utilitarista. As múltiplas perspectivas sobre a vida individual do empreendedor aqui estudado nos mostram a não racionalidade instrumental na formação de laços pessoais.

Até mesmo os parceiros de negócio, como o contador da empresa e o superintendente da CDL, mostraram em suas narrativas um lado pessoal importante a ser destacado. Com isso, afirma-se que, pelo menos neste estudo, o empreendedorismo e a atividade empresarial na cidade de Cajazeiras se mostram em uma imbricada relação entre o profissional e o pessoal. Na próxima subseção será dada atenção à cronologia dos fatos a cerca da vida do empreendedor deste estudo.

4.1.2 Eventos críticos

A vida do autor-empresendedor envolve uma cronologia de eventos que marcam a sua narrativa estruturada a partir de comentários de sua rede de contatos pessoais. A compreensão desses eventos críticos se torna importante pela sua capacidade de revelar o que acontece durante a vida de empreendedores no Sertão paraibano. Além disso, permite um olhar mais holístico perante a vida pessoal e profissional desses agentes.

Embora partindo de um caso excepcional na cidade, podem-se revelar importantes reflexões a respeito de cada passagem da vida do entrevistado principal. Explicações mais detalhadas da história serão descritas na próxima subseção: Contexto histórico. Por fim, nesta seção se procura dar uma linguagem menos objetiva e mais narrativa ao se contar uma história de empreendedor sertanejo. Alguns termos regionais serão utilizados, pois o pesquisador agora assume o papel de narrador regionalizado e enraizado em sua própria cultura.

A vida do nosso futuro empreendedor, César, começou em São Paulo. Quando ele tinha dois anos de idade, seus pais decidiram se mudar para o Sertão cearense. Lá, a vida não

foi fácil. Com a ajuda de um familiar conseguiram uma casa para morar sendo que em troca cuidavam da roça. Ficavam com uma parte da colheita e cuidavam de seus animais: eram ‘moradores’ daquele sítio:

“Lá onde a gente ficou era um lugar totalmente isolado. Isolado de tudo que você possa imaginar. A **casa era como se fosse uma doação**. Não tinha aluguel, era uma casa velha. Era em troca de cuidar da roça. **A gente era ‘morador’** de uma das casas do sítio. Era a primeira casa desse sítio. Isso foi em 84. Aí, em 84 a gente ficou nesse negócio lá, né” (E22).

O pai de Cezar, seu José, ao ser incentivado por sua esposa, dona Maria, decidiu conhecer a cidade de Cajazeiras, no Sertão paraibano. Ao chegar em Cajazeiras, Cezar se surpreendeu com as diferenças tecnológicas e pelo tamanho da cidade. As facilidades da cidade impressionavam o futuro empreendedor:

“Era muito difícil imaginar isso aqui. Quando a gente chegou aqui, cara, tive uma surpresa muito grande, né. **Era impressionante pra mim**. Uma coisa muito, muito marcante. Imagina você sair de um local que não tinha tecnologia e aqui **na casa do vizinho tinha uma TV**. Era um japonês. E ele tinha uma televisão e a gente ia assistir lá. Rapaz era uma coisa impressionante. Primeiro, eu achava impressionante Cajazeiras. Eu achava muito moderno, surreal, entendeu? Isso foi em 1989. **Realmente desde quando eu pisei aqui eu achei uma coisa impressionante pela tecnologia**, entre aspas, porque tinha televisão, porque **tinha as facilidades**, que tinha a escola e não sei o que” (E37)

Pouco tempo depois, seu pai conseguiu um emprego como carregador, algo bem semelhante ao que ele já tinha trabalhado em São Paulo. Nisso, Cezar ia todos os dias levar o almoço para seu pai, atravessando boa parte da cidade para tal atividade. Foi aí que aconteceu o encontro com algo que moldaria, em grande parte, a sua visão de mundo. O grupo escoteiro foi encarado como algo transformacional para ele. Porém seus pais não viram com bons olhos:

“Eu me interessei muito nessa época pelo grupo escoteiro, pois eu vinha no centro deixar a marmita do meu pai e comecei a me envolver com um grupo escoteiro. **Eu achei muito interessante essa questão do grupo escoteiro e procurei por conta própria mesmo. Meu pai queria que eu não fosse porque era coisa de rico**, mas aí eu procurei por conta própria” (E40).

O seu envolvimento com o comércio começou logo cedo, na infância, pois seus pais, por incentivo de um tio, decidiram montar uma pequena fábrica de roupas íntimas. Esse envolvimento não foi intenso devido às suas descobertas sociais nesse período. Porém, o mesmo ajudava quando necessário. Nesse momento, ele não imaginava o quanto essa experiência ajudaria a formar o profissional que hoje é. Por conviver diariamente com isso, aos poucos os valores de trabalho, dedicação e responsabilidade foram se desenvolvendo:

“Meu pai abriu uma fábrica de fazer calcinha através de um outro tio meu que fazia e ensinou a minha mãe. E minha mãe pegou o dinheiro pra comprar uma televisão, lá em Juazeiro do Norte e, quando chegou lá na minha tia montou esse negócio de uma fábrica” (E43).

Sua mãe explica melhor esse acontecimento:

“Eu falei pro meu cunhado para comprar uma televisão de segunda mão e que fosse colorida. Aí foi lá, ele foi na feira e não achou uma televisão colorida, mais ou menos moderna, que tinha aquele caixãozinho. Era 200 cruzeiros na época: **‘Maria eu não encontrei uma televisão, mas eu trouxe o dinheiro, mas se você quiser a gente volta, compra uma máquina de segunda mão e eu lhe ensino a costurar e eu garanto que em pouco tempo você compra uma televisão para os meninos’.** Aí ele pegou o dinheiro de volta comprou a máquina e quando comprou a máquina ligou para mim: ‘Maria, eu já comprei a máquina, agora venha pra eu lhe ensinar’. Aí eu fui em um dia para aprender a costurar e no outro eu voltei. Aí ele me ensinou tudinho: ‘Agora você vai lá vai trabalhar. Quando você fizer as calcinhas eu vou lhe ensinar a vender’. Aí quando eu fiz as calcinhas ele veio e me ensinou a vender. Aí ele me levou na feira que ele trabalhava aqui. Ele tinha freguesia dele aqui e ele me apresentou: ‘Olhe, a partir de hoje, ela é minha cunhada, e ela vai ficar vendendo aqui’. Aí ele me passou os clientes e ficou vendendo de Sousa, Patos e Pombal. E, eu em Cajazeiras” (Fp4).

A infância passou junto com a adolescência. O primeiro emprego não durou muito, cerca de apenas uma semana. Detalhe: esse trabalho foi conseguido por Pedro, alguém que futuramente iria se tornar seu mentor profissional. Ao ter vivenciado o tênis de mesa como esporte preferido e ter se profissionalizado nessa atividade, Cezar recebeu um convite da prefeitura municipal para dar aulas desse esporte:

“Comecei a dar aula de tênis de mesa, que eu tinha aprendido, para a prefeitura da cidade. Ganhava meio salário mínimo. Comecei a dar aula de tênis de mesa, meu pai irado com isso, a tarde mexia no computador e a noite ia para a escola. Não era um emprego né. Ia para a escola, conseguia algumas coisas no laboratório. Era melhor que nada né” (E88).

Porém, o tênis de mesa não seria a sua atividade profissional principal, apesar de várias competições conquistadas. Depois da fracassada experiência concedida por Pedro, Cezar recebeu uma nova oportunidade deste. Essa pessoa atualmente tem destaque especial na história de nosso personagem principal, pois foram as oportunidades fornecidas por aquele que fizeram o futuro empreendedor mergulhar de cabeça no mundo da informática e a se dedicar na construção de uma empresa:

“Quando Pedro foi me chamar aí eu tava fazendo um serviço que não era... Era esporádico. Eu era treinador de tênis de mesa para o município. Era um contratado. Não era concurso e eu sabia que era finito. Então, fiquei pensando pelo amor que eu tinha pelo esporte: show de bola” (E91).

Os dois tinham certa afinidade e objetivos em comum, o que foi o bastante para que Cezar procurasse Pedro para uma realocação profissional. Pedro aceitou, e os dois foram

trabalhar junto com o seu irmão: “Então, quando eu conheci Cezar a gente se entrosou como amigo porque temos os mesmos objetivos, de certa forma. Alguma afinidade. E tivemos a oportunidade de conviver e se conhecer aí” (Mpp15); e “Ele chegou para mim e disse: ‘Pedro eu quero aprender a mexer nesse negócio aí’. Eu disse: ‘Como? Como é que nós vamos fazer?’ Eu disse: ‘Meu irmão está montando uma loja de informática, você não quer ir trabalhar lá?’” (Mpp17).

Infelizmente, ou não, essa experiência não durou muito tempo. O irmão de Pedro tinha uma postura muito rígida e achava que Cezar não daria para o trabalho devido à sua inexperiência. Quem sabe isso não tenha sido bom para o seu crescimento? Tem males que, às vezes, vêm para o bem. Pedro lembra muito bem disso: “Mas essa experiência também foi muito curta. Por alguma razão, meu irmão achou por bem que Cezar não deveria estar ali” (Mpp19).

Depois de um tempo, os irmãos se desentenderam, o que causou a separação da sociedade. Assim, cada um foi para o seu lado. Cezar lembra dessa situação com certa tristeza, pois gostava de Pedro e, de certa forma, também de seu irmão, João: “E aí, Pedro separou de João e, nessa confusão aí, eu fiquei no meio do tiroteio, né. Porque eu era amigo de Pedro, mas respeitava os dois.” (E100).

Agora sem emprego e sem devida qualificação, Cezar se põe em dúvida quanto ao que fazer. O que ele sabia fazer? Mexer em computador! Tinha aprendido muito sobre computadores e internet com seu antigo mentor. Estava na hora de agir como autor de sua vida e procurar novamente emprego: “E aí o que, que eu sabia fazer? Era mexer em computador e naquela época era mexer mesmo. E eu fui mexer em computador (...) E aí fui... procurar emprego (...) Na verdade foi a primeira entrevista que eu fiz né, sozinho sem alguém me levar” (E101).

Conseguiu! Seu conhecimento técnico e sua rede de contatos construídas na cidade o ajudaram a conseguir um novo emprego. Porém, não foi tão simples assim. Ele tinha que ser tão bom quanto o técnico que ele iria substituir. Para isso, teve que formatar um computador, ali, na hora, ao vivo e a cores. O cara gostou e foi logo chamando Amanda, a gerente, pegando de surpresa o nosso futuro empreendedor:

“Então, vamos fazer o seguinte: venha fazer um teste que aí eu tô querendo sair e eu dou um jeito aqui’. Eu fui e fiz um teste pra ele (...) Eu fui. Formatei. Arrumei lá um computador para ele. Gostei dele, ele gostou de mim. A gente tinha algumas coisas em comum. O rock, que eu era rockeiro (...) E aí, de repente, ele chama Amanda. Assim rapidamente. Ele não deixou nem eu sair. Não queria nem que eu fizesse um currículo, foi logo chamando Amanda. Falou com Amanda na minha frente: ‘Olhe,

encontrei uma pessoa para ficar no meu lugar. Amanhã eu não venho mais não” (E117).

Não é que deu certo?! Ele ocupou o cargo de técnico em manutenção em microcomputadores e também de gerente do setor. Que desafio! Não teve ninguém para ensiná-lo como fazer o seu trabalho. Mas isso não era problema para alguém que tinha certa capacidade de aprendizagem desenvolvida. Ele encarou isso como um desafio. Gostava de responsabilidades, e isso o dava mais oportunidades para aprender. Queria ser *expert* nisso. Ser reconhecido como especialista. Se alguém precisasse de algo relacionado à informática, tinha o nosso amigo Cezar. Porém, apesar de estar ganhando bem, o seu antigo mentor reaparece na história e o convida para trabalharem juntos, novamente. E ele? Aceitou, claro. Seu mentor sabia de muita coisa e era um profissional exemplar:

“Tava até bem. Eu tava até me sentindo o gerente da loja porque a Amanda era uma preguiça da peste. Cara, ela se lascou no final. Culpa dela, né? Porque Pedro acabou – nesse período de três anos – decidiu botar a loja dele, né? Não era uma loja, era só a manutenção. E aí ele me ligou. Fiquei até surpreso. A gente manteve contato, né, nesses três anos. Ele ficou fazendo serviço por fora e tal. Ele botou uma loja, botou essa de manutenção antes de falar comigo. Aí, botou. Aí, ele me ligou” (E120).

Devido à sua entrega em realizar um trabalho bem feito, o nosso futuro empreendedor foi convidado a trabalhar em uma empresa de João Pessoa que operava com automação comercial e ele iria ser a pessoa que instalaria os programas nos estabelecimentos empresariais:

“Eu consegui um lugar para ficar em João Pessoa junto com um amigo. Lugar bom para trabalhar lá em João Pessoa, já ganhando 3 salários. Saí de um para três. O cara tinha uma empresa de desenvolvimento de software, lá, para poços de derivados de petróleo, postos de combustível. E aí fui. O cara me contratou. Veio me buscar aqui” (E129).

Um amigo lembra bem como isso aconteceu. Cezar vislumbrava oportunidades de negócio nessa sua aventura na capital paraibana. Estava na crista da onda. O *boom* de microcomputadores e de sistemas de informação gerencial tinha chegado com força em João Pessoa e ele estava aproveitando tudo o que poderia. Ele nem imaginaria que esses seus saberes iriam ser tão úteis no futuro. Engraçado como na nossa vida aparecem oportunidades ou pessoas que serão consideradas de muita importância tempos depois do ocorrido: “O Cezar foi embora para João Pessoa. Ele conseguiu emprego lá para trabalhar em uma empresa de sistemas. Foi aí onde ele abriu os olhos para o horizonte de sistemas. E foi enxergando também oportunidades diferentes, negócios diferentes” (A.II.37).

Passado algum tempo trabalhando nessa empresa, os problemas começaram a aparecer. Diversas experiências pessoais o forçaram a viver momentos que não imaginaria se

tivesse ficado em Cajazeiras. Momentos ruins que o fizeram desejar não estar em João Pessoa. Apesar de ter começado um curso de Ciência da Computação, seu trabalho estava impedindo de aproveitá-lo melhor e estava até comprometendo sua saúde. Mas o pior estava por vim. Seu pai acabou ficando doente, o suficiente para ele largar tudo e voltar para o Sertão para cuidar de seu pai: “E aí cara, meu pai começou a ter depressão aqui (...) Aí, meu irmão, quando eu descobri que ele estava nessa situação, Vou lhe contar... Quando eu soube eu fui lá na mesma hora eu pedi demissão” (E132).

Após diversas abordagens para a cura de seu pai, Cezar se põe novamente em busca de algo para trabalhar. Já com mais experiência e conhecimento em informática e automação comercial, prefere trabalhar por conta própria, a começar distribuindo cartões de contato para os amigos e outras pessoas que, possivelmente, precisassem de seus serviços: “E aí que eu já resolvi o problema do meu pai. E aí o que, que eu vou fazer da minha vida de novo?... E aí o que foi que eu fiz: aí eu fiz um cartão... E aí comecei a entregar o cartão aos amigos e nas casas das pessoas que não fossem clientes de Pedro” (E136).

Com o tempo, sente a necessidade de um lugar mais organizado. Foi aí que, então, decidiu entrar em uma sociedade com um conhecido empresário do mesmo ramo, o senhor Paulo. Ao escolher em que trabalhar e se dedicar, passados numerosos momentos de reflexão e indecisão, decidiu participar de alguns cursos fornecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), sendo um deles automação comercial:

“E aí eu comecei a fazer mais curso, se eu não me engano eu fiz um curso no Senac de automação comercial. Eu fiz com várias pessoas do comércio de cajazeiras. Nem sei também porque eu fui fazer. Na verdade eu tava topando tudo, sabe? Se aparecesse para fazer um curso eu ia lá” (E230).

Durante o trabalho de autônomo, surgiu a oportunidade de fazer um curso superior em Administração em uma faculdade particular que, tempos depois, foi comprada por uma renomada faculdade da cidade: “Eu tinha ido fazer um curso superior de Administração” (E143).

Durante certo tempo, Cezar ficou trabalhando como autônomo e cursando Administração nessa faculdade particular. Nisso, seu antigo mentor aparece novamente oferecendo a ele um novo emprego, agora como representante de software. Essa representação foi conquistada por meio de uma fatalidade causada ao antigo profissional:

“Mas aí você sabe o que aconteceu? (...) O Pedro apareceu de novo nessa história: cara, vamos trabalhar comigo (...) Tinha um cara que trabalhava com uma representação de software e ele faleceu. E, o Pedro, pegou essa representação porque ele era o cara mais indicado na cidade. Então, quando esse cara faleceu, passou

automaticamente para o Pedro, por osmose. A melhor pessoa era ele. Por indicação e essas coisas” (E141).

Seu antigo mentor lembra dessa situação. Ele lembra do esforço empreendido por Cezar nas execuções diárias e sua preocupação com o crescimento da empresa:

“E eu comecei a fazer o serviço. E foi crescendo e crescendo. Teve uma hora em que eu precisei de mais gente. Chamei Cezar: ‘E aí Cezar, agora vai dar pra gente trabalhar junto aqui’. E dessa vez eu tinha como, pois eu não dependia de mais ninguém. **E Cezar foi um dos caras que me ajudou desde o começo lá**” (Mpp64).

Porém, essa experiência também não durou muito tempo, pois o cunhado do mentor o tinha chamado para trabalharem juntos. Aqui, acontece um dos passos mais transformacionais de Cezar, pois Pedro passa a representação do software para ele. Sua futura empresa dá seus primeiros passos. Cezar, a partir de agora, representaria e trabalharia com automação comercial, algo também lembrado por um dos seus amigos mais antigos:

“Só que aí um dia o marido da irmã dele era sócio com o irmão dele (...) Aí cara, o cara chegou pra ele disse: Pedro eu quero você de volta no negócio (...) Pedro: cara você quer ficar com um negócio para você? (...) Vamos fazer o seguinte, eu não vou querer, não (...) **Aí, eu fiquei representando só o software**” (E154).

“Ele foi o primeiro e o último a sair. Só saiu porque eu fechei empresa. E mesmo fechando a empresa eu tive a preocupação em deixar algo pra ele (...) Cheguei pra Cezar, no dia em que eu ia encerrar empresa (...) Entreguei uma pasta que a gente tinha e, nessa pasta, tinha os contratos dentro: ‘Olha, aqui tem R\$ 1200,00 de contrato. **Isso aqui, se você souber cuidar, vai lhe render grandes trunfos**’” (Mpp23).

“E ele passou para Cezar. Cezar aceitou. Assumiu a empresa de Pedro e começou com uma coisa que já existia. **Um pouco atrapalhado. E dali ele foi iniciando a empresa dele. Com muita dificuldade**” (A.I.39).

Durante os primeiros dias como empreendedor, Cezar decidiu participar do Empretec, um curso de capacitação empreendedora, promovido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O Empretec teve importância singular em seu desenvolvimento, pois o permitiu refletir sobre si mesmo e como ele iria estruturar o seu nascente negócio:

“Aí cara, teve um curso no Sebrae (...) o Empretec (...) Aí a psicóloga faz, né, é aquela coisa toda, porque que eu tava fazendo, porque que eu tava me submetendo (...) Ela começou a me questionar, colocar pela parede, fazer refletir. No momento em que eu estava totalmente *I don't know* (...) E ela fez várias pontuações sob o meu nível intelectual (...) Só que aí o psicólogo vai ver se você tá no momento para empreender (...) E aí ela viu que eu era a pessoa certa na hora certa e me deixou entrar” (E161).

“Quando a gente fez o Empretec, Cezar saiu dali do Empretec louco, louco, louco, louco, louco (...) Acho que foi a partir do Empretec que deu aquele estalo na cabeça de Cezar e ele passou a enxergar o mundo de uma maneira diferente” (A.II.43).

Durante o Empretec, Cezar sentiu a necessidade de ter um sócio, pois o curso revelou que, para a sua empresa alcançar o sucesso, ele teria que ter determinadas características que, naquele momento, ele não tinha. O escolhido foi um amigo que era formado em Administração e estava se dando bem como consultor em uma conhecida empresa de consultoria financeira em Juazeiro do Norte, Ceará. Além disso, o sócio-empREENDEDOR, conhecido por Augustus, tinha muitos dos atributos que, de certa forma, equilibravam a deficiência de nosso empreendedor. O engraçado é que foi em uma mesa de bar, “tomando uma”, que aconteceu a união: “Aí eu fui atrás dele, né. Isso foi em 2009, já depois do carnaval de 2009” (E159); e,

“Aí um dia eu estava no final de semana aí Cezar disse: ‘ei, vamos sair para tomar uma?’ Eu disse: ‘vamos’ (...) Eu lembro até hoje: ‘bicho, tá imoral doido. Eu estou completo de mais. Não estou conseguindo, não’. Aí eu disse: ‘Quantos clientes tu tem?’ Aí ele disse: ‘Trinta e cinco, homi. Só sou eu para dar suporte a todo mundo’ (...) Aí eu comecei a pensar em todos os problemas que eu tinha na loja que eu trabalhava. O dono da empresa o cara era bem sucedido, aí eu disse: ‘Rapaz, porque você não contrata outra pessoa?’ Aí ele disse: ‘Quem? Tu tem coragem?’ Aí eu disse, meio que brincando: ‘Rapaz, eu tenho’” (Cs16).

O seu sócio tem hoje impacto relevante na oferta e entrega dos serviços. O mesmo é responsável pela programação e operações dos programas. Todo *software* e os novos serviços que aparecem na organização, ele é o primeiro a testar e a compreender a sua funcionalidade, além de ficar também responsável por alguns clientes. Uma parceria que deu certo.

Com o passar do tempo, os serviços foram se acumulando, e mais clientes requisitando os serviços da empresa. Com isso, foi necessário contratar funcionários. O primeiro funcionário, Santos (nome fictício), foi um conhecido da família de Cezar. A indicação veio pela sua mãe, que presenciava, dia após dia, Cezar e Augustus trabalhando em sua casa. O rapaz era praticamente de casa e já tinha alguma experiência com informática e manutenção de computador. Deu certo. Deu tão certo, que o mesmo ainda está lá, trabalhando com eles: “Só que aí as coisas começaram a melhorar porque eu precisei de um funcionário logo rapidinho” (E164); e “A minha entrada na empresa foi aquilo (...) O Cezar me ligou e disse: ‘Ei, Tô com a empresa aqui. Tais querendo trabalhar? É para fazer manutenção em computador.’ ‘Eu quero agora.’ ‘Tu consegue vir aqui agora?’ Eu só fui tomar banho e descer para lá” (Cf.I.84).

EmpREENDEDOR, autor de sua vida, estudante de Administração, esposo e agora: pai. Cezar ficou tão feliz, que acabou contando isso para todo mundo. Como pesquisador-autor e narrador, isso me faz lembrar que os nossos papéis sociais se entrelaçam sem

fronteiras e ao longo do tempo. Ao mesmo tempo somos várias coisas sem poder separar. Isso é importante para termos consciência do perfil humanizado do empreendedor a ser construído. E, se soubermos ter consciência, isso pode contribuir para o nosso crescimento. Foi o que aconteceu com o nosso empreendedor. Encarando como desafio, tudo isso serviu como combustível para cada vez mais fazer seu trabalho melhor:

“Em 2011, quando a empresa estava nessa fase aí, eu soube que ia ser pai (...) Aí ,eu fiquei cuidando do menino, 2011 e 2012 de madrugada. De manhã eu trabalhava para conseguir a grana, a noite eu ia pra faculdade e madrugada ficava com o menino” (E180).

“Quando o Ricardo (nome fictício para o filho do autor-empresendedor) nasceu tinha feito três dias que a gente entrou nessa casa. A gente se mudou no sábado e Ricardo nasceu na quarta. A gente não teve tempo de curtir a casa, foi mesmo pra arrumar. E aí a gente começou a nossa vida de casado e de pai tudo assim: tudo junto. Mas ele deixava tudo assim... Ficava numa preocupação de não dar conta, de não conseguir lidar com a empresa e com aqui. Ele ficava até pedindo paciência: ‘Natália, tenha calma’. E eu dizia: ‘não, tudo bem. Vamos sim’” (Fe28).

E as emoções não paravam de aparecer. Chegou o grande dia. Cezar estava se formando em Administração. Foi o primeiro neto de seus avós a se formar. Nossa! O orgulho da família que acabara de crescer mais um pouco. Convidou todos os amigos para festejar o momento:

“Teve outro evento importante que foi a formatura dele. Ficou muito satisfeito quando ele conseguiu se formar. Porque ele é o neto mais velho por parte de mãe (...) Foi o primeiro neto a se formar. Então para ele foi uma premiação inédita” (Fe23).

Que história, hein? Muitas e muitas emoções, desafios, aprendizagens aconteceram depois disso. Com o tempo, acabou sendo autor-empresendedor de uma história e de diversas realizações. Junto com o seu sócio e seus funcionários, conseguiu premiações e indicações sociais e de diversas instituições. Foi para o rádio, para faculdades e eventos sociais mostrar o seu trabalho. Nunca parou de aprender diariamente, seja sozinho em seu quarto ou realizando tarefas com outras pessoas, algo que veremos mais adiante em Aprendizagem Situada Empreendedora. Cezar considera o empreendedorismo uma ferramenta para mudar uma realidade, como se fosse um artifício de sua autoria. Uma verdadeira autoria revelada na sua ação empreendedora, que também veremos isso mais adiante, em Autoria Empreendedora.

Nesta seção foi possível perceber alguns episódios da história de vida de um empreendedor do alto sertão paraibano. Uma narrativa repleta de momentos considerados marcantes para o autor-empresendedor deste estudo, pois carregam em si variados significados que serão melhor descritos adiante. Na próxima seção, teremos a oportunidade de

compreender melhor o contexto onde se passou a vida do nosso empreendedor, especialmente como eram as condições quando ele e o seu sócio iniciaram os negócios.

4.1.3 Contexto Histórico

Aqui, pretende-se retratar as condições contextuais da história de vida do nosso empreendedor, buscando uma expressão ainda narrativa e menos objetiva. A relevância desta seção também se concentra em buscar compreender, de maneira mais holística, como se deu a exploração da oportunidade de negócio e quais eram as condições ambientais que envolviam a aprendizagem e o desenvolvimento da autoria de nosso empreendedor e de sua empresa.

Lembram quando o futuro empreendedor foi para o interior do Ceará? Pois, pronto! Lá eles viviam de subsistência mesmo. Comiam o que plantavam e cuidavam. Seus pais lembram muito bem disso. Viver de roça não é fácil e ainda mais com duas crianças pequenas. Eles mesmos que faziam os móveis. Era uma vida humilde. Cezar recorda que seus pais colocavam ele e sua irmã para trabalhar no roçado, como forma de aprender o valor do trabalho, pois, claro, eles não podiam contribuir tanto. Eram crianças:

“Aí viemos para o Ceará porque morava uma irmã minha (...) **E lá a gente foi viver de roça, de agricultura** (...) Eu fui pra roça, né. Porque tem aquela coisa da gente **trabalhar com dois meninos pequenos**. Não tinha energia, não tinha nada (...) Roça não dava dinheiro, né. Era só o troco do pão de cada dia (...) **A gente era morador**. Aí a gente passou uns quatro anos lá né” (Fp1).

“Não pagávamos aluguel, mas **era uma casa muito, muito humilde** mesmo. Mais humilde que você possa imaginar. Não tinha reboco, não tinha nada. Tinha parte da casa que não tinha telhado. Era um negócio bem rústico mesmo, sabe? **Os móveis e a gente que fazia**. Não tinha móveis. A gente mesmo que fazia o suporte e as panelas. A gente morava na beira de um açude, então, tinha uma lama lá. Então, assim, tudo era meio manual. **Meu pai trabalhava na roça e minha mãe também. E nós também, desde pequeno ela plantava**” (E23).

Porém, nem tudo era ruim. Cezar lembra que alguém deu a oportunidade à sua mãe para ser professora das crianças da região. Com isso, sua casa se transformou em uma escola. Sentia-se feliz, pois tinha a oportunidade de aprender e de conviver com outras crianças. Ah! Sabe aquela prima com quem a gente vive brigando? Ele também tinha uma. E sua mãe ainda mais realizando competições entre eles para brincar de quem sabia mais. Cezar é uma pessoa competitiva, mas não aquelas que trapaceiam. Não! Ele soube transformar a competição em uma forma de se superar enquanto autor-empreendedor sempre em desenvolvimento:

“A escola era como fosse a nossa casa. Era na nossa casa. As crianças do sítio ia para lá estudar (...) Eu me sentia bem pelo fato de ter a chance de aprender a ler e a escrever. **Eu lembro que minha mãe era muito competitiva, sabe? Ela fazia competição para quem escrevia melhor. Fazia uma competição entre eu e minha prima mais velha... Eu achava que isso me incentivava a competir** (...) Eu gostava da ideia de ter a escola em casa, de as pessoas irem lá pra casa” (E24).

Sempre gostou de jogos de competição e do protagonismo, e isso mostra muito do que nós chamamos de autoria empreendedora (GHERARDI, 2015). Se dedicar para ver algo sendo realizado, de ter feitos. Isso também foi inspirado pelas histórias contadas pelos seus pais de pessoas que realizavam as coisas e que as outras pessoas gostavam. Cezar gostava muito disso. Era uma forma de inspirar e incentivar a autoria empreendedora, mesmo que eles não soubessem: “**Meu pai sempre contava de história. Meu avô contava histórias. Minha mãe também contava histórias**, contava histórias de mais. E aí nossa diversão era essas e eles contavam histórias” (E25).

Depois de sua saída do interior do Ceará e vinda para Cajazeiras, na Paraíba, Cezar participou do grupo escoteiro que havia na cidade. Esse grupo também foi muito importante para ele, pois o permitiu o desenvolvimento de alguns atributos como a liderança, além de que se envolvia cada vez mais com a cidade. Mas, afinal, o que o escotismo?

Durante o movimento, Cezar conviveu com o chefe dos escoteiros, o senhor Eronildo (nome fictício), uma pessoa da comunidade, que cuidava do grupo. Esse senhor, muito simpático por sinal, lembra de muita coisa daquela época: “O movimento do escotismo é o movimento de jovens e crianças e que tenha **formação pra vida ao ar livre**” (Mce1); “E, dentre esses tantos jovens que participaram, se encontra Cézar que, devido a idade dele na época, devia ter uns 8 anos, 8, 9 anos. Ele participava da etapa chamada lobinho” (Mce2).

Cezar fazia parte da etapa dos lobinhos, na qual as atividades eram mais “leves”, vamos dizer assim, mas todas eram ligadas à aventura, à responsabilidade de si mesmo e ao contato com a natureza. Era um movimento de educação vivencial:

“No lobinho, as atividades são mais leves do que os seniores e os escoteiros, mas todas elas voltadas à aventura, o cuidado pessoal e a responsabilidade. O cuidado de si próprio e o contato com a natureza, esse é o lema do escotismo” (Mce4).

“O que o escotismo quer passar para os jovens? Olha é o seguinte: um dos lemas do escotismo diz que o escoteiro caminha com suas próprias pernas. Então, caminhar com suas próprias pernas é cuidar do seu desenvolvimento, cuidar de si próprio. Ele assumir seu desenvolvimento, pessoal, físico, emocional, mental, toda parte. Até porque a gente tem atividade de interação, de conhecimento, é como se fosse uma emenda a cumprir” (Mce7).

“Não é aquela aprendizagem da escola que você vai desenvolver Matemática, português; é vivencial” (Mce8).

Em 2009, o ano da abertura da empresa dos nossos empreendedores, Cajazeiras vivia ainda o início da entrada da tecnologia e da automação comercial nos estabelecimentos comerciais e residências. Como em muitas cidades do Sertão paraibano, os empresários eram receosos a respeito das novidades de um mundo globalizado e os empreendedores tiveram muita dificuldade para mostrar a importância da tecnologia na vida organizacional, pois o que preponderava eram as feiras ao ar livre, como bem lembram o primeiro funcionário e o sócio:

“Cara, Cajazeiras em 2009... A tecnologia tava estourando aqui (...) O comércio então, era aquela coisa: ‘Não, eu vendo na calculadora (...) Porque eu preciso melhorar meu atendimento se o povo ainda vem?’ O comércio daqui era bem parado. A única coisa que tinha de bom aqui na época era as feiras (...) Tinha bastante resistência do comércio para entrada da tecnologia e da automação. A gente teve realmente que mostrar a necessidade disso aí. Eu acho que se não fosse as medidas do governo...” (Cf.I.33).

“(Você acha que Cajazeiras tinha uma cultura fechada a tecnologia e à inovação?) Fechada muito, muito mesmo. As únicas empresas que tinham tecnologia, porque queriam, e utilizavam eram as grandes empresas” (Cs43).

A valorização empresarial era muito escassa na cidade, pois o Sebrae e a CDL não eram instituições tão presentes na atividade comercial e na vida do município. Com isso, percebe-se a importância de determinadas instituições na proliferação de uma cultura que promove a inovação e o empreendedorismo, como lembra o sócio-empREENDEDOR: “(Porque que você acha que Cajazeiras tinha uma cultura fechada à inovação?) Acho porque no tempo o SEBRAE não era o forte. A CDL também. Hoje em dia quase toda semana tem curso. O pessoal fala de empreendedorismo” (Cs45).

Alguns empresários não compreendiam muito bem o que os nossos empreendedores faziam. Alguns deles achavam que, após ter terminado Administração e estar agora trabalhando com automação comercial, Augustus estava agora mudando de carreira. Ele comenta com mais detalhes:

“Aqui o pessoal, quando eu passei para Administração, o pessoal pensava que a Administração era para quem fosse ter alguma coisa. Não é. Na realidade, não é. Aí o pessoal falava a você: ‘Vai administrar para fazer o que?’ Isso é a mesma coisa que eu falei de uma cliente minha que disse: ‘Hoje você faz uma coisa totalmente diferente do que tu estuda, né?’ Uma pessoa que é dona de um supermercado e ver que a pessoa chegar lá para instalar um programa para ajudar a gerir a empresa, para fazer a parte fiscal, para ajudar a montar a lucratividade, não enxerga que aquilo a gestão” (Cs46).

Os modelos de gestão dos anos 1990 e 2000 estavam ainda bem presentes nas empresas de Cajazeiras. Alguns empresários não se profissionalizavam e repetiam o que tinha dado certo nas gestões de seus pais ou avós. Certa forma de temporalidade nos modelos de gerenciamento, como pode ser recordado pelo sócio-empREENDEDOR:

“Então, assim, existe alguns que são abertos a isso e normalmente as pessoas mais novas que são abertas a isso. Mas, quando é uma pessoa, por exemplo, que abriu a empresa com mais um familiar ou tem uma empresa também, isso já vai, tipo, se generaliza, entendeu? Transmitir para os novos, para os filhos ou os netos. Eu noto isso. Se eu chego numa empresa em que o cara tem um pai ou uma avó que tem uma empresa também, não precisa nem ser do mesmo estilo, o cara vê o modo de me tratar a gestão. É a mesma do avô ou do pai” (Cs48).

Muitos dos empresários enxergam os serviços dos empreendedores como um custo a mais. Não compreendiam a ferramenta gerencial disponível em suas mãos. Porém, ao refutarem inicialmente uma inovação tecnológica, os empresários se viram desafiados pela falta de conhecimento e com uma estratégia de redução de custos, quando o necessário para uma gestão organizacional e fiscal os impulsionava a migrar para o serviço com assistência:

“Inicialmente não acolhe, não, porque é um custo a mais. Enxergam como um custo a mais (...) Inicialmente, você tem um sistema que você só compra o sistema. Não tinha mensalidade. Todo mundo foi migrando para essas opções (...) Quem não comprava com mensalidade na frente enxergava que era o barato que saía caro. Ele precisava da assistência e não tinha. E ele, ele via que os seus vizinhos e os próprios amigos empresários, que Cezar já estava dentro deles. Que eles pagavam mensalidade e na hora em que eles precisavam Cezar dava assistência” (A.II.56).

Também comum às cidades do Sertão paraibano, Cajazeiras possui hoje uma economia muito “sustentada” pelos governos municipal e estadual no que se refere aos pagamentos dos seus servidores. Um dos amigos de Cezar comenta isso e vivencia na pele:

”O pessoal que vive do comércio diz: ‘hoje o estado está pagando’. ‘Hoje o município está pagando’. Quer dizer, que a gente, basicamente, em teoria, pensa muito pagamento que o estado está fazendo e no pagamento que o município está fazendo, porque é a injeção imediata de dinheiro no comércio é essa” (A.I.35).

O superintendente da CDL, o senhor Mário (nome fictício), nos lembra que, infelizmente, o empreendedorismo em muitas gestões públicas municipais não é visto com “bons olhos”, com atenção e investimento o suficiente para o aparecimento de novas empresas. Porém, as pessoas da cidade possuem vontade de se tornar autônomas financeiramente.

“Ela é uma cidade que apesar de ter sido penalizada por uma sequência de administradores que não foi muito interessante para o seu desenvolvimento em termos de um desenvolvimento pujante que trouxesse a cidade de Cajazeiras à tona, a gente vê que ela cresce (tom de enfatizar e de subida), ela cresce por que tem o dom do crescimento, independentemente de vontade política ou partidária” (Ps27).

Hoje a cidade possui como setor econômico principal o varejo e a prestação de serviço. As suas empresas prestam serviços para todo o Alto Sertão paraibano, algumas

cidades do Baixo Sertão e também para cidades cearenses, potiguares e pernambucanas vizinhas.

“(O que podemos dizer da economia de Cajazeiras?) Basicamente serviços (...) Acho que somos a cidade que tem mais estudante em relação à população. Quase 10% da população é flutuante (...) Isso gera um impacto na economia muito forte (...) A influência de Cajazeiras na região é tão forte que alguns movimentos a nível estadual nasceram aqui” (Cf.II.73).

Cajazeiras é conhecida hoje como polo educacional, para onde muitos jovens vão a busca de residência, estudo e trabalho, após deixar suas cidades de origem. Devido à grande movimentação de pessoal, as empresas de serviços cresceram e tiveram que se desenvolver. Devido também a outros fatores, a empresa do autor-empresendedor encontrou “terreno fértil” para prosperar, prestando serviços de automação comercial a essas empresas. Percebe-se que o meio precisou evoluir (em termos de natureza organizacional) para que determinada empresa de tecnologia surgisse. Mais uma vez, o foco somente nas ações do empreendedor não é suficiente. A relação agente-estrutura se mantém mais explicativa.

“Cajazeiras era meio parada. Não tinha tanto a universidade. A única universidade que tinha que era a UFCG (Universidade Federal de Campina Grande), mas assim, só tinha curso das humanas. Não tinha desenvolvimento da educação aqui. Depois foi que apareceu a faculdade da “X” e da “Y” que era o antigo Colégio Diocesano. Isso foi bom. Trouxe muita coisa para cá. Desenvolveu bastante. Que o foco não é indústria, que seja educação. Se não for educação, que seja em indústria e comércio. Aqui é um polo, como você bem falou. Mas não era visto dessa forma até que houvesse uma grande movimentação de gente aqui” (Mpp26).

Com os investimentos no setor educacional, Cajazeiras prosperou. Conhecida também como “a cidade que ensinou a Paraíba a ler” possui em suas veias a cultura como o maior patrimônio popular. O segundo funcionário da empresa, Roberto (nome fictício), nos lembra desse “lado positivo” da cidade.

“Cajazeiras é maravilhosa (risos). Ela é uma cidade pioneira em tudo que ela faz. É impressionante isso. Sempre foi assim. Em educação foi a pioneira (...) E cajazeiras respira cultura. Como a pedra fundamental dela foi a educação então, isso acaba influenciando outras ações” (Cf.II.72).

Esses investimentos no setor educacional foram capazes de incrementar o movimento de pessoas das cidades vizinhas e até de outras mais distantes. Porém, embora as instituições educacionais tenham grande impacto na cidade de Cajazeiras, um dos amigos de Cezar, que também é empresário, compreende o setor como uma forma ainda incipiente de geração de renda:

“Hoje, a grande máquina de Cajazeiras é o que? A educação. Então, você tem um fluxo grande, educacional. Você tem muito estudante, indo e vindo para a cidade

todos os dias e até morando aqui mesmo. Mas, diretamente é uma renda restrita. Movimenta o comércio? Movimenta, mas não tem grandes investimentos. Por exemplo, você não tem uma grande indústria que dê emprego aqui” (A.I.34).

Devido às variadas faculdades, que ofertam cursos na área de negócios, à forte presença do Sebrae, do Senac e da CDL e de ações governamentais de fomento, Cajazeiras hoje possui uma cultura mais aprimorada para a atividade empreendedora:

“Sim, com certeza. Temos aqui os cursos de Administração. Mas antes disso o pessoal aqui já tinha aquela necessidade de empreender. Tem várias histórias e vários relatos de pessoas que começaram do zero e hoje são empresários de sucesso. Uma CDL forte. A primeira cidade que tem a CDL Jovem forte da Paraíba. Isso já é coisa mais recente. Mas o empreendedorismo sempre esteve presente. Muito forte na cidade e acredito que a expansão do ensino superior e tal só vai ratificar essa cultura empreendedora” (Cf.II74).

Os investimentos na educação de nível superior e técnico – tanto do governo federal, quanto pelas iniciativas privadas – impulsionaram o crescimento e o desenvolvimento da cidade. Isso pode ter contribuído para a sofisticação dos modelos de gestão e o aparecimento da necessidade por aporte tecnológico, principal atividade econômica da empresa do nosso empreendedor.

“Há um bocado de anos atrás a gente pegou um processo de desenvolvimento muito grande na cidade por causa das faculdades (...) O boom das faculdades (...) Porque aumentou o faturamento em restaurantes, em aluguel, construção civil. O comércio em geral cresceu muito (...) Antes era muito mais parado. Era até mais difícil de fazer negócio” (A.II.53).

E, hoje em dia, esses investimentos ainda continuam a crescer, com a realização de concurso público e de abertura de diversos cursos na área técnica. Com isso, Cajazeiras vai crescer ainda mais.

“Acho que sim, ela mexe. Você vê: tá pra abrir agora o concurso da EBSEH, do hospital universitário (...) são mais ou menos 300 vagas para enfermeiro (...) Olha o impacto que isso aí tem na cidade: mais aluguel, mais consumo em farmácia, mais consumo em restaurante, mais consumo em supermercado. Aumenta tudo” (A.II.54)

O superintendente da CDL metaforicamente denomina o setor educacional na cidade como “indústria sem chaminé”, como uma fábrica de produção de conhecimento:

“E é uma cidade que cresce, fundamentalmente, nessa questão educacional. Hoje nós estamos, aqui na cidade de Cajazeiras, com mais de 30 cursos superiores e mais de 12 mil estudantes universitários (...) Nós temos uma população flutuante de alunos diário de mais de 5 mil alunos (...) A cidade de Cajazeiras, hoje, ela tem uma economia pautada exatamente em cima da questão educação. A gente costuma dizer que é uma indústria sem chaminé. Nós não temos um parque industrial de produção de produtos, nós temos o parque industrial de produção de conhecimento” (Ps28).

O contador da empresa lembra de que as pessoas da cidade são bastante receptivas para com as novas ideias, devidos ao fato de a cidade ser voltada para a educação.

“É uma cidade muito acolhedora. Em primeiro lugar as pessoas que vêm de fora e se estabelece aqui, conseguem desenvolver bons trabalhos, conseguem, às vezes, fazer com que as coisas aconteçam. Não que os filhos daqui... Muito pelo contrário, fazem também. Mas, isso só é possível por causa da cidade em si. Já é uma cultura da cidade de ser acolhedora em si. Primeiro por ser uma cidade muito voltada para área de educação” (Pc40).

Nesta seção, pôde-se perceber que, o meio em que a ação e autoria empreendedora acontecem, fornecem mecanismos para a sua proliferação; porém, também com a agência do autor-empREENDEDOR sendo exercida. Ao ter destacado o contexto histórico em que o nosso empreendedor conviveu na sua infância, na abertura da empresa e até os dias atuais, pode-se perceber que diversas organizações e movimentos favoreceram o desenvolvimento de sua identidade enquanto autor.

4.1.4 Reflexões do pesquisador-autor

Neste capítulo, foram explicitadas três categorias que ajudam a explicar a narrativa de vida de um empreendedor: o eu-empREENDEDOR, seu horizonte de eventos e o contexto no qual acontecem esses eventos em sua vida. A intenção foi destacar o lado humano e a noção de continuidade vivenciado pelo sujeito principal, além de relacionar com a rede de percepções de seus amigos e familiares.

A começar pela primeira categoria, eu-empREENDEDOR, foi possível compreender, em uma perspectiva não-heróica, a vida de um empreendedor no Sertão paraibano marcada por dificuldades de alfabetização, recursos materiais e de muita superação por meio da ação empreendedora que alcançou o seu ápice no reconhecimento social enquanto empresário.

Ao descrever o empreendedor principal, os sujeitos narradores o apresentavam não como uma pessoa distante, um empresário preocupado apenas com a sua empresa, mas como alguém “de casa”, que está próximo de suas vidas pessoais, como corroborado por Steyaert (2004) ao apresentar a pesquisa narrativa como uma forma de compreender os aspectos diários do empreendedorismo.

De certa forma, o empreendedorismo, pelo menos nesta pesquisa, envolve não só as ações desenvolvidas pelo sujeito principal, mas sentimentos e perspectivas de várias pessoas, seja de sua família ou de amigos e parceiros (LINDGREN; PACKENDORFF, 2002).

Envolve no sentido do compartilhamento de percepções e de sentimentos, porém com realização/agência de um ou alguns indivíduos.

Os esforços colaborativos podem contribuir para o desenvolvimento de suas empresas, pois, por meio da retórica dos empreendedores e de sua capacidade de negociar com outros agentes as formas de fazer e interpretar as ações dentro da organização, eles conseguem responder ativamente às ambiguidades diárias (HOLT; MACPHERSON, 2010).

Ponto interessante a se destacar, foram as reflexões realizadas por vários entrevistados e, principalmente pelo empreendedor, a cerca da importância e dos efeitos da pesquisa narrativa em suas vidas. Por exemplo, Cezar, em vários momentos destacava o quanto as seções de entrevista o faziam refletir sobre a sua vida e sobre o que ele fez e poderia fazer.

Partindo para a segunda categoria, Eventos Críticos, compreende-se que ter consciência do que aconteceu, do que foi sentido, das pessoas com quem se envolveu, do que foi realizado pelas suas próprias mãos pode ajudar os futuros ou atuais empreendedores a terem compreensão do horizonte de eventos causados por cada ação sua e de diversas partes. Além disso, conhecer a perspectiva de outras pessoas que estão próximas pode ajudar esses empreendedores a ‘ver a realidade de outra forma’, pois algo pode ser visto de várias partes.

O contexto, aqui denominado como histórico, esboça a caracterização do meio onde estava o sujeito principal e como ele e os outros percebiam o ambiente. Novamente, isso se torna importante porque cada pessoa capta uma parte da realidade que não pode ser compreendida em sua plenitude de maneira individual. Não que esta pesquisa tenha alcançado tal feito, mas, por meio da rede de entrevistados composta, foi possível compreender Cajazeiras de maneira menos individualizada, esboçando elementos culturais, educacionais, econômicos e profissionais importantes para a contextualização da história de nosso empreendedor.

Os eventos que acontecem em uma determinada localidade moldam a identidade regional do empreendedor. Corroborando, Gill e Larson (2014) abordam a construção da identidade local do empreendedor e apontam para a importância dos eventos e da contextualidade do local na formação da identidade empreendedora e ocupacional e da capacidade recíproca que esse processo de construção da identidade exerce sobre o meio.

Por fim, compreende-se que deste capítulo pode-se aproveitar as seguintes lições: o entendimento humanizado do ser empreendedor, do horizonte de eventos causado por cada ação, das variadas percepções sobre cada ação e do ambiente, da inspiração a ser causada pela história de superação do entrevistado principal e da aprendizagem a ser desenvolvida pela

reflexão sobre a vida de um empreendedor. No capítulo seguinte, serão apresentados os elementos constituintes da ação empreendedora com suas respectivas categorias de análise emergidas dos dados.

4.2 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA AÇÃO EMPREENDEDORA

A análise das narrativas possibilitou a identificação de três categorias temáticas, envolvendo os elementos constitutivos da ação empreendedora: a) Ação Coletiva, com destaque à ideia do esforço compartilhado, das redes colaborativas e do empreendimento regionalizado; b) enraizamento, que diz respeito ao sentimento de pertencimento a uma localidade, além de elementos que contribuem para a ação empreendedora; e c) agência empreendedora, ao apontar as ações e atributos para empreender e a visualização da oportunidade de negócio.

As categorias desta seção, bem como as outras seções, foram concebidas ao analisar todas as narrativas, pois muitos dos entrevistados tiveram ou têm empresas e, assim, vivenciam ações empreendedoras, bem como outros entrevistados que possuem contatos pessoais e relataram momentos que o autor-empreendedor vivenciou.

4.2.1 Ação Coletiva

A ação empreendedora envolve elementos tanto individuais, aqueles em que só o indivíduo possui agência, quanto coletivos. O empreendedor, ao ser concebido como um agente social, está rodeado por normas e valores que contribuem, ou não, para a construção de seu negócio. Além disso, as diversas relações sociais moldam e interferem na sua maneira de empreender. Com isso, ao analisar a ação empreendedora com a lente das narrativas compartilhadas e situadas, entende-se que a ação empreendedora se realiza por meio de trocas sociais ou ações coletivas.

Algumas subcategorias foram identificadas, como: o **Esforço Compartilhado**, em que a estrutura do empreendimento foi moldada pelas diversas ações institucionais e convivência com outros indivíduos; as **Redes Colaborativas**, com a capacidade de desenvolver relações e redes de contato (*network*) que viabilizem a realização de algo; e, **Empreendimento Regionalizado**, que diz respeito à característica enraizada e situada da empresa nessas narrativas.

4.2.1.1 Esforço Compartilhado

De modo mais detalhado, o esforço compartilhado diz respeito às diversas experiências, reflexões, contatos e influências que agiram para a construção do modelo de empreendimento. Desse modo, percebe-se que o empreendedor, ao contrário do que a literatura norte-americana apresenta, nunca trabalha sozinho, mesmo que as ações dos outros indivíduos aconteçam não na empresa, mas em diversos outros lugares, como o apoio dos familiares nos primeiros momentos da empresa.

A literatura construcionista em empreendedorismo faz referência a esse movimento relacional e de interação complexa entre empreendedor, ambiente e diversos eventos aleatórios que contribuem para o processo empreendedor alcançar sucesso (BOUCHIKHI, 1993; BRUYAT; JULIEN, 2000). Assim, percebe-se a ideia do esforço compartilhado na concepção do nome da empresa que se deu por meio de reflexões entre o autor-empendedor e o sócio-empendedor, com o intuito de que o seu significado fosse o mais diversificado possível para os diversos públicos, mas que exprimisse a principal ideia do negócio. Segue o trecho:

“**Eu entendi que a gente, eu e meu sócio**, a gente tem que prover ‘respostas’ (nome fictício para parte do nome da empresa). E o **nome** pra essas ‘respostas’ já tinha o nome de tudo. Tudo tinha ‘respostas’. E, aí, a gente, cara vai ter que ter alguma ‘resposta’, alguma ‘resposta’. Porque tudo da certo com ‘respostas’. O nosso cliente sempre vai ligar com um problema, então todo dia que ele pensar em um problema ele vai pensar em que? Automaticamente? ‘respostas’. E aí, assim, tem que ficar gravado na cabeça da pessoa: ‘respostas’.” (E21).

Na vida de um empreendedor brasileiro e sertanejo-nordestino, a família ganha um lugar de destaque no seu negócio, pois pode ter um papel de incentivo para o trabalho, como pode ser percebido nesta passagem:

“Também foi na época em que a empresa cresceu mais. Com uma **motivação** dessa, né. **Tinha que botar o negócio pra frente**, né. **Tinha que fazer o casamento dar certo**. Tinha que **fazer o menino da certo**, também. E esse tanto de pessoal entrando e contratando e a pressão. Foi importante também, a pressão (E181)”.

Movimentos de transição na vida familiar, como casamento, divórcio ou o nascimento de crianças, possuem implicações tanto no surgimento e reconhecimento de oportunidades empreendedoras, quanto efeitos mistos sobre o processo de criação de novos negócios (ALDRICH; CLIFF, 2003).

No início da empresa, o autor-empendedor e o sócio-empendedor não tinham um escritório definido, um lugar adequado para a realização dos serviços. Então, a casa dos

pais desse primeiro indivíduo foi o primeiro local de trabalho. Nesses momentos, os pais tiveram um papel importante no apoio à construção do negócio, como se percebe no trecho a seguir:

“Na verdade, isso é a vantagem deles. Eles deixam eu ir mas **me acolhe quando tenho que voltar**: ‘vá, se der problema, volte. **Daqui não passa**. É a condição mínima que nós temos de vida é essa. Mas, piorar eu garanto que não vai’. Então eu **sempre tive um apoio**. (E105).

O mesmo acontece na narrativa do sócio-empREENDEDOR, quanto ao início do negócio. Com a sua saída do antigo emprego, o mesmo contraiu uma dívida de um carro e não teria recursos financeiros para o combustível. Segue o trecho:

“Aí eu disse: Pronto, vamos lá em casa primeiro que eu **vou dizer a minha mãe** (...) o racha entre a gente, eu ia ganhar, o que eu tinha que pagar no carro. Então, eu tinha que dizer: ‘Mãe, tem que pagar pelo menos a gasolina agora, pra gente andar’” (Cs18).

A família, seja ela a de origem ou a formada posteriormente, ganha destaque especial nessas narrativas por fornecer apoio material e emotivo durante o início da empresa e em momentos pré-negócio. Julien (2007) e Queiroz, Pinho e Carneiro (2014) ao destacarem que a família desempenha papel importante no desempenho da firma, refutam a ideia de um empreendedorismo atomístico baseado nas ações heroicas de um único indivíduo, mesmo que esse possua agência sobre suas ações. Aldrich e Cliff (2003) abordam que a família é capaz de sustentar as empresas nascentes em suas necessidades por recursos financeiros, humanos, sociais, físicos, por informação e de tempo, além de impactar no modelo por meio de normas, atitudes e valores compartilhados.

O empreendedorismo é moldado por laços sociais, sejam de amizades, de familiares ou de investidores, pois o desenvolvimento do empreendedor e do negócio em si precisa de apoio relacional. Um dos grupos sociais de maior influência evidenciados pelo sócio-empREENDEDOR é o dos clientes, pois todos os esforços da empresa como um todo são destinados à satisfação de suas necessidades, como pode ser observado no trecho do sócio-empREENDEDOR:

“**Não se constrói uma ideia, sozinho**. Não existe isso. Você sempre depende de alguma pessoa para fazer qualquer coisa. A **primeira coisa são os seus clientes**. Pronto! Você é um prestador de serviço, você depende dos seus clientes. E **para ter os seus clientes, você depende conhecer alguém**. Que é essa questão de ciclo (círculos), né, de ciclos de amizade sociais” (Cs66).

A confiança dada pelos primeiros clientes também ganha destaque na narrativa do segundo funcionário da empresa, pois, de certa forma, eles são responsáveis pelas primeiras

experimentações e divulgações do trabalho dos empreendedores: “Eu acredito que a melhor ajuda foram os **primeiros clientes**, né, que **confiaram**. No final de conta são as informações dos nossos clientes que estão em jogo” (Cf.II.81).

Para Jóhannesson (2012), a visão relacional do empreendedorismo destaca as relações existentes entre os atores sólidos e o seu contexto e toma essas relações como ponto de início por meio do qual as outras entidades ou estruturas emergem. Com isso, compreender a ação empreendedora como tendo uma parcela de esforço compartilhado diz respeito a considerar variados agentes em uma rede imbricada de relações. Ao aceitar os serviços ofertados, os clientes reconhecem tanto a empresa quanto o produto, como algo de valor dentro de uma cadeia. Assim, eles também possuem interferência na aceitação social e mercadológica.

O esforço compartilhado nos remete à ideia de que determinados eventos aleatórios possibilitam o momento certo para abrir uma determinada empresa, como é o caso do trabalho de uma instituição de apoio lojista da cidade que possui interferência direta no uso dos serviços da empresa-caso, como pode ser observado a seguir:

“Meu trabalho aqui é quase diretamente com a empresa de Cezar (nome fictício para o autor-empendedor). Eu trabalho com certificado digital (...) Ele é uma **permissão** que a empresa tem para usar sistema, para poder trabalhar com a tecnologia da informação” (Ps24).

Isso mostra a peculiaridade advinda da pesquisa narrativa, de perceber a realidade como relacional, socialmente construída, situada em múltiplos atos histórico-cultural-locais (HOSKING; HJORTH, 2004). Com isso, os diversos entrevistados, doravante narradores, apresentam a realidade contada em forma de rede dos diversos acontecimentos, a fim de construir uma história compartilhada e situada do que aconteceu em uma determinada localidade, em um determinado momento do tempo.

A oportunidade empreendedora nem sempre precisa ser criada somente pelas mãos do empreendedor. Outros sujeitos, como o próprio Estado, podem interferir no meio em que a jovem empresa será aberta, como pode ser compreendido na fala do contador da empresa-caso: “Porque ele entrou no mercado em um momento que o **governo passou a exigir** muito das empresas. Um dos maiores processos é essa modernização, informatização. O governo quer tudo interligado” (Pc46).

Como nos trechos anteriores, a ação empreendedora não pode ser compreendida unicamente por óticas individualistas, mas como um processo orgânico, uma série de eventos em que diversos agentes criam eventos em coletividade, o que foge da agência de um único

indivíduo (LINDGREN, 2002). Diversos fatores são responsáveis pela construção social das oportunidades de negócios, como as mudanças demográficas, sociais, tecnológicas, de regulamentação normativa, políticas e econômicas (ALDRICH; CLIFF, 2003).

Em oposto a um mundo dualístico, em que os empreendedores, oportunidades e tecnologias existem independentemente uns dos outros, a visão relacional e construcionista assume o empreendedorismo como algo construído na relação entre diversos agentes (LINDGREN; PACKENDROFF, 2009). Como exemplo, podemos supor que os primeiros podem desenvolver protótipos que não são aceitos pelo Estado ou por consumidores, ou idealizam produtos que não possuem aporte tecnológico em um determinado momento histórico.

Assim, compreende-se o desenvolvimento da ação empreendedora como algo compartilhado por diversos agentes envolvidos na narrativa do autor-empendedor. Os esforços de diversos sujeitos possuem agência sobre o ‘o quê’ e o ‘como’ a ação empreendedora se dá, pois, compreendida como um sistema de nós entrelaçados, a ação empreendedora não pode ser percebida unicamente de uma perspectiva atomística. A próxima seção esboça o entrelaçamento dos nós dessa rede, ao mostrar a contribuição advinda dessa colaboração mútua.

4.2.1.2 Redes Colaborativas

A ideia de Redes Colaborativas diz respeito aos entrelaçamentos sociais e profissionais que possibilitam a obtenção de recursos ou a realização de feitos ou projetos e está vinculada às diversas pessoas que contribuíram para a ação empreendedora. O empreendedorismo acontece de maneira relacional em que o agente principal constrói redes sociais durante toda a sua carreira que poderão contribuir para a realização de projetos, como apresentado no trecho a seguir, em que o autor-empendedor se utiliza de antigos contatos para a formação de uma parceria de negócios:

“Eu nunca tinha tido contato com ele antes desse dia, **só com a esposa dele que trabalhou comigo** na (empresa em que ele trabalhou como gerente). Mas, como eu sabia que ela conhecia o meu trabalho, seria uma ajuda. E assim foi. Eu falei com ela, ela chamou ele, eu falei com ele. E assim a gente fez uma parceria de alguns meses” (E139).

Para a formação dessas redes colaborativas, o empreendedor precisa desenvolver a capacidade de ser relacional, de conseguir se moldar aos perfis de cada pessoa com a qual ele se relaciona, pois, ‘no frigar dos ovos’, ou seja, no decorrer dos acontecimentos, em algum

momento da resolução de problemas, as pessoas possuem uma maneira de ser e de se envolver, como revela a narrativa do autor-empREENDEDOR: “Eu acho que **todo mundo tem uma chave**. Eu acho que todo mundo quer se relacionar, no ‘frigor dos ovos’. Até o cara mais fechado de todos, ele tem um jeito” (E220).

A ideia de o empreendedor ter a capacidade de ser relacional vai ao encontro do conceito de habilidade social (*social skill*), de Fligstein (2001), que é a habilidade de agência de um indivíduo de motivar e envolver outros atores em ações coletivas, de cooperar, a fim de construir e reproduzir ordens sociais. Segundo o autor, a vida social gira em torno da ação coletiva de diversos indivíduos, e isso requer que estes cooperem entre si para a realização, às vezes involuntariamente, de ordens sociais.

Em uma perspectiva multifocal, a pesquisa narrativa possui a possibilidade de gerar compreensão a fenômenos que não seriam adequadamente compreendidos de maneira atomística. No caso deste estudo, é possível perceber que as informações sobre os negócios e de seus respectivos empreendedores da cidade percorrem as redes colaborativas de profissionais de modo a gerar entendimento de determinados acontecimentos, pois cada ponto da rede retém parte do conhecimento de uma determinada empresa: “Na verdade, **a maioria dos clientes dele são clientes meus, são clientes em comum** porque eles precisam de sistema para operar e precisam de um contador para fazer a outra parte” (Pc37).

Malecki e Poehling (1999 apud NIJKAMP, 2003) recordam que as diversas configurações de rede, como as redes locais de conhecimento, podem contribuir para o desempenho das empresas, pois as informações e conhecimentos perpassam diversos pontos da rede. Além disso, essas redes (*network*) criam várias externalidades positivas, como busca por oportunidades e acesso a novos mercados (NIJKAMP, 2003; DOWNING, 2005).

Não só as redes colaborativas iniciadas durante o processo contribuem para a ação empreendedora, mas aquelas construídas pré-negócio e ligadas à família importam, pois podem contribuir para a divulgação dos serviços ofertados e para a construção da imagem da empresa e dos empreendedores. Porém, tão importante quanto a “quantidade de laços”, é a natureza e qualidade desses, no sentido do acolhimento do negócio e dos empreendedores. Esse significado torna-se visível na narrativa do sócio-empREENDEDOR, apresentada a seguir:

“Bom, desse lado de **Cajazeiras me acolher** eu vejo muito pelas relações que eu tive aqui. **Não só as relações que eu mesmo tive mas, as da minha família** (...) Todo mundo sabia quem era, a minha família pelo sobrenome. E, onde eu chegava eu só dizia assim ‘eu sou filho de ...’, ‘ahhh já sei quem é’, entendeu? (...) Quando a gente veio abrir a empresa, **ele (Cezar) meio que conhecia a metade de Cajazeiras e eu, a outra metade**. E, é justamente o que eu digo que **influenciou para as coisas aqui darem certo**” (Cs41).

O sócio-empREENDEDOR ainda apresenta que determinadas parcerias e grupos sociais também contribuem para a indicação do serviço ou bem ofertado: “A questão dos **contadores** foi primordial. Os contadores foram que mais indicaram a gente” (Cs56); e “Acho que ajudou muita gente mesmo foi o pessoal da **Maçonaria**. Porque na maçonaria a **gente conhece muita gente, normalmente empresária, né**” (Cs57).

As redes de contato, ou simplesmente redes, segundo Johannisson (1990), fornecem uma ligação entre as teorias do empreendedorismo e a comunidade em que o empreendedor está situado, pois consiste em ligações diádicas entre as pessoas que facilitam a troca de diversos recursos. Ao estar imerso em redes de contato, o empreendedor passa a ser reconhecido como tal por diversas outras pessoas, o que é facilitado pela herança relacional da família e de instituições específicas. Se percebe aqui também um esforço em busca do acesso ao conhecimento e de condições ambientais favoráveis para o empreendedorismo (BULL; WILLARD, 1993).

No início da empresa, a primeira contratação foi realizada por indicação da mãe do autor-empREENDEDOR. Este primeiro funcionário, com base em uma rede de contatos por afinidade e de pessoas que usavam tecnologias parecidas, recomendaria a contratação de outros. No caso do trecho a seguir, a mãe possuía referência singular na vida do empreendedor, o que contribuiu para a indicação do primeiro funcionário:

“Mãe, eu tô precisando de uma pessoa pra que quando a gente for fazer o atendimento lá, ficar uma pessoa lá no escritório. **Quem a senhora acha que eu devo chamar?**’ Santos (nome fictício para o primeiro funcionário) **era daqui de casa**, também amigo de um dos meus meninos. Aí eu disse: ‘Cézar, Santos é uma pessoa muito boa. É jogador também de videogame, muito inteligente. **Esses cabinhas que joga, eles são bem...** tá sem fazer nada. Chama o Santos. Ele é um menino bom’. Aí levou o Santos para fazer uma experiência e deu certo. Ele tá até hoje lá” (Fp10).

Com isso, compreende-se a formação das redes colaborativas como viabilizadoras da ação empreendedora, pois permite a divulgação da empresa e dos empreendedores, além de fornecer variadas contribuições aos mesmos, como informações e indicação de serviço. A subseção a seguir, apresenta a ideia de um empreendimento como forma de impactar na transformação de uma região.

4.2.1.3 Empreendimento Regionalizado

A subcategoria empreendimento regionalizado foi concebida ao se observar padrões que revelam o modelo de empresa nas narrativas e o como uma empresa e a ação empreendedora são encaradas. É possível que o modelo aqui relatado não represente a maioria das empresas da região, já que a empresa estudada foi escolhida por ser reconhecida socialmente como empreendedora, que alcançou sucesso e inovou na maneira de ofertar produtos, diferenciando-se assim das outras organizações da cidade.

Sendo assim, várias passagens nas narrativas compartilhadas apresentam uma ação empreendedora voltada para a realização de feitos, a preocupação com o impacto social, reflexões acerca do empreendedorismo, reflexos de antigas experiências nas práticas organizacionais, a formação da sociedade, entre outros.

Antes da descrição da empresa enquanto empreendimento regionalizado, faz-se importante apresentar a mesma. Nas palavras do autor-empreendedor, a empresa-caso é “uma prestadora de serviço em TI que está focada em entregar soluções e valor para pequenas e médias empresas no sertão paraibano, tanto no setor varejista quanto no *food service*” (E169), tendo como principais serviços a “automação comercial, serviços gerenciados, meios de pagamento e consultoria especializada em tecnologia” (E169).

A empresa iniciou suas atividades no ano de 2009 com cerca de 50 clientes contratuais, como descreve o autor-empreendedor:

“Então, nós começamos dia primeiro de março, no dia 31 de dezembro nós tínhamos 52 contratos de clientes contratuais. Aí, em 2010, foi que a gente aumentou um pouquinho, fomos para 83. Em 2011, fomos para 112. 2012 para 230. 2013, 308. 2014 com 390. E, em 2015, com 429 (...) Se eu não me engano hoje tem 690 (...) Nosso principal *Market Share* (...) hoje, se eu não me engano, nós temos 84% (em Cajazeiras). Em Sousa é 50%” (E170).

A empresa-caso possui um faturamento de R\$ 2.937.600,00 por ano, dados estes disponibilizados pelo entrevistado e apresentado pelo mesmo em palestras que realiza quando convidado por faculdades de Administração e similares. Já a respeito do quadro funcional, “Em 2009, a gente tinha três funcionários (...) Hoje, nós temos 19 (...) Nós temos um crescimento anual de 25% do pessoal” (E173).

Por esses dados, percebe-se que a empresa está bem representada na sua cidade de origem e região e, parcialmente, na maior cidade vizinha, Sousa. Porém, o autor-empreendedor relatou em conversas informais que a mesma também realiza serviços nos Estados Unidos, Argentina e em outras regiões do país. Segundo os entrevistados, essa é uma

empresa com potencial de crescimento em representatividade e em lucratividade, pois tanto a qualidade do serviço é atrativa, quanto existem elementos externos à empresa que, de certa forma, obrigam as outras, não só as micro e pequenas, a aderirem aos sistemas de informação gerencial.

Ser empreendedor, e assim ser um proprietário-gerente, requer uma conscientização da responsabilidade da empresa enquanto recrutadora e geradora de renda para as pessoas que ali trabalham. Então, o papel da empresa passa a estar além do econômico e fincando-se no social, o que pode ser evidenciado na regra de ‘permeabilidade’ apresentada pelo autor-empresendedor. Ou seja, essa regra diz respeito à responsabilidade do empreendedor em fazer com que a sua empresa possa se prolongar e transmutar pelo tempo, como revela a narrativa a seguir:

“Se você vai abrir uma empresa e não pensa no **papel social** daquela empresa, se você não cria um... Você sabe que tem que se criar uma **regra de ‘permeabilidade’**, ela tem que **permear durante um tempo**. Ou seja, quando você não gerencia bem a empresa e ela acaba ali, de uma hora para a outra, quantas pessoas você simplesmente não desiludiu? Entre aspas. Então, tem toda uma **responsabilidade**, em você ser o dono, dono, gerente, empreendedor” (E2).

Essa regra mostra como o empreendedor se envolve com a comunidade em que está situado, pois seu relacionamento com a localidade influencia as práticas e resultados da empresa, como bem mostra a sua narrativa apresentada na primeira subseção deste capítulo e em diversos outros trechos. Esse empreendedorismo enraizado (*embedded*) produz uma série de externalidades socioeconômicas, como empregabilidade e incentivo ao empreendedorismo (MCKEEVER; JACK; ANDERSON, 2015).

De modo intrigante, o autor-empresendedor em uma das entrevistas chega a refletir a respeito das responsabilidades, caracterização e diferenciação entre proprietário-gerente e empreendedor. Cruzando com as conversas informais, o mesmo parece relatar que o gerente é um funcionário e o empreendedor é a imagem da empresa e vice-versa. As responsabilidades e os interesses são diferentes uns dos outros. O primeiro trabalha para a sua subsistência e a da sua família. O outro trabalha para si mesmo, se autorremunera e doa sua própria força de trabalho para a sua própria realização, criando uma linha tênue. Uma frase extraída de uma narrativa ratifica esse significado: “Tem que ter uma **linha tênue** entre o gerente ou proprietário e o empreendedor” (E3).

Essa diferenciação é corroborada por Beaver (2003), Beaver e Prince (2002) e Carland et. al (1984), ao afirmarem que os empreendedores são aqueles indivíduos que iniciam uma empresa com a intenção de desenvolver seus negócios, adotam práticas de gestão

estratégica, preferem atividades ligadas à transformação e à inovação e possuem senso de controle, independência e responsabilidade desenvolvido, ao contrário do proprietário-gerente que escolhe abrir uma empresa como forma de fonte de renda para si e para a sua família e geralmente tem as suas práticas ocasionadas por repetição e não por inovação.

A narrativa do contador da empresa, apresentada a seguir, mostra, em forma da metáfora do cultivo, a relação íntima do empreendedor com a sua empresa, como algo de sua criação que necessita de cuidados específicos de acordo com a espécie/atividade principal. Assim percebe-se a necessidade de acompanhamento diário e o apreço pela atividade como elementos essenciais para o cultivo do empreendedorismo.

“Empresa é como uma planta. Nenhuma árvore se planta grande. **Um dia ela é desse tamanho** (expressão com as mãos). Então, o que você precisa fazer com ela: cuidados. Você tem que regar, **você tem que acompanhar dia a dia.** Você não pode deixar que nada aconteça com aquela empresa (...) Então, você tem que regar, você tem que acompanhar o dia a dia, você tem que tá dentro. E principalmente, **você tem que conhecer o que está fazendo**” (Pc41).

Com o crescimento da empresa, esta vai ‘se ramificando’. A ‘ramificação’ simboliza o crescimento da empresa e a ‘referência’ pelos clientes. Isso está aliado à dedicação do empreendedor e à qualidade do produto ofertado, descrito a seguir pela narrativa do contador da empresa: **“No início, você chega, constrói uma empresa ninguém, um cliente conhece.** Então, você pega o primeiro serviço. No primeiro cliente você tem que **fazer um bom serviço, uma ótima referência. E ela vai ramificando**” (Pc42).

A metáfora do cultivo mostra a dedicação do empreendedor para o crescimento e desenvolvimento do seu negócio. Essa dedicação, habilidade e esforço têm sido percebidos como algo que favorece o sucesso do empreendimento e que mostra o apreço pela realização de algo e pelo negócio em si (BARON, 1998; OHAN; SCOTT, 2001). Além do mais, mostra uma explicação situada de como uma empresa deve ser vivenciada e expressa as teorias pessoais situadas esboçadas na seção Aprendizagem Empreendedora Situada.

A apresentação dessas passagens se deve ao fato de que muitos dos entrevistados que fazem parte da rede familiar, de amizade e de trabalho do autor-empresendedor possuem empresas e de que é possível usufruir-se desses laços. No caso da empresa em estudo, como apresentado posteriormente, o empreendimento começou com poucos recursos e clientes e, ao longo do tempo e de trabalho árduo, foi se tornando referência no serviço que oferta.

O início da empresa se deu na residência dos pais do autor-empresendedor e com serviços em domicílio. Depois que o negócio começou a ganhar consistência foi que partiram para um escritório. Percebe-se aqui que o início de uma parte considerável dos pequenos

negócios no sertão paraibano se inicia com o apoio da família e que formar uma sociedade com um ou mais sócios pode ser uma boa saída para a abertura de um negócio. Na narrativa a seguir, a mãe do autor-empREENDEDOR revela o início da estruturação do negócio, o estudo em Administração e a formação da sociedade:

“E ele já fazia Administração e convidou o rapaz que era amigo dele, que trabalhava em Juazeiro, que era muito bom nisso. Aí ele perguntou se Augustus (nome fictício para o sócio-empREENDEDOR) topava. E eles já tinham trabalho por fora. Aí **começaram aqui em casa estudando, se organizando**. Pegava um **serviço a domicílio**. Mas de escritório não tinha nada. Eles passavam o dia inteiro lá, naquele quarto. Um computador só e um notebook. Fizeram os cartões e eles passavam em casa. E o tempo passando e viram que dava mesmo e abriram escritório lá” (Fp9).

Em uma perspectiva de enraizamento (*embeddedness*), a família desempenha papel crucial no curso de vida de um empREENDEDOR e, assim, em sua empresa, pois ambas podem ser consideradas instituições altamente inter-relacionadas (ALDRICH; CLIFF, 2003; PEREIRA, 2012). Com isso, ao estudar a integração entre essas duas instituições, é possível ter uma visão mais holística a respeito do empREENDEDORISMO, já que boa parte dos negócios no sertão paraibano são originados ou tiveram apoio familiar.

Devido às diversas experiências de vida e após seriadas reflexões a respeito das oportunidades de emprego fornecidas às pessoas, o autor-empREENDEDOR concebe que as contratações devem perpassar não apenas os fatores profissionais e econômicos, mas também os fatores que levam em consideração a situação social da localidade em que a empresa está situada, significado este refletido na narrativa do autor-empREENDEDOR: “Aí quando eu pensei eu colocar uma empresa, **no momento de contratar**, eu penso tanto por um lado pessoal, mas também por um lado econômico, **socioeconômico**” (E74).

Já as demissões acontecem devido não apenas a fatores relacionados às competências dos seus funcionários, mas devido ao alinhamento dos objetivos da empresa e do funcionário, pois para o empREENDEDOR, a demissão é considerada um atraso na história da empresa e do colaborador devido ao investimento realizado para a capacitação deste último e pelas relações entre os mesmos. Para o autor-empREENDEDOR:

“Demitir é uma coisa tão complicada. Eu estaria fazendo um atraso, também. Por que você **investiu tanto no crescimento da pessoa** (...) e não conseguiu resolver um problema pontual e tem que resolver com uma demissão e acho que é uma **quebra muito grande de tempo, na história da pessoa, da empresa**. Eu acho que a demissão tem que ser o último caso mesmo entendeu. Eu acho que a demissão é um caso quando a empresa não se sente bem com a pessoa, **quando os objetivos não estão alinhados** com o que ela quer ou o cara não está se sentido bem com a empresa. O último caso seria esse” (E75).

O modelo de gestão mais humanizado passa a ser mais confirmado na narrativa do segundo funcionário da empresa, ao afirmar que a reflexão sobre as experiências enquanto funcionário e sobre as teorias da Administração podem ter incentivado o autor-empREENDEDOR a modificar o modelo de gestão, como forma de se diferenciar:

“O **modelo de gestão** também deles é algo mais, como podemos dizer, **voltado para as pessoas** e não para o lucro. (Qual a razão disso?) **Pela história de Cezar**. Eu acredito que foi o que fizeram com ele no passado, na empresa que ele trabalhou ele absorveu um pouco daquilo que era melhor, o que era de ruim ele aprendeu a não praticar e **junto com a teoria da Administração**” (Cf.II.71).

Por meio das narrativas, é possível compreender os diversos eventos e relações que moldam o perfil humano de um empreendedor. Ao ter consciência da sensibilidade inerente ao empreendedor humanizado (sensibilidade no sentido de ser sujeito à realidade sensível), este se representa como alguém em constante construção de si mesmo e de pessoas ao seu redor (BERGER; LUCKMANN, 1978; PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2009).

Essa percepção do funcionário revela o papel das experiências de vida do autor-empREENDEDOR e como a aprendizagem auxilia na prática empreendedora. Algo parecido é corroborado pelo primeiro mentor, pois os modelos de gestão são moldados pelas experiências vividas pelos gestores ou empreendedores durante o curso de sua vida. Os modelos de gestão são socialmente construídos como qualquer ato que envolva a cultura humana. Não como algo definitivo, absoluto, e isso fica evidente na seguinte narrativa.

“E hoje **reflete um pouco o jeito como ele trata lá, a empresa dele**, os trabalhos com a equipe dele. Pelo menos eu nunca vi um cara pegar na mão do funcionário e dizer, e dizer: ‘Não, vamos lá’, Não faz isso’, ‘Aqui é melhor pra você e você vai para faculdade’ ou ‘Eu ajudo você nos estudos’, ‘Eu ajudo você nessa luta’. Entendeu? **Ele ajuda o cara, além do trabalho (...)** Então, é preciso ter **uma visão muito diferenciada do capitalismo normal**” (Mpp21).

A escolha do sócio se deu por afinidade, pela formação em Administração e por características que este tinha:

“Eu gostei da ideia de ter um gestor. **Augustus** (nome fictício para o sócio-empREENDEDOR) **era um gestor**. Ele já era um cara formado, entendido. Eu não sou um gestor, eu sou técnico, na época. Eu posso fazer a parte técnica e Augustus, a parte de gestão” (E157).

A escolha de um sócio que tivesse formação acadêmica em Administração se deu devido às experiências anteriores com o antigo patrão e mentor. Com isso, percebe-se que apenas o conhecimento técnico não é suficiente. O conhecimento, a formação e a experiência em gestão tornam-se necessários para a competitividade da empresa: “O que eu percebi no

contato que eu tive com o Pedro era que nós parecíamos dois perus. **Nenhum dos dois entendia de Gestão**” (E158).

O sócio-empresendedor ganha também, depois de um tempo, destaque na competência técnica em programação e na sua formação em Administração, com isso sendo capaz de criar sistemas de gestão eficazes e estar pronto para a solução dos problemas dos clientes. Além disso, na narrativa de um amigo, é possível perceber que, no início de uma empresa, quando se está já contratando funcionários, esse domínio de um determinado conhecimento é requisito não só para questões gerenciais, mas para aceitação e construção de respeito: “Então, **nenhum funcionário que entrava sabia mais que Augustus**. Também isso é importante” (A.II.49).

Um elemento competitivo que entrou na pauta das narrativas dos entrevistados foi a inovação. O tema ganha destaque por ser um dos principais requisitos da ação empreendedora mesmo após a fundação da empresa. Os empreendedores, a depender do setor econômico e da principal atividade da empresa, devem incentivar a formação de uma cultura de inovação.

A inovação está ligada à atitude da não acomodação, de sempre buscar coisas diferentes. Nisso, as feiras de amostra e outros determinados eventos, ganham papel de destaque. Além disso, quando bem sucedida na sua implantação, a inovação pode gerar reconhecimento por parte das pessoas da localidade. O elemento “inovação” fica mais evidente nos trechos do autor-empresendedor, do sócio-empresendedor e do primeiro cliente, o empresário Sirley (nome fictício), apresentados, respectivamente, a seguir: “Ou seja, a gente tem uma **cultura de inovação**, lá. Tudo o que for diferente e útil, a gente **bonifica**” (E179); “Eu sempre busquei, assim, **nunca se acomodar**. Sempre está andando nas feiras” (Cs63); e “**Conseguiu trazer para Cajazeiras** alguma coisa que, até então, você só imagina que existem nas cidades grandes” (Ppc6).

A inovação que gera reconhecimento e admiração não está apenas na oferta de novos produtos, mas pode acontecer nas práticas organizacionais:

“Quando a empresa completou cinco anos parecia que tinha nascido o segundo filho dele (...). É tanto que ele procurou fazer várias coisas para comemorar os 5 anos. Eu me lembro de ele chegar em casa e ter dito que teve uma ideia de **premiar os funcionários** (...) Eu dou aula no curso de psicologia, quando a gente fala de uma coisa diferente os alunos dizem assim: ‘ah professora, isso é muito bonito na teoria, mas na prática é diferente’. Você sabe como é, né. E assim, eu **me sinto até orgulhosa** quando alguém diz que na prática não funciona **porque na empresa do meu esposo funciona** (risos)” (Fe15).

Corrêa, Paiva Jr. e Oliveira (2006) atentam para o fato de que a atitude inovadora possa ser considerada um dos componentes orientadores do pensamento e da ação empreendedora. Esses autores ainda abordam a atitude inovadora aliada à inquietação, à tolerância ao risco, à irreverência e à visão de futuro. Porém, em uma perspectiva regional, essa atitude pode ser incentivada a partir da imagem social que determinado empreendedor conquistou, como apresentado neste trabalho.

Percebe-se assim que a ideia de empreendimento regionalizado expressa uma particularidade e consciência concebida pelos empreendedores de que a sua empresa deve não apenas fornecer valores econômicos e comercialização de produtos, mas a mesma possui o potencial de transformar uma realidade, muitas vezes organizacional, já que trabalha diretamente com outras empresas, além de buscar exercer uma gestão mais humanizada para com os seus funcionários, algo que é reconhecido por diversos públicos. A subseção a seguir aborda o sentimento de pertencimento a uma localidade, que influenciou nessa mudança de gestão para além do capitalismo natural.

4.2.2 Enraizamento

Outra categoria concebida foi a característica de **Enraizamento** ou **Capilaridade** (em termos locais), que expressa o sentimento e situação de pertencimento a uma localidade. Ao estar enraizado, o empreendedor sente-se responsável pelo desenvolvimento do meio, pois a atividade empresarial não deve gerar apenas resultados financeiros para si e associados, mas transformação ou utilidade para a sociedade, como apresentado a seguir pelo autor-empREENDEDOR:

“Isso aqui inteiro é minha casa (...) Eu acho que dá um certo conforto (...) Mas, não é uma zona de conforto maligna, não (...) Augustus (nome fictício para o sócio-empREENDEDOR) é mais do que eu, você sabia? (...) **Eu acho que você tem que ter Pátria**, entendeu? Porque é como eu falei, né, cara, tem tudo a ver com propósito. Você tem que **transformar alguma** coisa não é para você ficar conhecido. Você tem que fazer uma coisa para você **ser útil para a sociedade**. E para mim, enquanto não posso mudar o mundo, eu vou mudando Cajazeiras” (E224).

Como ser social, o empreendedor está envolvido em uma comunidade. Seu envolvimento e relacionamento impactam nas práticas e resultados da ação empreendedora a depender de sua qualidade. Determinados laços sociais e o grau de afinidade à comunidade

permitem ao empreendedorismo criar e renovar a identidade positiva do empreendedor a uma localidade (MCKEEVER; JACK; ANDERSON, 2015).

Estar enraizado também permitiu ao autor-empresendedor detectar uma oportunidade de negócio. Estar envolvido em relações sociais, participar de diversos grupos, e conhecer o setor econômico, viabilizaram ao autor-empresendedor o desenvolvimento de uma capacidade sensitiva para visualizar e explorar uma oportunidade emergente. Pouco tempo antes da abertura da empresa, o empreendedor foi convidado para trabalhar com o seu antigo mentor e, como apresentado anteriormente no trecho E153, em “Ações e atributos para empreender”, essa oportunidade se deu graças ao falecimento do antigo representante de um programa. Nisso, o curto espaço de tempo para a exploração da oportunidade pode ser vista no trecho do autor-empresendedor apresentado a seguir: “Vi uma oportunidade que o mercado **surgiu** que foi quando o rapaz faleceu. Realmente surgiu, **brotou**” (E212).

As informações sobre as oportunidades de negócios estão envolvidas em circunstâncias idiossincráticas da vida de cada pessoa (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), além de poderem ser obtidas por meio de trabalhos e experiências anteriores dos empreendedores (SHANE, 2000). Assim, o contexto e os relacionamentos sociais do empreendedor são vistos como fator crítico na explicação da situacionalidade (*situatedness*) do processo empreendedor, pois os empreendedores são imersos em redes locais e comunidades que compartilham recursos e oportunidades (MCKEEVER; JACK; ANDERSON, 2015; VENKATARAMAN, 1997). Essa situacionalidade é referente ao envolvimento de um sujeito com um contexto e perpassa as dimensões relacionais, linguísticas, biográficas, históricas, políticas, culturais e materiais (VANNINI, 2017).

Esse sentimento de pertencimento transpassa o indivíduo empreendedor e, algumas vezes, contagia as pessoas com quem trabalha, como é o caso do primeiro funcionário da empresa. Este funcionário apresenta em sua narrativa o apreço pela cidade e a disposição de transformá-la por meio da ação empreendedora:

“Cezar é um cara legal. A gente tem um foco comum. Pelo menos o que eu vi nele: nem eu, nem ele queremos sair daqui. Cara, a cidade é boa, é tranquila. **A gente gosta daqui. A gente conhece aqui. A gente quer fazer alguma coisa.** Porque a gente não faz aqui dentro para desenvolver aqui? **Porque não buscar pra fora e trazer para aqui?**” (Cf.I.31).

Granovetter (1985) foi um dos primeiros autores a afirmar que as ações econômicas são envolvidas, enraizadas em estruturas sociais e que variados comportamentos são intimamente ligados às redes de relações interpessoais, evitando assim a perspectiva de ações humanas subsocializadas, de indivíduos atomizados. Assim, compreender as relações

pessoais do empreendedor para com o meio (*milieu*) em que este está situado é condição fundamental para se compreender as práticas organizacionais e ações empreendedoras adotadas (JULIEN, 2010; MCKEEVER; JACK; ANDERSON, 2015).

As três subcategorias estão relacionadas e formam juntas a Ação Coletiva, pois o autor-empresendedor ao agir como agente transformador de uma localidade ou prática, convive com uma troca intermitente com o meio. Além disso, “contagia” os outros agentes que estão ao seu redor. Esse “contágio” diz respeito ao compartilhamento de atitudes e ideais empreendedores, além do sentimento de enraizamento: “E **Cezar olhou pra mim e disse:** ‘Cara, eu quero esse negócio aqui para crescer. E eu quero a minha cidade crescendo junto’” (Cf.I.34).

Quando uma empresa e o seu empreendedor estão enraizados em uma localidade, os saberes a respeito das particularidades do meio e dos consumidores, dentre outros elementos econômicos parecem favorecer a ação empreendedora, como relatado pelo sócio-empresendedor: “**Uma coisa é você ser daqui e abrir um negócio aqui e tentar crescer, porque você já está instalado.** Outra coisa é você ter uma empresa lá em João Pessoa e vim aqui para Cajazeiras” (Cs62).

Enraizamento (*embeddednes*) denomina a qualidade de algo estar firmemente e profundamente integrado a uma localidade (ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA, 2017). Assim, esse enraizamento envolve e define a ampla gama de oportunidades e ações estratégicas coletivas para vantagem competitiva, que são constituídas e redefinidas pelos comportamentos de atores estratégicos de maneira recíproca; impactam na gama de ações organizacionais definidas por mecanismos culturais e cognitivos; e é relevante para a formação de redes de trabalhos e grupos estratégicos (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

A narrativa do primeiro cliente do empreendedor mostra que o enraizamento unido à ação empreendedora pode fazer romper estereótipos advindos da região de origem. Ou seja, esse indivíduo, ao compreender as dinâmicas do mercado da região e devido à sua formação e atuação profissional, valoriza a ação empreendedora e compreende que esta pode se transformar em uma ferramenta para o desenvolvimento regional: “A gente tem que entender que essa coisa de ‘cidade de capital’ tá cada vez caindo. **Esse estereótipo de que os serviços bons e especializados estão apenas na capital...**” (Ppc7).

A ideia do empreendedorismo como processo econômico e social permite ampliar a compreensão da (re) construção dos resultados empreendedores a partir do contexto social; com isso, o enraizamento permite ao empreendedor coletar recursos do meio e usá-los para

criar e explorar oportunidades (JACK; ANDERSON, 2000; CARTON; HOJER; MEEKS, 1998).

A dedicação e o envolvimento cultural podem tornar o empreendedor enraizado ou capilarizado (termo local para o enraizamento) em uma localidade, o que pode favorecer a sua aceitação pelas pessoas. A expressão ‘filho natural da cidade’ simboliza o apreço que um determinado indivíduo tem por uma localidade e o reconhecimento social conquistado pelos habitantes ‘naturais’: “Hoje ele é **filho natural da cidade por tempo e por dedicação** que todo mundo conhece” (Pc43).

Assim, o enraizamento qualifica o empreendedor como pertencente a uma comunidade, tornando-o membro do compartilhamento de valores e normas e do sentimento de pertença o que pode favorecer a detecção de novas oportunidades, bem como a sua valorização perante os seus semelhantes e a criação e renovação de práticas que possuem valores sociais como basilares.

A noção de enraizamento (*embeddedness*) permite o desenvolvimento de um olhar relacional da ação empreendedora, pois estando em coletividade com diversos outros agentes, suas ações e agência constroem o meio e são renovadas por este. Além disso, fortifica o sentido do empreendedor humanizado, uma pessoa com determinados atributos, laços e papéis sociais que vão além do ser empresário. A subseção seguinte aborda a agência empreendedora como ações próprias advindas do empreendedor.

4.2.3 Agência empreendedora

Entende-se por agência empreendedora a capacidade do empreendedor de agir sobre uma situação; como um processo temporariamente enraizado no envolvimento social, sustentado pelo passado de ações e relações habituais, mas orientado para o futuro, por meio da capacidade projetiva, e fincado no presente (EMIRBAYER; MICHE, 1998). Essa categoria pode ser percebida nas ações em que apenas o empreendedor possui agência, ou em linguagem popular, só ele pode fazer, como a reflexão, a proatividade e a própria capacitação.

A inserção dessa categoria torna-se oportuna para a composição de um movimento de compreensão holística, tendo não só as forças ambientais e relacionais como importantes, mas aquela advinda do próprio empreendedor como pode ser destacado em todas as narrativas estudadas. Embora se compreenda e se perceba a dependência contextual do empreendedor (GARUD; KARNØE, 2003), nesse trabalho a agência empreendedora denota a autonomia e vontade própria do empreendedor envolvido em um ambiente interligado, pois a

intenção deste trabalho é ser útil não só para a compreensão acadêmica, mas para uso nas rotinas de empreendedores.

Segundo Jack e Anderson (2000), o enraizamento social (*social embeddedness*) permite o acesso a recursos não disponíveis a todos os indivíduos, porém esses recursos só podem ser manifestados por meio da ação da agência empreendedora. Essa categoria está estruturada da seguinte forma: primeiramente, dar-se-á atenção às ações e atributos empreendedores; e, por último, à caracterização do processo de visualização e exploração de oportunidades.

Uma das ações necessárias para empreender é a capacitação contínua relacionada à atividade principal, ou seja, a obtenção de conhecimento específico. Porém, essa capacitação pode não acontecer unicamente por vontade própria, mas também por pressão do ambiente, como relatado pelo autor-empreendedor no trecho a seguir:

“O cara tava fora do mercado por um acidente da vida. Então, o mercado estava nas minhas mãos. **Tinha um concorrente só que era o maior concorrente** mas, era uma chance, uma oportunidade **e o que foi que eu fiz? Eu fui me capacitar mais**” (E216).

Embora concebendo a aprendizagem empreendedora como uma seção específica deste trabalho, pode-se aqui abordar sucintamente a ideia de aprendizagem contínua como atributo pessoal do empreendedor. A aprendizagem contínua dentro do empreendedorismo é uma realidade presente pelos eventos dinâmicos e contínuos que aparecem na vida do empreendedor (SARDANA; SCOTT-KEMMIS, 2010). Além disso, os diversos desafios e problemas em seu trabalho fazem com que o empreendedor possua ricas fontes de experiências diárias (DAUDELIN, 1997). A aprendizagem contínua é tida por Teixeira e Morrison (2004) como uma necessidade constante de reciclagem e busca de novos conhecimentos a fim de acompanhar as mudanças no mercado e na sociedade.

Porém, o entendimento da principal atividade não é suficiente para uma empresa ser competitiva. Os saberes em gestão também se fazem necessários. Isso pode ser alcançado por meio de cursos no SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), especialmente o Empretec, como relatado no trecho do autor-empreendedor: “Fui procurar o Sebrae. Fui me capacitar mais. **Fui fazer o Empretec.**” (E217).

Teixeira e Morrison (2004) abordam a participação em programas de treinamento gerencial destinados a pequenos empresários e iniciantes no empreendedorismo como uma alternativa para a melhoria do desempenho dos negócios. Assim, tanto o conhecimento

técnico, quanto as competências gerenciais são importantes para a exploração da oportunidade de negócio.

Quando decidiu abrir uma empresa, o autor-empresendedor já tinha conhecimento técnico sobre a atividade e sobre administração profissional, capacidade de aprendizagem e de reflexão sistemática, como pode ser observado no trecho a seguir:

“Eu decidi que queria abrir uma empresa. Então, já que eu **faço Administração**, já **tenho um software**, tenho um mercado promissor, eu só preciso encontrar um... Como é que eu posso dizer? Um “onde”, “como”, “quando”. **Eu comecei a perceber as minhas fraquezas, quase tudo** (E156).

Essa passagem mostra como a reflexão pode potencializar o autoconhecimento enquanto empreendedor. Nisso, a pessoa toma as experiências externas, concentra suas energias em busca de compreensão e realiza novas conexões com outras experiências, que podem ter incentivo de atores ou instituições externas a si, resultando assim na conscientização e aprendizagem (HARPER, 2008).

Quando questionado a um dos amigos se este já presenciou algum evento importante na vida do autor-empresendedor, o mesmo descreve a abertura da empresa como algo construído continuamente, ligado a um processo de desenvolvimento: “Se eu já participei de algum momento crítico na vida de Cesar? Já, já. **Abertura da empresa foi uma linha reta**. Ele abriu a empresa. **Sabia o que estava construindo**. Não teve aquele: abriu a empresa e fez aquela festa. **Foi uma constante**” (A.I.32).

A formação da sociedade também pode ser considerada uma ação para empreender, pois o autor-empresendedor ao perceber que somente as suas características não seriam suficientes para a formação de uma empresa com capacidade competitiva, procurou um sócio com competências que ‘completassem’ as suas, como um contrapeso: “**Eu era bastante fraco** em bastante coisa. Preciso ter um sócio e tal” (E155); e “Procurei uma pessoa que **me completasse**, para a empresa ter mais força para começar” (E218).

A disposição das responsabilidades se mostra tão importante quanto a formação da sociedade. Os sócios precisam entrar em acordo a respeito de suas atribuições na empresa. No caso da empresa-caso, a formação se deu da seguinte forma: “**Cezar é mais comercial**, que é onde a gente se completa. Porque **eu sou altamente focado no operacional** e ele é mais na parte comercial” (Cs25).

Corroborando com a significação acima, na narração de um amigo de infância, percebe-se que a ideia de sociedade, com responsabilidades equilibradas e com os sócios compartilhando valores pessoais e profissionais, pode ser considerada uma boa formação

empresarial: “**Augustus com uma boa faculdade e Cezar estava com um bom projeto.** Cezar provou para Augustus que tinha um bom negócio (...) Cezar ficando responsável mais pela parte técnica e Augustus mais pela parte pessoal” (A.II.48).

Empreendedores com forte *background* acerca do gerenciamento de negócios podem ser capazes de abrir novas empresas que sobrevivam e necessitem de menores recursos de terceiros; além disso, a percepção dos fundadores acerca de suas habilidades de reconhecer e explorar oportunidades estão positivamente relacionadas com a proporção de capital inicial (CHANDLER; HANKS, 1998).

Após a formação da sociedade e com o crescimento dos contratos, foi necessária a procura de um local adequado para a empresa, a aquisição de recursos financeiros e a formatação da logística e do serviço, como esclarecido pelo autor-empresendedor: “**Aí encontrei um prédio**, chamei ele para dentro, vendi a moto, **comprei um carro** financiado para poder buscar os computadores, né” (E160).

Muitos empreendedores quando iniciam os seus negócios possuem uma carência de diversos recursos, como capital financeiro. Outros são impulsionados pelo contexto com informações específicas ou são dependentes da família e de amigos (BIRLEY, 1985). Newbert e Tornikoski (2013) lembram, em uma perspectiva enraizada que variados laços estruturais e relacionais podem reduzir os custos de acesso a esses recursos, pois os empreendedores tendem a evitar os altos custos de monitoramento e podem contar com o cooperativismo das redes.

Uma ação evidenciada nas narrativas do sócio-empresendedor é a diferenciação dos serviços em meio ao conservadorismo empresarial e às resistências das micro e pequenas empresas da região:

“Cezar: ‘**Mas aqui ninguém quer não, fazer isso não.** Só quer cadastrar o produtor, colocar preço e vender’. Porque naquele tempo não era obrigado as partes fiscais dele. **Aí eu comecei a dizer: ‘Não. Vamos fazer um diferencial? Vamos ensinar mais um pouquinho, porque a gente vai tentar fidelizar a pessoa’**” (Cs19).

A busca por diferenciação dos produtos demonstra uma preocupação de apresentar propostas diversificadas para os clientes. Com isso, os empreendedores devem encontrar formas de diferenciar suas organizações das outras (ALDRICH; YANG, 2014).

O patrocínio a eventos, unido à promoção do produto da empresa, pode servir de instrumento para a ação empreendedora, como esclarecido pelo sócio-empresendedor: “A gente **ajudava os eventos** de certa forma. As empresas iam para lá para assistir os eventos e **acabava vendo eu e o Cezar lá**” (Cs51).

Quando questionado sobre a intuição, o empreendedor discordou, afirmando que quando este se conhece e conhece o seu ambiente, a ação de adivinhar passa a ser transformada no ato de criar cenários futuros para a resolução de problemas e se desdobra em atos imaginativos com fundamentos:

“Não é intuição. É ter uma **visão futura das coisas** (...) Depois que eu visualizo, eu **crio esses cenários** lá na frente. **Fica mais fácil eu resolver um problema** (...) Intuição que você tá dizendo é adivinhar as coisas, né? (...) **Eu acho que com o tempo você vai ficando muito cético**, mesmo. Eu acho que você vai ficando matemático, mesmo (...) O pessoal fala que intuição é uma coisa boa, mas intuição não é uma coisa boa, não (...) **Eu acho que com o tempo quando você fica mais imaginativo**. É melhor” (E221)

Nassif, Andreassi e Simões (2011) chamam essa característica de competência conceitual, que abrange a importância do pensamento intuitivo, a criação imaginativa de vários cenários. Já Sauaia e Lima e Sylos (2010) compreendem a intuição como algo que pode desenrolar eventos positivos ou negativos na ação empreendedora, incerto, chegando a denominá-la como fenômeno místico.

Quanto aos atributos, percebe-se que a dedicação e a vivência nos primeiros meses da empresa passam a ser necessárias a fim de que os empreendedores possam atrair mais clientes até que novos funcionários entrem e mais responsabilidades sejam compartilhadas, algo sentido e incorporado na narrativa da esposa e justificado pelo sócio-empREENDEDOR, respectivamente: “E eu fiquei várias noites com ele lá no escritório **até três ou quatro da manhã**” (Fe25); e “A gente ter que trabalhar de noite nesse negócio **para conquistar pessoas**” (Cs52).

A dedicação não só é representada no tempo entregue ao empreendimento, mas também é percebida no capital financeiro empregado na estruturação da empresa, como pode ser compreendido nas narrativas do sócio-empREENDEDOR e do autor-empREENDEDOR, respectivamente: “A questão financeira mesmo, a gente fez todo **investimento pesado** naquilo que precisava e a **gente só ficava com dinheiro que precisa**” (Cs53); “Lógico que a gente tem uma **recompensa financeira** pra isso, né, e é objetivo de cada empresa” (E6).

Cope (2003) lembra que, ao decorrer do tempo, o empreendedor desenvolve laços de afetividade para com o seu negócio, representando um importante aspecto do relacionamento dinâmico, complexo e íntimo que se reveste de processos de aprendizagem, comprometimento do eu e financeiro. Além disso, o autor lembra o comprometimento da família do empreendedor como necessário para o sucesso do negócio.

A capacidade de negociação para a realização de acordos do autor-empREENDEDOR também se mostrou necessária para a obtenção de oportunidades na fase pré-empresa:

“Aí, eu procurei um parceiro que tinha muito serviço aqui. Aí, quando dele estourava, ele mandava para mim. Aí, uma vez eu falei para ele: Oh Joaquim (nome fictício para o parceiro na manutenção de microcomputadores), não tem um espaço aqui dentro de sua loja? **Eu não queria trabalhar para você, eu queria trabalhar com você.** Se eu ficar aqui dentro aí fica mais fácil, porque na minha casa não tem aterramento. Aí eu atendo seus clientes e os meus. **Eu vou dar uma parte do que eu ganho pra você**” (E138).

Em uma pesquisa realizada por Dunne (2012), o autor apresenta que os empreendedores costumam desenvolver modelos complexos de negociação, colocando ênfase sobre a construção de relacionamentos, resultados para os outros e enfrentamento dos riscos.

Ainda em fase pré-empresa, a proatividade empreendedora se mostra útil na prospecção de oportunidades. O empreendedor não pode ficar esperando as coisas acontecerem ou o mercado mudar, precisa incorporar atitudes e comportamento que viabilizem o surgimento de oportunidades: “Não tinha muito que fazer. Às vezes eu passava a tarde sem fazer nada. Mas, às vezes **eu procurava um cliente aqui e acolá para fazer os valores**” (E140).

Em uma perspectiva comportamentalista, Crant (1998) aborda a proatividade de indivíduos como requisito favorável a uma pessoa para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras e de serem propícias para a ação. Embora este trabalho não se enquadre na perspectiva comportamentalista, apresentar os elementos para a ação empreendedora fazem parte de seus objetivos, já que, para compreender o fenômeno da aprendizagem empreendedora situada por meio de narrativas, também se torna relevante a compreensão de “quem é” e “o que faz” o empreendedor do caso, em uma perspectiva individual-social.

Devido a essas experiências como operador de manutenção em microcomputadores, o empreendedor adquiriu conhecimento específico na atividade principal em que empreende: “**Eu tinha conhecimento**, eu tinha uma experiência fora, podia usar isso a meu favor.” (E215).

Os conhecimentos em Administração contribuíram para que o sócio-empREENDEDOR pudesse desenvolver os softwares de gestão: “Se o conhecimento de gestão e Administração me ajudou a formular esses relatórios? É o que eu mais faço (...) **Eu não ensino a ninguém a mexer no programa, eu ensino modelo de gestão**, que é o que ninguém entende” (Cs22).

Os conhecimentos obtidos pelos empreendedores antes da fundação da empresa são fundamentais para a exploração de oportunidades, quer sejam desenvolvidos pela experiência de trabalho, educação ou outros meios pois facilita a habilidade do empreendedor de compreender e aplicar as novas informações (ROBERTS, 1991 apud SHANE, 2000).

Além disso, as informações sobre como determinado mercado funciona facilitam a inserção de novas tecnologias (SHANE, 2000).

Ainda nessa linha de raciocínio, o empreendedor precisa saber planejar as suas ações, não apenas se aventurar. Precisa ‘calcular’ o risco de suas ações e pô-las em prática. Isso, necessariamente, faz com que o empreendedor incorpore conhecimentos de gestão empresarial e sua ação empreendedora, como descrito pelo superintendente da CDL e pelo contador da empresa:

“Ele pensa em uma coisa, ele **planeja**, ele vai atrás” (Ps17).

“(Porque você acha que o Cezar é perceptivo?) Pelas ações dele. Aí é o seguinte, existem dois tipos de profissionais: tem aquele que está sempre vislumbrando as coisas. Ver, tem boas ideias, mas não consegue colocar em prática. **Não basta você ter boas ideias, você tem que colocá-las em prática** e tem que fazer com que ela funcione (...) No dia a dia, você chegar onde Cezar chegou, é também **tem essa visão também empreendedora, mas também, administrativa, comercial**” (Pc45).

O planejamento está organizado dentro do que Andreassi e Simões (2011) chamam de competência administrativa, juntamente com organização, liderança, motivação, delegação e controle. Essa atividade tem como objetivo reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e aumentar a probabilidade de sucesso dos objetivos propostos (SAUAIA; SYLOS, 2000). Faz-se importante destacar que, apesar dos escritos desses autores serem considerados epistemologicamente positivistas e esta pesquisa se enquadrar no construcionismo social, alguns elementos literários são correspondentes, como o planejamento estruturados de ações.

Outros atributos importantes percebidos nas narrativas foi a resolução de problemas, a ausência de barreiras mentais e a proatividade nessas resoluções, como descrito pela esposa do autor-empendedor:

“**Quando o funcionário ou cliente diz que não dá para fazer, ele vai lá e faz.** Eu já vi o Cezar fazer serviço de contador, serviço de contabilidade para mostrar para o contador que dá para fazer. Já vi ele ‘quebrar a cabeça’ por causa disso. Isso eu admiro demais nele. Muito, muito mesmo. Eu acho que isso é o ponto marcante dele: **de ver a solução para o problema, de ver uma possibilidade para o que vai acontecer, de ver saídas**” (Fe24).

O entusiasmo frente a uma oportunidade de negócio promissora também se faz presente na história de um empreendedor quando este se coloca à explorá-la, algo que foi revelado pelo autor-empendedor a um amigo de infância:

““Eu tô com uma ideia. **Eu tô fechando com um cliente**, se eu conseguir fechar eu **vou ficar rico**’ (...) Esse cliente, na época, era fulano do shopping: ‘Fulano vai abrir umas 20 lojas dentro do shopping. Tudinho vai ser os meus clientes. Eu já tô fechando o pacote’” (Ma41).

Porém, um elemento que contribui para a autorrealização e exploração de uma oportunidade de negócio é a identificação pessoal do empreendedor com a ideia e o seu domínio, reveladas pelo autor-empresendedor por meio de linguagem situada, representadas nas palavras ‘capoete’ e *filling*, a primeira de origem nordestina, a segunda, norte-americana:

“Pedro sem experiência tava fazendo um... Estava muito fraco. Por que o carinho que tenha falecido, que representava esse software, era muito bom, entendeu? E ficou muito refletido isso nas pessoas. Todo mundo queria comparar a gente. O **Pedro não tinha um capoete, não tinha o *filling***” (E153).

Ao abordar as especificidades locais e da linguagem do Sertão paraibano na perspectiva de um empreendedor e de sua rede de contatos pessoais e profissionais mais próxima, temos a oportunidade de abordar o fenômeno de maneira histórica, sensível, destacando o papel do contexto local e a linguagem, formando uma identidade coletiva (HJORTH; JOHANNISSON, 2003).

Percebe-se também a especificidade da linguagem utilizada para enfatizar a importância do setor e da atividade. Essa linguagem pode até não ter sido utilizada fielmente naquele momento, embora com termos semelhantes, mas na narrativa do sócio se vê a habitualidade dessa história:

“Aí eu disse: ‘Você acha que a gente vai crescer se eu entrar?’ Aí ele disse: ‘Com certeza!’. Aí eu disse: ‘Se eu entrar tem como dobrar isso aí e a gente colocar 70? E quando colocar 70, colocar outra pessoa?’. Ele disse: ‘É... tem, tem’. Aí eu disse: ‘Isso é um ramo promissor?’. Aí ele disse: ‘**Com certeza, tu é doido**’. Aí eu disse: ‘**Então pronto, bicho**’” (Cs17).

Em uma perspectiva individual-social, a linguagem torna-se algo subjetiva e intersubjetivamente compreendida, negociada e (re) formulada (LINDGREN; PACKENDORFF, 2009), compreendida não fora de uma realidade, mas mantida pelos seus atores econômicos (THORPE, 2006). Por fim, embora abordada posteriormente, nesse trecho pode-se compreender o papel da linguagem na exposição das teorias de ação dos empreendedores, que acontece por meio das interações com os outros (PITT, 1998).

A exploração de oportunidades de negócio requer que o empreendedor inove. A inovação está aliada em pensar em algo incomum ao meio. Para isso, elementos como as experiências acumuladas e a idealização precisam estar conjugadas. Esses atributos podem ser observado nas narrativas do superintendente da CDL e do contador da empresa, respectivamente: “Ele é muito **futurista**. Ele pensa muito à frente” (Ps15); “Ele é um cara já **viajado**” (Ps16); e “O Cezar é um cara **visionário**. Ele percebeu essas oportunidades de mercado no momento certo, em uma linha crescente” (Pc33).

Segundo Peter Drucker (1985), a inovação é uma ferramenta específica dos empreendedores pela qual eles exploram as mudanças como se fossem oportunidades. Porém, a interpretação acima dos narradores, originada de certos eventos que a originaram, é vista em uma perspectiva schumpeteriana de que o empreendedor é um herói solitário com habilidades excepcionais de inovação (HARPER, 2008).

Por fim, não se pretendeu aqui nesta subseção abordar as diversas características e atributos que o empreendedor venha a desenvolver, pois compreende-se que diversos empreendedores são considerados bem sucedidos no que se propuseram a empreender sem, necessariamente, possuírem tais elementos, além do fato de que esta pesquisa não se limita a abordar o fenômeno da aprendizagem empreendedora de maneira atomística e unicamente pessoal.

O que se compreende é que a ação empreendedora, necessariamente, exige do indivíduo o aporte de determinados elementos subjetivos e pessoais que favoreçam o desenvolvimento do negócio e a exploração das oportunidades empreendedoras, algo que muitas vezes é desenvolvido graças a experiências e relacionamentos anteriores ao negócio, mas que não se limita a essa fase, indo perpetuar-se durante o negócio.

De modo especial, pretende-se, ainda nessa seção, dar destaque para o processo de exploração da oportunidade do negócio do autor-empreendedor e do sócio-empreendedor. O processo de exploração de oportunidade de negócio desses empreendedores se deu de maneira em que autor-empreendedor a denominou de oportunista, porém com conhecimentos e experiências acumuladas de áreas similares:

“Acho que foi um **empreendedorismo oportunista (...)** Eu estava **qualificado**. Me qualifiquei para pelo menos fazer o básico, me manter na vanguarda do conhecimento. Então, **quando a oportunidade surgiu, eu agarrei**” (E197).

Para muitos autores, a definição tanto do empreendedorismo, quanto do empreendedor repousa sobre o ato de criar ou descobrir e da *exploration* (exploração de algo novo) ou *exploitation* (aproveitamento do já existente) das oportunidades. Sendo assim, as oportunidades ocupam um lugar de destaque nos estudos do campo (SHORT et. al, 2010). Para Shane e Venkataraman (2000, p. 218), o campo do empreendedorismo é o estudo do “como, por quem e com que efeitos as oportunidades para criar novos bens e serviços são descobertas, avaliadas e exploradas”.

Determinadas oportunidades de negócios podem acontecer devido a eventos e momentos não esperados pelo empreendedor, algo revelado nas narrativas da mãe e do próprio autor-empreendedor:

“Aí, teve um rapaz que trabalhava com esse programa que eles trabalham hoje. **Aconteceu uma fatalidade e o rapaz morreu.** Aí Pedro quis comprar esse programa, mais Cezar para trabalhar. Ser o representante do programa aqui em Cajazeiras. Só que **Pedro viu que era muito difícil** o programa e ruim. Assim, era um programa bom, mas, tinha muito a desejar. **E Cezar gostava e queria tocar pra frente**” (Fp26).

“Pra ser bem sincero, pra ser bem sincero... quando a empresa foi surgir, a gente... **tinha pouco tempo pra entrar no mercado** porque eu estava vendo ali oportunidade a curtíssimo prazo” (E20).

Porém, com recursos financeiros, sociais, culturais e saber, o empreendedor pode hoje criar oportunidades de negócios, dessa vez dentro do seu negócio. Aqui é possível observar um processo de criação de oportunidades, oposto ao item anterior.

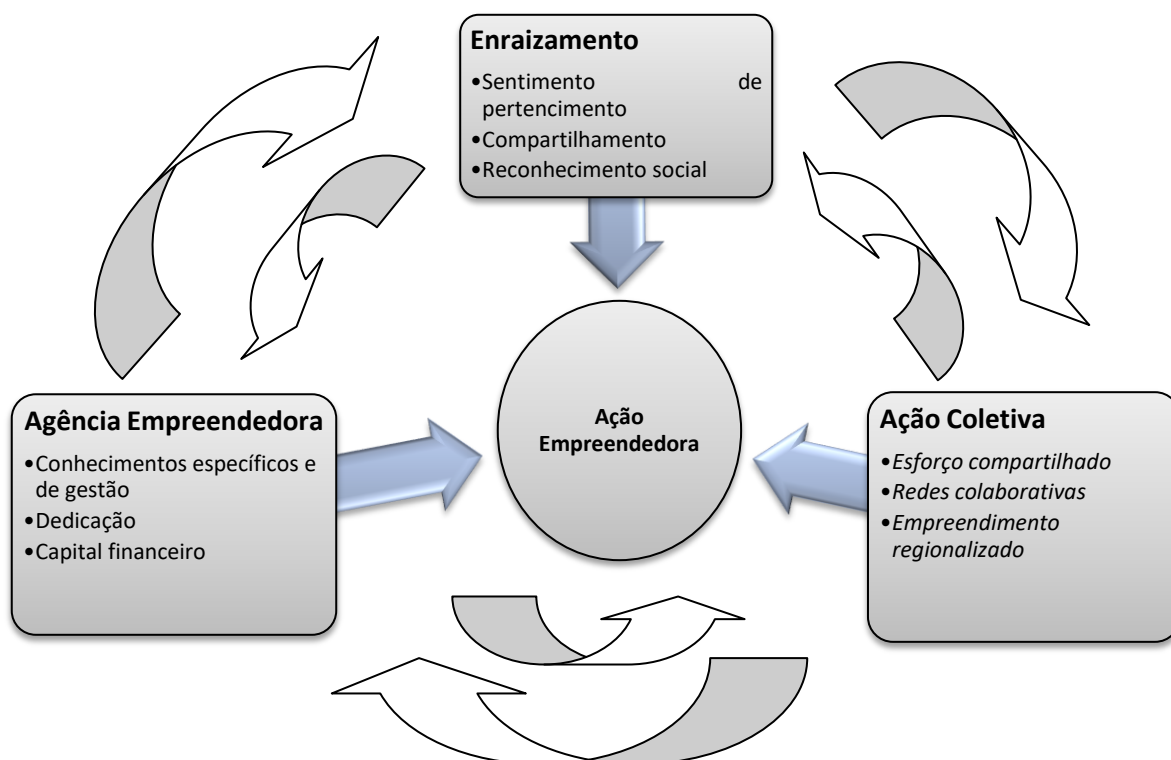
“Hoje, não. **Hoje eu crio oportunidades** porque eu já mapeei o meu comportamento, já sei onde estão meus pontos fortes, meus pontos fracos. Então, **hoje para mim é mais fácil empreender.** Eu consigo visualizar oportunidades” (E198).

Uma das correntes de pensamento da exploração de oportunidades de negócio é a da criação das mesmas (BAKER; NELSON, 2005). Essa corrente tem como pressuposto a correlação entre o empreendedor e a existência de oportunidades, sendo aquele um agente de criação e desenvolvimento que se envolve em um processo de incertezas quanto aos resultados do negócio, devido à ausência de informação no ato de criação do negócio. Além disso, esse movimento mostra um agrupamento de capital, conhecimento, talento e oportunidades (SMILOR, 1997).

4.2.4 Reflexões do pesquisador-autor

Esta seção teve como objetivo identificar os elementos constitutivos da ação empreendedora. Com isso, foram concebidos três grandes temas: Ação Coletiva, Enraizamento e Agência Empreendedora, ilustrados na Figura 5. A Ação Coletiva, que diz respeito às ações de diversos outros agentes que interferem e contribuem para o desenvolvimento do negócio e dos empreendedores, seja por iniciativa dos mesmos ou por ação ativa dos empreendedores, além da caracterização do modelo de gestão desenvolvimento na empresa-caso como algo não apenas voltado para o lucro, mas, segundo os entrevistados, destinado a promover melhoria no meio em que se situa.

Figura 5 - Ação Empreendedora



Fonte: elaboração própria (2017).

Em “Esforço Compartilhado” tem-se a ideia de que as ações dos empreendedores são impactadas ou sofrem interferências positivas ou negativas de uma série de outros agentes. As “Redes Colaborativas” destacam a habilidade social do empreendedor e a formação de redes de contatos que disponibilizam informações e contribuições proativas, por parte do empreendedor para a realização de atividades. E, por fim, destaca-se o “Empreendimento Regionalizado” abordando a empresa como provedora de externalidades para o meio e da influência deste para a organização.

O relacionamento entre a família do empreendedor e a ação empreendedora se mostra em um relacionamento imbricado, em que as normas, atitudes e valores, recursos e transições oriundos da dinâmica familiar impactam nos processos de criação da empresa e nos resultados desta (ALDRICH; CLIFF, 2003). A família faz parte da rede que compõe a ação empreendedora. Segundo Dood e Anderson (2007), as redes empreendedoras (*Entrepreneurial networks*) facilitam o reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades, aquisição de recursos, fornece estrutura para a inovação e para o desenvolvimento de ambientes empreendedores. Os autores ainda afirmam que o mito do empreendedor

individualizado é profundamente ideológico, anunciando todas as mudanças e desempenho organizacional como fruto unicamente de uma pessoa.

A noção de “Esforço Compartilhado” aqui apresentada é corroborada por Lindgreen e Packendorff (2002) que abordam o surgimento ou construção social da ação empreendedora como estando em interação entre os atores individuais e estruturas institucionais, juntamente com o processo de tornar-se empreendedor (*becoming*). Isso nos faz refletir a importância da consciência do impacto dos eventos externos à ação empreendedora de um indivíduo que esteja em processo de iniciação empreendedora. Enquanto os empreendedores possuem e agem sobre seus projetos de maneira pessoal, eles também envolvem variados *stakeholders* em um esforço coletivo, como em um relacionamento dialético entre a sua autonomia e a ação do coletivo (BRANSTAD, 2008).

O enraizamento diz respeito ao sentimento e situação ou estado de pertencimento a uma localidade, traduzido também como capilaridade, em termos regionais. Ao estarem habituados com o meio, os empreendedores e sua família formam laços sociais que favorecem a divulgação da empresa e dos mesmos. Isso possibilita a detecção de oportunidades de negócios, além de favorecer as ações empresariais, já que os empreendedores conhecem as dinâmicas do meio.

Por meio da construção de laços sociais e da apreciação socializada da vida cotidiana, empreendedores têm a oportunidade de se sentirem enraizados em uma localidade; tornam-se familiarizados com o contexto e se interessam por outras atividades além da empresarial e pelo desenvolvimento local, o que produz compreensão sobre as dinâmicas da localidade; por fim, estar enraizado (*embedded*) significa também estar envolto, dentro de algo de valor (*enmeshed*), emaranhado em uma rede de contatos (*entangled*) e envolvido emocionalmente (*engaged*) com significados, propostas e identidades do local (MCKEEVER; JACK; ANDERSON, 2015), desenvolvendo, assim, capital social (SHETH, 2010).

Por último, foi abordada a agência empreendedora como dispositivo único dos empreendedores já que diz respeito aos atos e atributos pertencentes aos mesmos. Isso diz respeito às ações de capacitação, de abertura da empresa, a formação da sociedade, com a detecção de deficiências e busca de aliados que fortalecessem a ideia empresarial, como também abordado por Gartner (1990) e Fillion (2008). Ou seja, diz respeito àqueles elementos mais intrínsecos aos empreendedores, aqueles que somente os mesmos possuem agência.

Na interligação entre agência empreendedora e ações coletivas, a habilidade social do empreendedor define a habilidade do mesmo de induzir cooperação nos outros, são considerados como primordiais no surgimento de novas ações e podem contribuir para

produzir significados culturais (FLIGSTEIN, 2001). Assim, não é possível ver o empreendedor como unicamente agente econômico, mas como sujeito capaz de agir ativamente sobre a co-construção de valores e significados.

Com isso, eu, enquanto pesquisador-autor, não concebo o empreendedorismo como puramente coletivista, resultado da agência coletiva sem pouca ou nenhuma importância individual; nem pela perspectiva individualista total ao conceber o sujeito como independente do meio; com isso, o empreendedorismo está imbricado na agência empreendedora e nas interferências institucionais, familiares, setoriais e socioeconômicas em geral (DOOD; ANDERSON, 2007; SPEDALE; WATSON, 2014; DAVIDSSON, 2008).

A próxima seção buscará evidenciar os trechos e análises ligados a como os empreendedores – em especial o autor-empendedor, já que o mesmo é o sujeito principal e o primeiro a ser contatado – aprenderam a empreender com base nas relações e outros elementos compartilhados e situados em uma localidade.

4.3 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA SITUADA

A aprendizagem situada, nesse trabalho, tem o significado embasado na compreensão e aprendizagem dos saberes construídos de maneira interativa, contextual e relacional pelos empreendedores, enquanto vivenciam práticas, sentimentos, significados da ação empreendedora em determinado contexto. Com isso, na análise do tema foi possível conceber nove categorias que modelam e caracterizam a aprendizagem empreendedora situada, objeto central desse trabalho: teorias pessoais situadas, participação contextual, aprendizagem relacional, imersão setorial, imersão profissional, capacidade de aprendizagem, aprendizagem na ação, erros como impulsionadores e críticas ao modelo de ensino.

4.3.1 Teorias pessoais situadas

Construída sob uma categoria única, as teorias pessoais situadas estão ligadas às explicações de como a atividade empreendedora deve acontecer no âmbito das experiências de cada empreendedor. Construídas sob a forma de uma rede de significados, a mesma é formada por explicações e opiniões dos empreendedores ou de seus parceiros e colegas de trabalho que convivem pessoalmente com o trabalho do autor-empendedor e do sócio-empendedor. Como exemplo de importância dessas redes, temos o primeiro mentor do

autor-empresendedor que, por meio da convivência, passou a ocupar lugar de relevância na vida e carreira deste último.

Assim como abordado por Rae (2004), as teorias pessoais situadas, ou teorias práticas, são construídas a partir dos recursos situados, tácitos, intuitivos e implícitos das e nas práticas dos empreendedores; são geralmente representados em quadros interpretativos de “o que, como, por que, quem e sobre quais condições” as práticas são consideradas eficazes e estão relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento pessoal, à identificação e desenvolvimento de oportunidades inovadoras, à criação de novos negócios e gerenciamento e ao crescimento das empresas.

De maneira detalhada, o autor-empresendedor compreende que a atividade empreendedora deve conceber a especialização, o domínio de conhecimentos técnicos e a compreensão do ‘funcionamento’ do setor econômico no qual se empreende, como precedentes da ação gerencial: “Todo mundo tem que **ser técnico**, no caso, específico do meu setor. Eu tenho que **entender o meu setor** para depois entender outra coisa (...) Mas, eu acho que para você empreender você tem que **ser bom em uma coisa**” (E201); e “O empreendedorismo, eu acho que é isso: é você **fazer bem feito o que você faz**. Se dedicar de verdade ao que você faz” (E204).

O autor-empresendedor traz à tona duas noções interligadas sobre a conceituação do empreendedorismo. A primeira, diz respeito aos conhecimentos e especialização operacional, ou seja, a atividade específica em que se pretende empreender; a segunda, remete à dedicação sobre uma atividade, o que amplia o empreendedorismo além do movimento empresarial. Assim, a explicação sobre o que pode ser considerado o empreendedorismo e as principais características do movimento são enquadradas na compreensão do setor e na dedicação à realização de algo, de uma maneira sobre o que funciona (RAE, 2004). Essas teorias são produzidas como resultados da aprendizagem ativa das experiências e relacionamentos (DOWNING, 2005).

Determinados atributos pessoais são essenciais nessa ação, como a resiliência e a polivalência. A primeira concebida, figurativamente, como a capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças e, a segunda, como a competência de alguém conseguir realizar várias atividades em tempos alternados, como pode ser observado no trecho do sócio-empresendedor: “Então, **a pessoa tem que ter** muita resiliência e polivalência. Essas são as duas coisas que eu sempre digo aqui aos meninos. **Resiliência**, você conseguir se sobressair dos problemas. E, **polivalência**, você conseguir fazer várias coisas” (Cs23).

Uma reflexão do trecho anterior com o subsequente revela que as características que os empreendedores possuem, de certa forma, são exigidas aos novos funcionários como forma de conseguir realizar as atividades e, também, podem ser transmitidas por meio do convívio e das conversações. Ou seja, as teorias pessoais situadas de como as coisas funcionam naquela empresa, portadas pelos proprietários, influenciam a ação dos funcionários:

“Isso eu vejo muito, quando eu morava aqui antes de ir para João Pessoa. No tempo que eu jogava, quando eu jogava eu gostava de jogar futebol, futsal, vôlei, natação. **Então, eu fui uma pessoa muito polivalente no esporte que me trouxe a polivalência agora**” (Cs24).

Essa ideia de transferência de características necessárias é corroborada por Rae e Carswell (2000) quando os mesmos agrupam as teorias pessoais em gerenciamento por meio de pessoas; balanceamento entre controle e liberdade; crescimento do negócio estando próximo do mercado; e, visão, tomada de decisão e planejamento.

Cada ambiente e cada setor econômico possui suas particularidades. Então, empreendedor precisa conhecer essas particularidades se quiser conseguir sucesso em seu negócio. “Saber aonde é que está ‘mexendo’” diz respeito aos conhecimentos e à consciência de ‘o que funciona’ e do como empreender nesses ambientes:

“Ele se fundamenta muito na questão do seu negócio. Ele sabe o que é que está fazendo. **Ele sabe aonde é que está mexendo.** Ele sabe como empreender (...) Ele tem ideias, ele tem planos para o que **ele domina, que é a questão da tecnologia**” (Ps18).

O “sabe onde está mexendo” simboliza um profundo conhecimento sobre a atividade principal, tanto na sua operacionalização, quanto nas ações gerenciais. Segundo Pitt (1998), as teorias pessoais são alimentadas por quatro componentes: uma apreciação do contexto; um modelo de ação que agrupa pressupostos sobre metas, agência e relacionamento causal; dilemas de obstáculos e ações percebidas; e, concepções dos papéis expressas metaforicamente.

As teorias pessoais situadas também dizem respeito a como o papel do empreendedor é compreendido na sociedade: daquele preocupado com o resultado financeiro, para aquele preocupado com questões sociais. E isso reflete em como ele será visto e reconhecido:

“Antigamente, o pessoal era empreendedor... chamava de empreendedor porque sabia ganhar dinheiro. Mas, a que custo? Como esse cara sabia? Hoje, são valores fundamentais para se ganhar dinheiro: **a maneira como se faz para ganhar**

dinheiro. A maneira como se faz necessário para conseguir sucesso. **Porque se não, deixa de ser referência**” (Mp22).

O entendimento das particularidades da atividade principal e do meio em que a empresa está situada mostra como o empreendedor deve agir para aplicar as rotinas organizacionais da maneira como achar melhor:

“Porque aqui e em vários lugares o pessoal diz assim: O cliente que manda. Porque se a gente deixar ser assim, aqui, o cliente sempre vai fazer o errado, porque a gente está para ensinar o cara a fazer as coisas. **Então, se a gente fizer da maneira que ele quer, vai dar problema**” (Cs28).

Os profissionais produzem leis com suas próprias palavras, que se aplicam dentro das fronteiras de seu caso que não podem ser generalizadas por causa da experiência limitada à sua própria prática, observação e trocas sociais; assim, elas permanecem tácitas se não forem verbalizadas, tornando-se recursos discursivos por meio de reflexões ou histórias (RAE, 2004).

Assim, as teorias pessoais situadas reúnem as concepções e leis sobre o que funciona na ação empreendedora, ao reunir as concepções de mundo de empreendedores, suas experiências e relacionamentos em determinada localidade. A utilidade dessas leis de ordenamento e de funcionamento se faz presente nas especificidades do meio em que o empreendedor está enraizado, pois, estando baseado em uma realidade socialmente construída, em que as rotinas diárias e ações coletivas são dinamicamente modificáveis, explicações e leis positivistas, muitas vezes, são de pouco valor e utilidade.

4.3.2 Participação contextual

Essa categoria diz respeito à contribuição advinda de diversos mecanismos de transmissão e construção de saberes ou de vivências sociais com as quais o autor-empREENDEDOR se envolveu e que contribuiu para o seu desenvolvimento e aprendizagem. Com isso, a mesma possui cinco subcategorias, a saber: transferência de valores entre gerações, envolvimento social, vida fora de casa e dignificação a partir do trabalho.

4.3.2.1 Transferência de valores entre gerações

O empreendedorismo é muitas vezes compreendido por meio do trabalho dos empreendedores. O trabalho e o seu significado se tornam expressivos nas narrativas do autor-empREENDEDOR e de sua família, principalmente nas falas do pai. Assim, percebe-se que a

valorização do trabalho se deu graças à transmissão de valores de pai para filho: “Eu não poderia cobrar do meu pai, que eu sei que ele é uma pessoa humilde, **ele não tinha mais o que me dar, só valores**” (E13); e “Pai: A gente vê o trabalho como algo natural. Eu acho que nada sem trabalho é justo. **Eu acho que o trabalho é a razão da vida (...)** Eu nunca encontrei dificuldade para trabalhar, não” (Fp3).

A transferência do valor do trabalho se dava por meio de educação prática:

“Aí, a gente ajudava pouco, né. Seis anos não tem como ajudar muito. A gente ajudava muito pouco mesmo, mas ele tratava o ritual como se a gente ajudasse mesmo. Ele considerava qualquer coisa. **Ele fazia o caminhozinho lá e brocava e a gente ia jogando lá o feijão... Sempre dava a entender que a obrigação nossa era fazer**” (E30).

Pode ser que a valorização do trabalho não tenha se dado na infância. Porém, as atividades laborais durante essa fase podem ter tido um valor expressivo da cultura sertaneja na época dos pais do autor-empREENDEDOR. Além do mais, percebe-se, por meio da fala reflexiva do autor-empREENDEDOR que, essa valorização pode ter acontecido durante as experiências profissionais pré-negócio e atualmente.

A família desempenha papel primordial no desenvolvimento de jovens empREENDEDORES no sentido de que elas são canais e agentes de transmissão de normas sociais, linguagem e costumes (BANDURA; WALTERS, 1978). O jovem empREENDEDOR, ao observar os comportamentos de seus pais, vai aprendendo, por meio de imitação, variados padrões que levam à formação de uma hierarquia de hábitos (SCHERER; ADAMS; WIEBE, 1989). Para Bispo (2013), é no cotidiano da família e de outras instituições e ações que a aprendizagem situada se realiza, tomando forma no fazer e no relacionar-se.

A transmissão do valor do trabalho é corroborada no trecho a seguir, no qual também se percebe a temporalidade dos meios de transmissão: da educação vivencial, porém muitas vezes forçada:

“Meu pai, mesmo se não for pra me dar uma lição, **ele seguiu a referência do pai dele**, entendeu? **O pai dele ensinou a ele dessa forma**. Desse mesmo jeito. **E ele seguiu exatamente os passos do pai dele**. E minha mãe da mesma forma. Então, era uma **maneira de passar de uma geração para outra que trabalho é importante** de qualquer forma, entendeu? (risos)” (E33).

Na narrativa, o pesquisador possui a oportunidade de captar e compreender os significados da vida cotidiana de maneira quase natural, como se este e o entrevistado estivessem em conversa cotidiana. Uma evidência dessa constatação pode ser percebida no trecho a seguir, quando o autor-empREENDEDOR, para se referir aos valores éticos transmitidos

pelos pais, algo muito difundido na cultura sertaneja, transforma a descrição de decisões organizacionais na valorização dos valores familiares:

“Essa **cultura de não esquecer de onde a gente veio** (...) Já chegou a hora de eu tomar decisões difíceis por causa de valores e etcétera. Aí eu disse: ‘Pô, meu propósito não é esse’. Você lembrar de onde a gente vem, eu acho que é muito importante. Acho que é **uma coisa que meu pai sempre ensinou também** (...) **Igual aquele outro negócio do trabalhar dignifica o homem**” (E186).

Foi na família que o autor-empresendedor concebeu o trabalho como fonte de realização e de perseverança, talvez por refletir sobre as experiências de vida dos pais. Isso pode ser corroborado por Silva e Rebelo (2006) em que apresentam a família como fonte de determinação, principalmente daquelas que possuem sólida estrutura podendo auxiliar nos momentos de dificuldade.

Os achados da pesquisa sugerem que a aprendizagem não está só vinculada à aquisição de conhecimentos e habilidades, mas também, à transmissão e compartilhamento de valores pela família primária (pai, mãe e irmãos). Dentro desses valores, o trabalho ganha destaque por simbolizar realização de feitos e gerar reconhecimento social. Assim, a família se destaca como potencializadora, ou não, da ação empreendedora.

4.3.2.2 Envolvimento social

O envolvimento social foi concebido ao perceber que as diversas narrativas a respeito da convivência em diversos grupos e atividades sociais trouxeram para os empreendedores oportunidades de compreenderem o seu meio onde atuam, e também possibilitaram o desenvolvimento de atributos e significados profissionais e empreendedores.

O envolvimento em vários grupos pode possibilitar a percepção de variadas visões de mundo, o desenvolvimento de habilidades, à absorção ou transformação de valores, a possibilidade de conhecer novas pessoas, além de se ter à oportunidade de aprender novas maneiras de ser e de fazer: “Tem **muitos grupos** (...) **Muitas histórias**... Então assim, pra mim escolher... e são histórias muito fortes” (E17).

A interação com diversos indivíduos permite ao empreendedor enriquecer a sua narrativa com diversas experiências e compreender a sua localidade e o mundo de maneira conectada. No trecho anterior, ao afirmar “são histórias muito fortes”, o autor-empresendedor revela grandes significados e saberes aprendidos relacionalmente. A aprendizagem situada tem a ver com o envolvimento, pertencimento, estar incluso e com o desenvolvimento de identidade, ao invés do simples acúmulo de informação (NICOLINI; SCARBROUGH;

GRACHEVA, 2016; DIDIER; LUCENA, 2008a). De maneira similar, temos a ideia de que os empreendedores interagem com outros agentes e constroem sentido sobre o mundo e que estes são envolvidos em contextos sociais (JÓHANNESSON, 2012; MCHENRY, 2008).

A importância da aprendizagem relacional pode ser comprovada no trecho a seguir, quando o autor-empresendedor é questionado das implicações de sua participação social no desenvolvimento de sua ação empreendedora. A participação contextual e na história da cidade pode se transformar em uma maneira de compreender a cultura de um povo, pois somente se entende os costumes de um povo, se vivenciá-los. Isso pode ter contribuído para a mudança no modelo de gestão da empresa e nas outras ações que esse empreendedor realiza:

“Sim, porque eu sei as dores das pessoas (...) Então, assim, eu sei que os problemas que eles têm e eu sei qual a solução para dar para eles. Eu sei os bloqueios que eles têm. Eu sei a cultura que eles têm (...) E quando eu vim a empreender, eu sei como eles pensam” (E222).

“Só que Cezar **participou de vários eventos** a nível estadual” (Mce5).

O conhecimento sobre “as dores das pessoas” simboliza forte apego às rotinas locais e às pessoas da comunidade, além do conhecimento sobre como ofertar os produtos nesse ambiente. A convivência com os costumes e com certas pessoas que podem contribuir para a aprendizagem empreendedora é corroborada com a noção de aprendizagem como processo de coparticipação de Taylor e Thorpe (2004), pois para esses autores, esse processo é enraizado em relações sociais e em fatores contextuais e culturais. Já Ceci, Masciarelli e Prencipe (2016) e Deakins e Freel (1998) compreendem as redes (*networks*) nas quais os empreendedores pertencem desempenham papel crucial no processo de aprendizagem, pela sua imersão no compartilhamento de valores culturais similares.

O envolvimento em determinados grupos pode desenvolver no empreendedor determinadas atitudes que podem ser voltadas para o seu autodesenvolvimento contínuo, como a participação no movimento escoteiro, que, na narrativa da mãe, rendeu ao autor-empresendedor o desenvolvimento da autonomia. Além disso, a frase ‘espiritualmente gravado’ pode ser interpretada como algo que foi incorporado à sua identidade:

“Pra ele **foi bom porque ele ganhou mais autonomia. A personalidade dele mudou um pouco.** Eu acho que isso fez bem para a vida dele porque ele nunca esqueceu de ser escoteiro. **Nunca esqueceu o sinal de ‘sempre alerta’** (...) Toda pessoa que fala com ele, ele já faz assim (sinal das mãos e dedos na cabeça), sinal de ‘sempre alerta’ (...) Porque **ficou espiritualmente gravado nele**” (Fp11).

A noção de participação em grupos que compartilham determinados valores culturais está estruturada como algo central na teoria da aprendizagem situada, pois aloca a construção dos saberes não na cabeça do indivíduo, mas na interação entre as pessoas e em variados mundos sociais (LAVE; WENGER, 1991; RIGG; O'DWYER, 2012). Embora não se possa generalizar a contribuição do movimento escoteiro na formação de empreendedores, neste trabalho é possível assumir, por meio da compreensão holística das narrativas, que o escotismo contribui para o desenvolvimento de atributos e competências empreendedoras.

O movimento escoteiro também é retratado na narrativa do chefe escoteiro, com destaques dado às duas saudações: 'O melhor possível' e 'Sempre Alerta'. Os dois gestos, que o empreendedor ainda usa, segundo os pais, podem significar desenvolvimento contínuo e percepção atenta:

“E eles têm uma saudação quando eu me cumprimentava com Cézar: o melhor possível. É os dois dedos da mão que significava a orelha de lobo, colocava na testa e dizia: melhor possível! É uma continência quando o chefe se encontra com lobinho, o lobinho com chefe e vice-versa; **melhor possível!** É o lema deles. E o dos escoteiros: **sempre alerta!**” (Mce6).

Durante o movimento escoteiro vai acontecendo momentos de reflexão sobre a escolha da profissão: “Se eu acho que o movimento escoteiro ajuda a desenvolver o lado profissional? Ajuda, na infância já vai começando (...) A gente debate ‘**o que você vai querer ser no futuro?**’” (Mce9)

Os momentos de questionamentos, promovidos durante o escotismo, permitiu ao autor-empendedor refletir sobre os valores e caminhos a serem traçados. As atividades realizadas no movimento escoteiro, como a disciplina, cooperativismo, a solidariedade, a tolerância, o cuidado coletivo, a bravura, a responsabilidade, o empreendedorismo, a criatividade e as habilidades sociais são incentivados e construídos, englobam uma forma de contextual e interativa importante na narrativa de um empreendedor, pois vão transformando esses elementos em valores de vida (*living values*) (KOMALASARI; SARIPUDIN; MASYITOH, 2014).

O envolvimento social em diversos grupos que, também aconteceu com o sócio-empendedor, pode resultar no desenvolvimento de várias habilidades e na construção de redes de relacionamento mais vastas, dependendo do envolvimento do indivíduo nos grupos, o que pode contribuir para a ação empreendedora, como comentado anteriormente a respeito das redes colaborativas:

“Quando eu fiz era o PSS? Processo seletivo seriado (...) Eu consegui passar em 73º, para o segundo período (...) E eu fiquei um ano sem fazer nada, entre aspas. Aí eu

comecei a dar curso de matemática. Aí eu me envolvi com treinamento na escolinha de futebol para passar o tempo enquanto chegava a hora de eu ir lá. E, também, eu era da maçonaria. Eu era demolay no tempo. E a gente se envolveu muito nessa parte social” (Cs2).

O envolvimento social permite o compartilhamento de valores e conhecimento como algo natural; aprimora a confiança, cooperação mútua e a solidariedade entre os membros; e, impacta na aprendizagem empreendedora, por causa dos relacionamentos pessoais existentes (CECI; IUBATTI, 2012; CECI; MASCIARELLI, 2016).

As palestras também podem ser uma forma de envolvimento social que gera aprendizado. Isso pode ser percebido na narrativa do primeiro cliente: “Ele partiu para essa parte de dar palestras. Quando você dá palestras, você aprende, né? **Porque você é forçado a pensar no que você está fazendo para dar exemplo as outras pessoas” (Ppc9).**

Com isso, entende-se que o empreendedorismo, necessariamente, não precisa começar na construção de um negócio. Pequenos atos durante a vida vão moldando a personalidade de uma pessoa ao ponto de ela se sentir pronta para montar o seu empreendimento, pois já vivenciou experiências parecidas em outros momentos da vida, como é o caso das competições no escotismo:

“Então assim, o que dependia de mim e da minha equipe era tranquilo, mas o que dependia de material que a gente não levou tinha que ficar dependendo dos outros. **Eu sei que a gente deu um jeito de pegar o material e nós ficamos em segundo lugar.** Até hoje tem a foto lá, nos currículos. Minha mãe ainda também tem essa foto. **Cara isso foi um feito viu” (E56).**

Desse modo, o envolvimento social diz respeito às participações em instituições e grupos que corroboraram para o desenvolvimento de atributos, da construção de redes de contatos, coconstrução e reformulação de valores e saberes a respeito da ação empreendedora, por meio de movimentos de cooperação e contestação.

4.3.2.3 Vida fora de casa

Essa categoria diz respeito às vivências em viagens ou em cidades distantes da cidade de origem dos empreendedores que geraram aprendizado. Ao sair do local de origem para se aventurar em outra localidade, o indivíduo busca se adaptar e conhecer o novo ambiente, além de perceber uma realidade diferente da qual o mesmo estava habituado.

O sócio-empREENDEDOR, ao ser questionado sobre a contribuição das viagens e os novos ambientes na formação do seu perfil, revelou que conhecer novos lugares e comunidades diferentes pode quebrar paradigmas e rever práticas e valores.

“Sim, porque **eu conheci muita coisa nova**. Porque eu tive a oportunidade de viajar muito novo. Conheci muita coisa nova a partir dos 12 anos. E mesmo sem querer, você... a gente sempre andou nas grandes cidades, **mesmo sem querer você vai vendo uma coisa diferente**” (Cs57).

Corroborando com a noção de empreendedor humanizado e coletivo, Tabosa, Fernandes e Paiva Jr (2010) abordam a relacionalidade manifestada na competência da comunicabilidade. Segundo os autores, essa relacionalidade pôde ser compreendida após perceber que um dos sujeitos de sua pesquisa mudou suas práticas após sua viagem a um determinado país.

Bem comum na época da graduação do sócio-empREENDEDOR (cerca de 2005-2009), os jovens tinham que sair do interior do estado se quisessem cursar uma faculdade, geralmente ou na capital ou outra cidade metropolitana. Na narrativa do mesmo, percebe-se a universidade como local de aprimoramento da atividade empreendedora. Esse empreendedor, de certa forma, vivenciou determinadas experiências que o possibilitaram o desenvolvimento de atributos e valores empreendedores. A formação em Administração, o estágio no Banco do Brasil e a estadia em uma cidade a mais de 400 km de distância de sua cidade natal podem ter contribuído: “E na **universidade**, quando você vai começar... **no começo você não tem muita noção**, não. Mas, **do meio para o fim, você começa a entender porque as coisas são daquele jeito**” (Cs58).

Já o autor-empREENDEDOR, em várias passagens e em conversas informais, cometa que as viagens para conhecer outras realidades o mostraram outras faces da vida e outras lições, outras culturas que podem ser utilizadas para alterar o curso da sua realidade, ou seja, sair do *status quo*: “Ele não ia chegar pra mim e dizer: ‘Ah, cara, o mundo é assim’... Pois é, **eu gosto muito de viajar**” (E14).

Esse achado também pode ser percebido no trabalho de Cramer (2015), em que um dos sujeitos abriu uma loja após uma viagem para uma outra cidade. De acordo com a autora, o empreendedor de seu estudo “está sempre em busca de experiências novas e diferentes e estas proporcionam um sentimento de realização misturado com prazer” (pág. 48).

Infelizmente, as literaturas nacional e internacional não têm explorado de maneira satisfatória a relação existente entre a aprendizagem empreendedora e as viagens realizadas por empreendedores. Por outro lado, esta pesquisa surge como oportunidade para a realização de outras que se coloquem a explorar esses temas.

4.3.3 Aprendizagem relacional

Compreende-se por aprendizagem relacional, a aprendizagem que se dá por meio do compartilhamento de lições e vivências entre o empreendedor e diversas pessoas que formam ou não a sua rede de relacionamento pessoal. Esse processo pode ser intencional ou não, dependendo do estado de consciência e de reflexão do empreendedor durante a ação. Essa categoria foi concebida ao formar três subcategorias: o papel do mentor; inspiração e apoio familiar; e experiências e reflexões relacionais.

Segundo Rae (2004), a importância da aprendizagem relacional se dá pela conexão do empreendedor com clientes e outros agentes que estão em contato direto e vivencial do mercado específico e pela sua compreensão contextual ou de “*background*” das oportunidades de negócios. Seu estudo e este aqui empreendido sugerem o envolvimento da aprendizagem relacional com as teorias pessoais situadas.

4.3.3.1 O papel do mentor

O primeiro mentor e patrão possui destaque considerável na narrativa pessoal e profissional do autor-empREENDEDOR, pois foi por meio dele que este iniciou as primeiras atividades profissionais, chegando a incorporar variados atributos profissionais que achava importante. Percebe-se no trecho a seguir o papel que determinadas pessoas possuem sobre a carreira de outrem:

“Por exemplo, **meu patrão, meu, meu primeiro patrão**. E aí ele é um cara hoje muito ‘atarefado’, podemos dizer assim, que é uma coisa ruim, mas de toda forma, eu tenho que marcar com ele e eu acho que ele é a base... **Ele é a base, na verdade minha referência como um... empresário**. Não como empreendedor, mas como empresário, até porque a empresa dele quebrou” (E19).

Sardana e Scott-Kemmis (2010) recordam que a aprendizagem por mentoria pode ser um importante mecanismo para a aprendizagem empreendedora, tanto pela transferência de conhecimentos a respeito de gestão, quanto pelo compartilhamento de valores, sendo algo complementar à experiência direta. Abordar o fenômeno da aprendizagem empreendedora por meio de narrativas possibilita a compreensão da (re) construção da identidade como emergente e relacional, através do diálogo em um processo de “tornar-se” (*becoming*) (FLETCHER; WATSON, 2007; WARREN, 2011; RIGG; O'DWYER, 2012).

A figura do mentor ganha destaque quando compreende-se este como alguém que está disposto a contribuir para o crescimento profissional e que fornece oportunidades iniciais. O trabalho é concebido pelo autor-empREENDEDOR como o atributo mais desejável para a aceitação de alguém como mentor:

“Era o **único amigo meu que trabalhava**, que já estava no comércio mesmo, entendeu? O resto era tudo de escola. E ele tanto estudava na escola, quanto trabalhava de carteira assinada. Aí era a pessoa mais, um mentor, entendeu? **Era a única pessoa que eu poderia me abrir**” (E86).

Direcionando o apoio relacional advindo de outras partes, percebe-se na narrativa do primeiro mentor o apoio dado ao empreendedor devido à sua vontade de aprender uma atividade. Aqui, é possível compreender um movimento duplo de esforços: de um lado, o empreendedor querendo aprender uma atividade; e, do outro, o mentor querendo contribuir para essa aprendizagem:

“Ele sempre teve um esforço para fazer as coisas. **Na verdade, a gente nota, né, quando o cara quer um negócio**. A gente sabe que desenvolve bem. O primeiro passo é querer, **por isso que eu decidi dar um apoio a ele** e sem preconceitos, sem achar que vai dar certo ou errado, vamos tentar!” (Mpp18).

A mentoria denota uma pessoa com certas qualidades, experiência e em posição favorável que se coloca à disposição para contribuir com o desenvolvimento de outra (ST-JEAN; AUDET, 2012). Também pode ser interpretada como uma fonte de transferência de saberes aos aspirantes do empreendedorismo que refletiram e construíram conhecimento, tendo também os papéis de colaborador na construção de identidade ao trabalho e fonte de capital social (RIGG; O'DWYER, 2012).

A figura de um mentor durante as fases pré-negócio pode contribuir para a construção da identidade profissional e no desenvolvimento de atitudes favoráveis ao trabalho, realização e aprendizagem, como vistos no trecho do autor-empREENDEDOR:

“Cara, pra ser bem sincero **ele virou um mentor na minha** vida, nesse momento aí. Pra você ter ideia. Aí eu me apeguei muito a ele por isso, entendeu? **Como eu não sabia de nada**, já estava muito tempo no *I dont know*. Então, pô, já que eu não tenho faculdade e eu não tenho nada, pelo menos eu vou ser o melhor no que eu faço” (E98).

A mentoria é útil na transferência de saberes a respeito do mundo dos negócios e no desenvolvimento de competências, podendo também aprimorar aspectos afetivos da aprendizagem como a autoimagem, autoeficácia e resiliência (ST-JEAN; AUDET, 2012). Assim, compreende-se o empreendedorismo e a aprendizagem empreendedora como um

processo contínuo de encontros ativos em uma busca da construção da identidade em contextos localizados e situados (HIGGINS; ELLIOTT, 2011; RIGG; O'DWYER, 2012).

O reconhecimento de um mentor também pode acontecer por pessoas do mesmo círculo de amizades, que, ao conviver com o empreendedor, percebe o apreço dado por este ao mentor e destaca determinadas características que o autor-empresendedor buscava e com as quais o mentor estava disposto a contribuir: capacidade de agência, de aprendizagem e de compartilhamento de saberes:

“Pedro foi o cara – é aquilo que a gente tava conversando, do mentor. Pedro foi um cara que foi **uma influência muito forte na vida de Cezar**, tanto pela questão – assim: **Pedro era um cara da cidadezinha que tinha a cabeça aberta. Viu possibilidades e viu que tinha como ele ter conhecimento. Que dependia só dele.** Que não dependia de mais ninguém. E Pedro, um cara que adquiriu muito conhecimento com essa parte de informática e **transmitiu muita coisa para, transmitiu muito para Cezar.** A parte de assistência técnica, todo o conhecimento que Pedro tinha na época ele transmitiu para Cezar, tanto na parte de assistência, tanto na parte empreendedora. Mesmo que fosse pouco que Pedro soubesse, mas ele transmitiu para Cezar. **Eu acho que foi nessa parte que a evolução de Cezar começou, através de Pedro**” (A.II.38).

A mentoria também deve estar embasada nas dinâmicas do contexto e deve ser capaz de impactar no desenvolvimento do empreendedor. A aprendizagem situada, ou naturalística, é uma forma de desenvolvimento de capital social e cultural que acontece pela construção de redes de trabalhos e pela atuação com autênticos mentores com quem os empreendedores têm simpatia e compreensão do contexto socioeconômico e cultural (RAFFO *et al.*, 2000).

O envolvimento da narrativa do antigo patrão e com o autor-empresendedor, transparece o valor sobre saberes compartilhados para pessoas próximas. Por meio desse compartilhamento ativo, muitas experiências e lições de vida foram incorporadas pelo sujeito principal:

“Eu não planejei muito o futuro. **Eu simplesmente me preparei para ele.** Quando eu pensava qualquer coisa que de repente eu poderia usufruir lá na frente (...) Quer dizer, eu fui me preparando para eventuais desafios que eu fosse ter na vida. **Eu tentei passar isso para muita gente.** Na verdade, eu pensei, que se eu ajudasse muitas pessoas eu também estaria me beneficiando” (Mpp13).

Ao comentar sobre os primeiros momentos do seu envolvimento com Cezar, Pedro destaca o valor dado às oportunidades de trabalho fornecidas a outrem, pois será considerado como tal por meio dessas oportunidades. Essas oportunidades, quando aliadas à vontade de mudança, podem resultar em desenvolvimento profissional.

“Eu acho que **se deve acreditar nas pessoas**, porque cara, todo mundo tem um potencial. **Todo mundo tem um potencial.** Ninguém está condenado a ser quem

sempre foi. Se o cara quer mudar, tem que dar oportunidade. **A gente é feito de isso, de oportunidade**” (Mpp20).

Ao construir relacionamento com o aprendiz por meio de discussão, explicação, questionamento e trabalho coletivo, os mentores conseguem desenvolver a aprendizagem cognitiva, o encorajamento e a aprendizagem afetiva (JEAN; AUDET, 2012). Assim, o relacionamento entre aprendizes e mentores pode contribuir para o desenvolvimento de certas competências e papéis, além da construção de valores a respeito do empreendedorismo e gestão de empresas e dos saberes sobre o contexto e setor específico em que trabalham.

4.3.3.2 Inspiração e apoio familiar

A família ocupa lugar de destaque durante a vida do empreendedor. Como já comentado, essa transfere para o indivíduo determinados valores que permanecem por muito tempo ou durante toda a sua vida. Nesse caso específico, nessa subcategoria é possível perceber determinados ensinamentos relacionados à melhoria no padrão de vida e na busca de objetivos pessoais.

Família e empreendedorismo podem ser estudadas e tratadas a partir da perspectiva de envolvimento/enraizamento (*embeddedness*), pois as transformações em ambas podem desencadear o surgimento de novas oportunidades de negócio, reconhecimento das mesmas e mobilização de recursos, além de um vínculo entre a coconstrução da identidade e aprendizagem (ALDRICH; CLIFF, 2003).

De certa forma, a mãe projetava realizações para os filhos, como mudanças de vida e de melhoria contínua. A mesma transmitia valores relacionados ao trabalho, empreendedorismo (de maneira inconsciente) e importância da aprendizagem nas vidas das pessoas. Com isso, mais uma vez, é possível perceber a presença de pessoas que impactam positivamente na transferência e construção de valores positivos para o empreendedorismo e da mudança de condições de vida. A aprendizagem se torna visível na busca por melhores condições de vida, pois para se fazer algo novo é necessário aprender:

“(Minha mãe) ficava **idealizando coisas em cima dessas pessoas (...)** Ela sempre deixava um arzinho de que as pessoas conseguiam alguma coisa. Sempre de uma ideia de que **a gente poderia ser melhor do que era**. Dava para ser melhor Nas coisas entendeu. Tanto que foi ela que forçou meu pai a sair do sítio” (E27).

“Se tem uma coisa que **minha mãe deixou** bem claro naquela época foi que a gente tinha que fazer alguma coisa diferente. Dava pra a gente **fazer melhor do que a gente fazia**” (E35).

Os estudos de Rae (2005) e Lans e colaboradores (2008) mostram os relacionamentos pessoais como importantes e destacam o papel das famílias como significante para a formação da identidade e das ações empreendedoras e, com isso, essa dimensão não pode ser omitida da aprendizagem empreendedora.

Apoio da família em decisões cruciais para o seu desenvolvimento e em momentos arriscados nas atuais condições financeiras também se apresenta na narrativa do autor-empresendedor. O trecho a seguir mostra uma parte do processo de incorporação do sentido do empreendedorismo, mesmo que aconteça em outras fases da vida e com outras atividades: o risco em abrir uma empresa e na entrega ou imersão ao negócio:

“Eles nunca deixavam de acompanhar mesmo que eu forçasse a barra e ficasse em cima e **acolhia se o negócio desse errado**. E assim **funcionou com grupo escoteiro**. Foi bem marcante porque foi **um dos primeiros desafios que eu tive que foi convencê-los a eu participar** desse grupo, porque era bem fora da nossa realidade” (E41).

O apoio familiar é considerado essencial para a aprendizagem empreendedora, quanto para a carreira profissional, pois concede comprometimento e disponibilidade de recursos ao jovem empreendedor; além disso, as experiências anteriores no seio familiar permitem o desenvolvimento da identidade empreendedora (DYER JR, 1994).

Ao adotar-se a perspectiva situada, relacional e enraizada da aprendizagem empreendedora, compreende-se a família como uma instituição que ganha lugar de destaque dentro de toda a narrativa do autor-empresendedor, compreendendo os valores transmitidos de geração para geração, aqueles co-construídos no relacionamento familiar, no desenvolvimento da identidade e da ação empreendedora, bem como no apoio emocional antes e durante o ciclo de vida da empresa.

É importante lembrar que, em conversas informais com o autor-empresendedor durante a pesquisa, o pesquisador-autor percebeu que o contexto no qual se deu a infância e adolescência do mesmo, bem como os diálogos críticos entre os familiares (como a pressão do pai pela escolha de uma profissão) fazem parte da reflexão de vida do sujeito principal e foram cruciais para o desenvolvimento de uma perspectiva projetiva de futuro, como se situações conflitantes demandassem e fosse motivadores para o desenvolvimento da ação empreendedora.

4.3.3.3 Experiências e reflexões relacionais

Essa subcategoria foi concebida ao compreender que, nas narrativas de diversos entrevistados, algumas pessoas tiveram papel de destaque na formação dos empreendedores, algo não referente às ações diárias e locais como está presente em Esforço Compartilhado, mas referente às lições, saberes e reflexões que contribuíram para a aprendizagem empreendedora destacada nas narrativas.

Em uma das entrevistas iniciais, o empreendedor afirma a importância de se relacionar com as diversas pessoas fora do círculo familiar: “**Me relacionar** e de aprender mais coisas que eu não **poderia aprender em casa**” (E12).

A face relacional da dinâmica empreendedora, segundo Garud, Gehman e Giuliani (2014), refere-se à constituição da agência imbuída nos relacionamentos entre os elementos sociais e materiais, como conhecidos e contextos. Para os autores, essa face permite compreender os contextos e os empreendedores como socialmente construídos (BERGER; LUCKMAN, 2003), pois esses agentes combinam elementos de variados contextos e articulam nas oportunidades.

A aprendizagem relacional não se refere apenas a como o empreendedor aprendeu, mas à sua disposição em compartilhar o ensinamento com outras pessoas, em uma troca que pode gerar um círculo virtuoso: “Então, eu aprendi uma coisa que eu não sabia, logo em seguida eu ensinei para uma pessoa. Também eu faço isso: **tudo que eu aprendo, eu ensino pra outra pessoa**” (E104).

Gibb (1997) pôde perceber que muitos dos processos de aprendizagem em pequenas empresas e no empreendedorismo acontecem de maneira contextual, baseados nos eventos diários, seja a partir dos pares, fazendo alguma atividade, por *feedback* de clientes, fornecedores, resolvendo problemas, explorando oportunidades ou, simplesmente, errando.

Quando questionado sobre a importância das relações para o empreendedor, o principal entrevistado destaca os relacionamentos como meio para a solução de problemas, trocas de conhecimentos e aprendizagem recíproca, o que corrobora e afirma a validade dessa subcategoria e da categoria em si: “Quando você chama o cara para conversar, quando você **chama o cara para dialogar, se comunicar, se relacionar, resolver um problema**, eu acho que **você tá ensinando**. Quando você tá ensinando, **você aprende**” (E219).

As redes e o compartilhamento de saberes e valores dentro dessas desempenham um papel crucial nos processos de aprendizagem empreendedora, pois permitem uma linguagem comum, ampliam a troca de ideias, a identificação de oportunidades e a

combinação de recursos e conhecimentos de uma quantidade interessante de atores (CECI; MASCIARELLI; PRENCIPE, 2016; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; GIULIANI; BELL, 2007).

O cliente entrevistado comentou que, quando um funcionário desse empreendedor enfrenta um problema pessoal, este conversa com aquele buscando compreender sua situação e fornecer meios para que o funcionário resolva e volte a trabalhar motivado e sem problemas pessoais. Isso é importante compreender, pois, por ter vivido uma experiência de grandes problemas pessoais, pode ser que o empreendedor modificou sua visão empresarial para torná-la mais humanizada para com os seus colaboradores, como apresentado abaixo:

“Só que quando ele bebia, ele ficava me provocando direto. Ele bebia muitas vezes. Ele ficava me provocando para eu ficar com raiva né. Aí bicho, no domingo, eu lembro até hoje, eu tava até assistindo o fantástico (...) E ele chegou com duas quengas lá, bêbado, essas quengas passando em cima do computador e derrubando terra no teclado não tem? E eu já tinha aguentado de tudo que você possa imaginar. Aí eu disse: ‘mas cara que p***** é essa, não sei o quê’; ‘o que você é que tá reclamando aí? Vem a fazer a janta pra gente aqui’ (...) Aí nesse dia eu estourei, né: ‘pô cara, não vai dar certo isso mais não’; **‘então vai embora’** (...) E desci. 10:00 horas da noite. Aí fiquei lá em baixo sem saber para onde eu iria. Aí eu fiquei naquele posto de combustível... Aí fui no primeiro dia. Fui no segundo. Fui no terceiro. **Quando foi no terceiro dia o pessoal começou a perceber, né?** (...) **Eu não conseguia entregar os projetos**, né. Como é que eu ia ligar o computador debaixo de um caminhão. Não tinha como ligar o computador lá. Como é que eu ia fazer as coisas? Como é que eu ia para faculdade? **Eu não tinha condições psicológicas nenhuma de ir para faculdade.** Tava muito arrasado (...) Aí logo pessoal começou a reclamar, né, os clientes” (E131).

Determinados eventos fornecem a oportunidade de desencadear momentos de profunda aprendizagem tanto na vida pessoal, quanto na profissional do empreendedor, sendo que estes são considerados eventos de ordem subjetiva e de valor interpretativo, podendo contribuir, a partir da reflexão, para a mudança de paradigmas ou da construção de novas atitudes (COPE, 2003).

O empreendedor precisa de pessoas que o apoiem em seu desenvolvimento. Assim, os amigos próximos e parceiros são considerados fontes de aconselhamento. Um dos entrevistados lembra os momentos em que os dois se reuniam para trocar informações a respeito de projetos a serem implantados na empresa de cada um. Percebe-se que, em muitos momentos da vida, o empreendedor se vê com problemas e, com isso, necessitado de apoio de amigos e da família. Além disso, nessa relação se percebe a existência de padrões de comportamento e valores compartilhados entre o empreendedor e um amigo, podendo ajudar no aconselhamento: “Eu me lembro até uma vez ele **conversando comigo**” (A.II.40); “Uma coisa que eu acho legal. **Também em Cezar é assim, eu também tenho até um pouco disso**

e Cezar também tem isso” (A.II.50); e “**A gente tem que ter pessoas do nosso lado** para todo projeto que a gente for ter, tanto de vida, quanto empresarial” (Ps23).

Como abordado por Dood e Anderson (2007), o mito do empreendedor-herói não se sustenta, pois o empreendedor está rodeado de pessoas e instituições que moldam as suas ações. Embora se conceba nesse trabalho que certa disposição e capacidade de agência é inerente ao indivíduo, determinadas ações coletivas produzem efeitos que impactam na aprendizagem empreendedora, como em um movimento individual-social. Segundo esses autores, o empreendedorismo visto a partir de uma ótica socioconstrucionista pode contribuir para compreender o fenômeno moldado por inter-relacionamentos e interações com o meio.

4.3.4 Imersão profissional

Imersão profissional diz respeito às vivências laborais que um empreendedor pode ter em toda a sua história de vida. Dependendo da maneira como são encaradas, essas experiências podem definir a identidade profissional do empreendedor, a sua disposição para aprender e a maneira como encarar o trabalho. Essa categoria está organizada em duas subcategorias: experiência familiar e, dedicação à empresa e compreensão da atividade empresarial. Assim, são apresentados dois momentos relevantes para a compreensão da aprendizagem empreendedora: o envolvimento com as atividades laborais e compartilhamento de valores a respeito do trabalho e da gestão na pequena fábrica da família; e as próprias experiências profissionais do entrevistado principal.

A imersão nos contextos sociais dinâmicos, como práticas e sistemas sociais, moldam a agência empreendedora e influenciam os resultados empreendedores (COPE; DOWN, 2010). Segundo Lévesque, Minniti e Shepherd (2009), a natureza e o escopo da aprendizagem empreendedora são moldados pela participação em atividades laborais e pela interdependência dos indivíduos, incluindo observação recíproca, repetição e experimentação, resultando no aumento de confiança em certas ações e na melhoria da habilidade de tomada de decisão.

4.3.4.1 Experiências familiares

Como apresentado na narrativa da vida do autor-empreendedor, sua vida foi também marcada pelo negócio dos pais. A pequena fábrica de roupas íntimas organizava-se

nos fundos de sua casa e seus pais sempre o colocavam para ajudar na confecção das peças. Possivelmente, essa convivência na empresa dos pais o fez incorporar significados relacionados ao trabalho: **“Todo esse período todo eu trabalhava fazendo calcinha.** Não era uma coisa certa, de carteira assinada. Nada. Era uma coisa incerteza. Tava eu casa tinha que costurar, dobrar calcinha e embalar” (E84).

A ação empreendedora pode ser vivenciada ainda no ambiente familiar, contribuindo para o surgimento futuro de novos negócios (VECIANA, 2007). Isso pode acontecer devido às rotinas e hábitos vivenciados mesmo que a consciência dessa aprendizagem não aconteça durante a infância, pois determinada maturidade e reflexão se fazem necessário para a transformação de experiências em aprendizado.

Quando questionado aos pais se o fato de eles trabalharem em um negócio próprio incentivou o autor-empresendedor a também ter o seu, as opiniões se mostraram conflitantes. O pai queria mais dedicação aos trabalhos na pequena fábrica. Já a mãe pensa que pelo autor-empresendedor ter acompanhado e visto eles trabalhando todo dia fez com que isso servisse de exemplo de trabalho e dedicação. De certa forma, desde a infância, ele se envolvia com as atividades, as rotinas, as preocupações, os sucessos, as responsabilidades. Porém, não de uma forma totalmente aceitável para os pais, já que a sua identidade profissional começava a se voltar para outra tecnologia:

“Pai: a respeito desse nosso negócio eu acho que não. Porque ele **nunca demonstrou interesse nenhum por isso aqui.**
Mãe: eu acho assim que ajudou no **exemplo de trabalho. De sempre ver os pais trabalhando e batalhando, ele ajudou quando era criança até quando pode (...)**
 César ajudou por que reconhece tanto o trabalho que hoje na posição que ele tá, quando o pai dele adoeceu, que não podia ir para a feira vender e pegar peso, essas coisas, ele foi mais ele e chegando lá ele pegou a sacola colocou nas costas e não teve vergonha de andar de banca em banca como antigamente” (Fp12).

Na narrativa de um dos amigos, quando questionado sobre o reconhecimento social do autor-empresendedor quanto ao seu perfil empreendedor, percebe-se a sua ação empreendedora não vinculada ao capital acumulado pela família mas às iniciativas, vivências e oportunidades aproveitadas durante tal fase e em outros momentos de sua vida:

“Vejo. Porque era um cara que só era estudante. **A família não deixou uma herança.** A família não deixou nenhum dinheiro para administrar. **O ramo que a família vive é um ramo completamente diferente do que ele vive hoje,** apesar quando ele era mais novo, ele vivia na feira, como vai até hoje quando ele não está muito ocupado” (A.I.36).

Esses achados sugerem que as famílias que possuem empreendimento podem ser consideradas como fontes de hábitos e rotinas capazes de potencializar e desenvolver a

aptidão para o empreendedorismo. Porém, os conhecimentos e experiências anteriores apenas servirão para o futuro empreendimento se forem eficazes o suficiente para a generalização entre contextos (ALDRICH; YANG, 2014).

Ao vivenciar determinadas experiências e conviver diariamente com as rotinas familiares e da empresa, de maneira intercambiável, o futuro empreendedor pode ter a oportunidade de (co) construir determinados significados e valores a respeito do trabalho e da ação empreendedora. Assim, por meio das experiências profissionais advindas do ambiente familiar, a imersão profissional acontece, permitindo também a construção da identidade empreendedora.

4.3.4.2 Compreensão e dedicação à atividade empresarial

A compreensão e dedicação à atividade empresarial diz respeito às diversas experiências vivenciadas e reflexões acerca do significado da vida organizacional. A aprendizagem não se restringe à absorção de conhecimentos exatos e operacionais, mas se abre para a compreensão, assimilação e construção de valores e dos processos sociais inerentes à atividade empresarial, ou seja, de ‘como funciona na prática’, como visto no trecho do sócio-empREENDEDOR:

“No banco eu aprendi muita coisa: eu entendi o que é uma empresa, o que é a responsabilidade de entender as coisas, de se comunicar (...) O que eu trago melhor de João Pessoa, além da questão do curso, de ter conhecido alguns professores que incentivaram a gente, foi a questão do banco, por eu consegui absorver tudo o que o banco tinha para mim dar” (Cs6).

As experiências passadas contribuem para a aprendizagem empreendedora, pois fornecem ao empreendedor conhecimentos acumulados sobre como agir em determinadas situações e significados da atividade empresarial (como responsabilidade). Essas experiências possuem a capacidade de desencadear mudanças significativas e fundamentais na consciência a respeito de práticas de gestão eficazes e na formação da identidade pessoal; isso é possível por meio da reflexão, em que o indivíduo traz à tona (*bring forward*) esse aprendizado a novas situações (COPE, 2005).

Ao mudar de atuação (de um banco para uma empresa familiar) enquanto estava na universidade, em João Pessoa, o sócio-empREENDEDOR pôde vivenciar um “choque de realidade” a respeito das práticas e modelos mentais existentes nas organizações. Compreender ‘o que funciona’ e ‘o que não funciona’ pode contribuir para o desenvolvimento de um empreendedor:

“Quando eu saí do banco, eu tinha um tio lá que tinha quatro lojas de importados, aquelas lojas de um e noventa e nove. Aí eu estava saindo do banco e ele me convidou para trabalhar lá. Tipo para tomar de conta das quatro lojas. Aí foi totalmente o contrário: **no banco eu aprendi como fazer as coisas; lá, eu aprendi a como não fazer as coisas. Sabe aquele choque de realidade?**” (Cs7).

As experiências enquanto funcionário também contribuíram para que o sócio-empREENDEDOR compreendesse o papel dos colaboradores na empresa: **“Quem foi dono sem nem ter sido funcionário tem uma mentalidade totalmente diferente.** Aqui a gente sempre colocou o funcionário na frente do cliente” (Cs27).

Por meio da análise holística das narrativas é possível compreender o papel desempenhado por determinadas experiências no desenvolvimento de formas habituais de fazer as coisas e de compreender as estruturas organizacionais e a realidade, o que pode contribuir para a aprendizagem empreendedora, pois isso, de certa forma, economiza tempo e esforço, de acordo com Aldrich e Yang (2014). Segundo os autores, os empreendedores desenvolvem um quadro de compreensão sobre a consciência contextual, tornando mais fácil o reconhecimento de problemas e oportunidades.

Já na narrativa do autor-empREENDEDOR, é possível perceber a vivência na abertura de uma empresa e a aprendizagem na parte técnica, específica do negócio, sem retorno financeiro, porém, em troca de conhecimento. O início de uma empresa é marcado por diversos episódios críticos, como a prospecção dos primeiros clientes, dos fornecedores, de como os processos de trabalho se dão. Com isso, ao vivenciar o início de uma empresa, o profissional, futuro empreendedOR, terá vivido momentos cruciais e absorvido saberes necessários para a sua futura empresa:

“Uma empresa amadora tava começando assim. Os dois sem conhecimento de gestão, mais tinha mercado, na época tava iniciando o computador no Brasil. Eles eram uma loja, iriam vender e eu iria montar, iria ser o técnico. **E esse meu amigo já tinha sido técnico, então ele iria me ensinar.** E fui” (E90).

Atitudes proativas para com a empresa dos outros, refletidas na ‘mentalidade de dono’, podem contribuir para a aprendizagem situada dos empreendedores no sentido de se preocupar com a qualidade e com o sucesso da mesma:

“Acho que isso é uma virtude. Bom, ele que me ensinou isso. Inclusive tem uma frase há muito tempo atrás que ainda usa hoje, que foi ele que disse: ‘Hoje você tá aqui como empregado, **se você agir como um dono você vai ter vantagem.** Um dia, quando você for dono do seu próprio negócio, aja como empregado’. E guardei essa frase para sempre” (E99).

“Aquela questão de tratar a empresa dos outros como se fosse nossa... Porque a gente não consegue ter uma própria empresa se você não tem experiência, não tem *knowhow*. Quando a gente trata a empresa dos outros como se fosse nossa, a

gente tá **estudando na melhor universidade que existe**. E aí, o camarada que passa a vida fazendo isso e chega a hora de ter a própria empresa, ele não vai ter nenhum problema com isso” (Mp25).

O exercício vivencial e diário da “mentalidade de dono” por parte do autor-empREENDEDOR contribuiu para a compreensão do funcionamento da atividade empresarial. Além disso, o agir “como empregado” na sua própria empresa pode contribuir para o seu reconhecimento social perante seus funcionários. Isso pode ser corroborado com as reflexões de Karataş-Özkan (2011), ao destacar que os constructos de capital, habitus e campo de Bourdieu são úteis para desenvolver uma compreensão holística sobre como os empreendedores conseguem conectar as experiências passadas à sua trajetória de tornar-se empreendedor e ao situá-las em um contexto sociocultural, econômico e institucional maior.

Assim, compreender e se dedicar à atividade empresarial em episódios anteriores à aventura de empreender parece ser favorável à aprendizagem empreendedora, pois permite ao empreendedor absorver determinados significados que a atividade possui. A relação entre as duas subcategorias (experiências familiares e compreensão e dedicação à atividade empresarial), permite a compreensão de que não só as ações e experiências vivenciadas individualmente parecem ser importantes, mas ao refletir sobre como essas aconteceram com pessoas próximas permite um movimento de co-construção da identidade e dos saberes empreendedores. Na seção seguinte, de maneira semelhante, dá-se atenção aos trechos que sinalizavam as experiências situadas dos entrevistados na imersão setorial.

4.3.5 Imersão setorial

Agrupada em uma única categoria, a imersão setorial diz respeito às descrições, reflexões e particularidades sobre o setor econômico e atividade principal que são vivenciadas e aprendidas pelo empreendedor em momentos pré e durante o seu negócio. Igualmente à metáfora do cultivo da planta, descrita pelo contador da empresa na categoria Empreendimento Regionalizado, torna-se útil ao empreendedor que este vivencie experiências, antes da abertura do negócio, com atividades similares à da sua empresa.

Essa categoria vai ao encontro dos trabalhos anteriormente publicados por Rae (2004, 2005), nos quais o autor busca evidenciar a aprendizagem por meio da imersão dentro de uma indústria como favorável para a exploração de oportunidades de negócios. Além disso, o autor afirma que, por meio dessa imersão e participação em redes locais, o empreendedor possui a oportunidade de desenvolver compreensões sociais e intuitivas de suas

necessidades e normas diárias de “porque isso funciona” (RAE, 2004), além de habilidades, *expertise* e contatos, concebendo, assim, uma aprendizagem relacional (por meio de várias pessoas), funcional (específica e operacional) e da resolução de problemas (RAE, 2005).

Compreende-se isso ao notar na narrativa do autor-empREENDEDOR que o saber associado às atividades específicas ou técnicas contribuiu para o entendimento da nova atividade e do setor: **“Eu tinha um trabalho** que, não era exatamente o que a gente faz, mas **era uma coisa em que eu podia associar”** (E211).

O autor-empREENDEDOR teve experiências no início de um negócio trabalhando de graça em troca de aprendizagem, já que era inexperiente. Isso lhe rendeu domínio e conhecimento sobre as dinâmicas do setor de tecnologia da informação, bem como saberes relativos ao início de um negócio, o que pode ser compreendido em um trecho da fala de sua mãe: **“Cezar começou a trabalhar nessa empresa. Era a (empresa de manutenção), de dois irmãos.** E Cezar era funcionário, amigo dos dois (...) Eu sei que o primeiro emprego de Cezar foi nessa empresa dos dois irmãos” (Fp17).

Ao se analisar a aprendizagem empREENDEDORA situada por meio de narrativa é possível compreender as ligações temporais e de atividades similares realizadas pelo sujeito principal, o que, de certa forma, aumentou a confiança do mesmo. Portanto, a trajetória de vida pode dizer muito, em vez de uma abordagem estritamente funcional e estática, pois concebe o empREENDEDOR como agente ativo do seu processo de aprendizagem, enquanto reflete sobre o seu passado e faz ligação com o presente (KARATAŞ-ÖZKAN, 2011) e entre diversas situações.

Quando requisitado ao autor-empREENDEDOR para descrever a sua relação com o setor econômico em que se situa, o mesmo declara uma relação de apreço pelo “mercado de TI” ser dinâmico, exigindo uma capacidade de aprendizagem. Além disso, a sua empresa precisa ter processos internos que viabilizem a inovação e a aprendizagem coletiva de seus funcionários:

“Cara, para mim o **mercado de TI sempre foi uma coisa que eu gosto**, porque ele **avança exponencialmente**. Ele não avança linear, como a maioria das coisas. Então, **se você souber utilizar bem, você vai transformar as pessoas mais rápidas, transformar os ambientes mais rápido**. Eu posso aproximar mais rápido as pessoas, eu posso ter mais conhecimento mais rápido (...) Estamos em uma mudança de era igual que teve da agrícola para industrial. Acho que agora estamos no momento que o que vale mais é a informação mesmo, entendeu? (...) **Agora o que eu vou fazer como a tecnologia é o que vale hoje. É as cabeças pensantes** (...) Acho que agora a gente tem que saber utilizar a TI, não mais desenvolverá TI (...) Acho que trabalhar com software em geral que é o que a gente faz, acho que não existe mais barreira, não, sabe? (...) Eu acho que a transformação exponencial não tem como prever, não. **Tem como você ir acompanhando**” (E225).

O envolvimento e imersão dentro do setor possuem a capacidade de gerar determinados saberes específicos. Segundo Hindle e Yencken (2004), o conhecimento tácito e a cultura do empreendedor são recursos essenciais para a ação empreendedora. Os autores afirmam que esses elementos são gerados por meio das interações entre as instituições, culturas organizacionais e ambiente externo. O conhecimento tácito advindo da familiaridade com determinado setor ou indústria pode afetar o desempenho do negócio, pois fornece compreensão tácita dos fatores-chave do setor, conhecimento especializado de produtos e tecnologias, além de relacionamento próximo com outros agentes da indústria (COOPER; GIMENO-GASCON; WOO, 1994).

O sócio-empendedor chama atenção exatamente para esse saber situado e específico à atividade do negócio, pois determinados conhecimentos específicos ao setor de atividade não são aprendidos por meio do ensino formal, mas por meio do convívio social e da imersão setorial: “Porque **essa parte da loja** mesmo a gente **não aprende na faculdade**. A gente vai **vendo o que os outros vão fazendo** e a gente vai colhendo as coisas boas” (Cs42).

Por fim, a compreensão das necessidades do setor e a ação sobre esse conhecimento são considerados essenciais para a comercialização e sucesso da empresa:

“Só a **mudança de nota fiscal manual para a nota fiscal eletrônica**, que não foi bem em 2009, foi mais na frente. Mas essas mudanças aí obrigaram muita gente a migrar para o sistema (...) O mais importante, acho que inicialmente, foi a questão de organização. Muita gente viu que se não tivesse o sistema não tinha como ter um controle real do seu negócio. E viram que as empresas que tinham controle real do seu negócio eram aqueles em um sistema” (A.II.55).

Marvel e Droege (2010) apresentam quatro tipos de conhecimentos que são obtidos por meio da aprendizagem contextual: como servir ao mercado, que diz respeito às dinâmicas de compradores e fornecedores; problemas dos consumidores, que faz ligação com as necessidades dos clientes; conhecimento do mercado, que inclui as informações sobre os relacionamentos entre os diversos atores do setor; e conhecimento da tecnologia que está ligado à experiência pessoal com determinada tecnologia.

Ao imergir em determinado setor econômico, o futuro ou já empreendedor possui a possibilidade de compreender as suas nuances e obter conhecimento sobre fornecedores, consumidores, relacionamentos entre concorrentes, valores compartilhados de como gerenciar uma empresa em tal indústria, sendo que tal saber só é obtido e co-construídos (há uma diferença entre os conhecimentos exatos e sociais) por meio da aprendizagem contextual e sensitiva. A próxima seção abordará a noção de que as ações empreendidas possuem a capacidade de gerar aprendizagem durante a sua execução.

4.3.6 Aprendendo, fazendo, refletindo...

A aprendizagem na ação se dá por meio dos esforços empreendidos para a realização de alguma atividade, na qual o empreendedor iniciante vivencia a ação ao mesmo tempo em que a aprende. Aqui, o saber e o fazer não estão separados em esferas diferentes do conhecimento. As teorias de como funcionam são efetivadas no cotidiano, por meio da reflexão e esforço. Com isso, essa categoria está agrupada em três ideias centrais: o esforço para a ação, ‘aprender empreendendo’ e a reflexão.

Compreende-se por esforço para ação a disposição de energias pessoais para a realização de determinada atividade. Aliado a isso, o empreendedor precisa conhecer ou buscar compreender ‘a fundo’ o seu negócio e o que ele está se propondo a comercializar, algo que é refletido na sua dedicação como uma característica fundamental nas realizações:

“Aí quando o cara diz: ‘Augustus, isso aqui vai ser muito bom e isso e tal’. Aí eu fico: ‘Caramba eu tenho que mostrar a ele que isso vai dar certo’ (expressão de alegria e de curiosidade). **Aí, eu já almocei na frente do computador, já montei a tela, vim aqui e mostrei**” (Cs61).

O esforço para a ação advém da vontade pessoal do empreendedor de realização, alimentada pela curiosidade e pela valorização à proatividade. A ideia de esforço para a ação é corroborada por Cope (2003) e Pittaway *et. al* (2010) ao abordarem que muitos empreendedores comprometem significativos recursos pessoais na criação e gerenciamento de seu negócio e que o desempenho do negócio está atrelado ao bem estar financeiro e emocional do empreendedor; e que o próprio campo da AE é marcado pelo esforço para a ação.

A ideia de esforço denota a participação de uma pessoa na realização de uma atividade e no relacionamento social. Além disso, por meio do esforço, o empreendedor tem a possibilidade de alterar o quadro situacional de sua realidade, ou seja, se superar e interferir ativamente na mudança do meio. Para o autor-empreendedor, ser reconhecido como esforçado o faz se sentir mais motivado para continuar se superando:

“Eu queria provar para as crianças que eu tava dando a palestra porque elas têm que entender o **valor do esforço**, mesmo que você não tenha competência, entendeu? Então, os **esforçados dão acesso a superação**. Ou seja, ser reconhecido pela inteligência deixa você é um pouco preguiçoso (risadas). E na época eu não gostava que as pessoas falassem que eu era inteligente. **Eu preferiria muito mesmo, fazer o trabalho e mostrar o meu trabalho, com esforço, para mim continuar melhorando**” (E167).

Por meio do esforço, o empreendedor tem a possibilidade de se envolver mais ativamente nas relações sociais e no aprofundamento da execução de uma tarefa. Pode ser

que, pelo estilo proativo de ser do autor-empresendedor deste estudo, sua opção em ser reconhecido como esforçado o fez se afastar da ideia de inteligente como alguém que se concentra em absorver conhecimento por meio da leitura e reflexão.

O empreendedor precisa desenvolver a capacidade de aprender para continuar sendo empreendedor, como uma condição fundamental. Segundo o autor-empresendedor, empreendedorismo é sinônimo de aprendizagem. ‘Aprender, fazendo’ e ‘aprender, empreendendo’ retratam a principal ideia da aprendizagem empreendedora situada, em que os empreendedores aprendem enquanto realizam as suas atividades e enquanto vivenciam a sua empresa, o meio e o setor econômico: “Então, o empreendedorismo para mim é isso: **Aprender, fazendo; Aprender, empreendendo; Ou, empreender, aprendendo.** Acho que empreender é aprender” (E202).

Durante a execução da ação empreendedora, o empreendedor tem a oportunidade de desenvolver saberes sobre a atividade por meio, por exemplo, da negociação do fornecedor ou cliente, controlando as finanças, prestando o serviço ou entregando um bem. Em conversas informais, foi compartilhado entre o autor-empresendedor e o pesquisador-autor de um termo que unisse esses processos, ou seja, aprender com empreender resultaria em apreender ou “aprendizagem”. Rae e Carswell (2000) lembram que os empreendedores são orientados para a ação e que muito dessa aprendizagem é experiencialmente vivenciada por meio do aprender fazendo (*learning by doing*).

Durante o início do curso de administração e de suas atividades como operador de microcomputador, o autor-empresendedor, de certa forma, tinha consciência da oportunidade de aprendizagem que estava vivenciando. Com isso, buscou relacionar os conhecimentos da graduação com as suas atividades na empresa, adaptando-os à sua realidade:

“Aí eu fiquei pensando: tudo que eu aprender nesse curso, nessa sala, nesse exato momento, **eu vou aplicar nisso aqui,** né. E no mais tardar amanhã. **Eu transformei o curso em uma prática contínua diária (...)** Mas eu não tinha muito experiência com administração, ainda. Então, eu ia testando. **Via o que tava certo e o que não dava”** (E151).

Semelhante à isso, percebe-se no trecho a seguir que o envolvimento de conhecimentos e lições advindos do curso de administração, do Empretec e da vivência em sua empresa, além da limitação do tempo e compartilhamento desses conhecimentos para os clientes, pode potencializar a aprendizagem do empreendedor, dependendo da forma com que este encara essas oportunidades:

“Aí eu comecei a potencializar o curso, misturando com o Empretec, misturando com a empresa. E é aquela coisa: **aprendendo e fazendo.** Foi

aprendendo e fazendo, literalmente. **Eu aprendi** um plano de contas, como fazer um plano de contas **à noite**, na faculdade **e, ensinava para o meu cliente de manhã**” (E165).

A reflexão serve como uma ‘cola’ que une as ações e lições aprendidas durante o cotidiano empreendedor. O autor-empreendedor mostra em sua narrativa que a reflexão serve de ferramenta útil para a conscientização dos desafios que o empreendedor enfrentará na sua jornada: **Mas é você tentar refletir**, o ‘porque’, o ‘que é’, o ‘como’, como lidar com a adversidade e ‘quando’ abrir um negócio (E207).

A reflexão é um processo cognitivo altamente pessoal, pois quando uma pessoa se envolve em uma reflexão, ela toma a experiência externa, mentaliza sobre a mesma e realiza novas ligações com outras ações ou eventos de sua vida, resultando assim em aprendizado (DAUDELIN, 1997). Assim, a aprendizagem empreendedora está preocupada com os processos de consciência, reflexão, associação e aplicação (COPE, 2005), se faz mais importante quando as atividades estão envolvidas em altos níveis de ambiguidade (RAVASI; TURATI, 2005) e possui o apoio institucional de organizações de fomento (ZAMPIER; 2010; GARAVAN; O’CINNEIDE, 1994).

Além disso, preocupado em mudar o seu modelo mental buscando capacitação para a atuação empreendedora, o entrevistado principal reflete a respeito de suas características e a se encontrar enquanto empreendedor:

“Eu só saio de lá com as minhas características empreendedoras desenvolvidas ou com aquelas que não tivessem, afloradas (...) Aí eu comecei, né, **a ver os pontos**, a montar, a fazer um desenho como **eu tinha as características, só que eu achava que eu não tinha**” (E164).

O pensamento crítico a respeito de suas próprias capacidades pode ser considerada uma habilidade importante para a melhoria do desempenho do empreendedor, pois a autoavaliação e reflexão ampliam a aprendizagem autodirecionada, permitindo a mudança de paradigmas e ações (GROVES et al., 2008; TSENG, 2013).

A reflexão permite ao empreendedor desenvolver significados de sua ação e trajetória de vida ao rever suas atitudes, ações e estratégias. A experiência só se tornará significativa a partir do momento em que o empreendedor refletir, mentalizar sobre a mesma, buscando lições concretas. Assim, a categoria permite compreender a aprendizagem empreendedora situada realizada por meio da dedicação de energia pessoal, da ação diária e constante e da reflexão sobre esses acontecimentos, pois está no cerne de sua teoria a preocupação sobre como a aprendizagem se realiza no cotidiano do empreendedor. A próxima seção apresenta a ideia de que esse sujeito também aprende por meio dos erros cometidos.

4.3.7 “Saber perder é fracassar bonito”

Retirado da narrativa do autor-empREENDEDOR, o tema ‘fracassar bonito’ está ligado ao reconhecimento do erro e do insucesso das ações, da transparência para com as pessoas com as quais se trabalha e ao recomeço. O reconhecimento do erro também mostra a maturidade do empreendedor. Um dos primeiros passos para se aprender continuamente é perceber os espaços vazios de conhecimentos por meio da percepção e reconhecimento do erro.

“Acho que **fracassar bonito é bom também** (risadas) (Entrevistador: E como seria fracassar bonito?). Cara, é quando você **sabe sair e entrar nos lugares. Saber perder é fracassar bonito**. Porque em vários pontos que eu falei aí, das coisas que deram errado, projetos que eu botei que eu achava que ia dar certo e não deram certo. Toda vida eu **saí sem estresse. Cheguei para as pessoas expliquei a minha posição**. Realmente assumi **fracasso e tentei fazer de outra forma, né**” (E185).

Segundo Cope (2011), a recuperação pessoal e profissional advinda do erro ou do fracasso (*failure*) enquanto empreendedor pode desencadear uma gama de aprendizados de alto valor para este indivíduo. Em sua pesquisa, o autor detecta seis dimensões que caracterizam o fracasso como fenômeno complexo: financeiro, como a perda de salários ou investimentos realizados; emocional, como o estresse; psicológico, ao atingir a autoestima; social, envolvendo a responsabilidade pelo fracasso dos investidores, além da solidão; profissional, como a possível fragilidade na imagem enquanto profissional; e fracasso enquanto empreendedor com a perda de autoconfiança e propensão ao risco.

Em outro momento, os fracassos, quando encarados com reflexão podem viabilizar a aprendizagem de si mesmo enquanto pessoa e empreendedor: “Você já percebeu que quando você tá no fundo do poço, **você reconhece e percebe quem você realmente é?**” (E137).

Podem também servir como oportunidade para aprendizado, pois possibilita o desenvolvimento de consciência das ações. No trecho a seguir, o fracasso tem uma conotação de consequência, ou seja, de quais as lições aprendidas e quais ações serão tomadas no futuro. A consciência aqui é justamente o saber acumulado.

“Os fracassos ficam para trás. Eu nunca levei os fracassos como um fim. Por isso se eu fracassar hoje para mim não vai ser o fim. **O fracasso não é o fim. O fracasso é o início, só que com mais experiência, né?** Com mais consciência. E aí eu acho que esses a **atropelos foram importantes para mim dar consciência**” (E193).

Determinados eventos ou episódios na narrativa de vida de um empreendedor, como o fracasso na realização de algo, podem ter papel considerável no seu processo de

aprendizagem, pois são derivados de respostas reativas ou proativas a oportunidades e problemas e costumam ser solidificadas na vida pessoal e profissional dos mesmos (COPE, 2003; RAE; CARSWELL, 2000; YOUNG; SEXTON, 1997; MINNITI; BYGRAVE, 2001).

A narrativa do primeiro funcionário mostra a vivência compartilhada dos erros cometidos na execução das atividades e das decisões na empresa. Porém, o erro que ensina está associado a uma prática e atualização constantes:

“E a gente tem aquele negócio que ensina bastante... **A gente apanhou bastante da vida** (risos) (...) A prática realmente leva a perfeição. **Você melhora quando você pratica.** Tem uma frase de Tiger Woods ‘quanto mais eu treino, mais sorte eu tenho’. Isso é verdade” (Cf.I.38).

Erros, descritos na narrativa de um dos amigos como resultado negativo, são refletidos na mudança de comportamentos, estratégias e abertura pessoal para novos aprendizados ao mostrar o que “não deve ser feito na prática”:

“Perda de cliente, perda de faturamento, às vezes, também ensina. Na verdade, **resultado negativo ensina mais que resultado positivo.** Porque ele **mostra, na prática, o que não deve ser feito** (...) ‘Realmente eu **tenho que pensar de maneira diferente.** Eu **tenho que abrir a cabeça para novas possibilidades**’. Às vezes, os erros ensina mais do que crescimento, né? A necessidade é um bicho bom, viu!?” (risos) Porque ela faz o cara pensar diferente”. (A.II.62).

Compreendido também como “o que funciona e o que não funciona” (*what works and does not works*), os resultados negativos podem aumentar as possibilidades futuras de sucesso ao considerar o aprendizado alcançado dessas experiências (SARASVATHY; MENON; KUECHLE, 2013). Portanto, na fala do autor-empREENDEDOR, saber perder diz respeito a como o empreendedor encara o fracasso de suas ações, pois muitas das ações que levam ao erro algumas vezes não partem do sujeito, mas, de outros indivíduos que impactam nessas ações. Refletir sobre o erro parece ser algo coerente com o processo de aprendizagem empreendedora, pois somente após a reflexão é que se pode destacar as lições aprendidas dessas experiências. A próxima seção finaliza as categorias analíticas, que buscam caracterizar a aprendizagem empreendedora situada por meio das narrativas compartilhadas.

4.3.8 Crítica ao modelo unidirecional de educação

A última categoria que busca compreender a aprendizagem empreendedora situada diz respeito às críticas colocadas pelo autor-empREENDEDOR a respeito do modelo de ensino que ele vivenciou. Esse tema se faz oportuno justamente por ser também utilizado por

alguns autores da aprendizagem situada em instituições educacionais e que estão unidas às outras categorias deste mesmo objetivo específico.

Envolvido com outras atividades ‘concretas’ durante a infância, como o escotismo, o autor-empREENDEDOR se vê recusando o modelo de ensino formal: “E aí tive que fazer essa quinta série. Rapaz quando eu fui fazer essa quinta série... Eu sinceramente era uma pessoa muito... sei lá. **Não gostava da ideia da escola mais. Acho que tinha tanto possibilidade, cara**” (E44).

As suas críticas se iniciam pela metáfora da prisão, como algo que normatizava os comportamentos dos alunos. Em conversas informais com a população e com o autor-empREENDEDOR, percebe-se que a opinião dos mesmos a respeito desse tema se fundamenta na maneira com que esse tipo de estrutura não capacita profissionais para a inovação e para a sua autocapacitação:

“Não sei por que eu tinha uma vontade absurda de viver. E na escola eu sentia como se fosse uma prisão. **A escola tinha uma... era uma prisão mesmo.** Tinha uma regra entendeu, tinha que chegar na hora certa, sair na hora certa, não gostava das provas... sei lá, a escola era estranha para mim” (E63).

A teoria da aprendizagem situada também faz referência a essas críticas, de um ensino que não leva em consideração o contexto onde o aluno está:

“**Era muito desconectada as aulas.** Imagina só: o cara ia para uma aula de física, aí de repente entrava uma de religião, aí depois voltava de física, ou então vinha de química, aí para a geografia e depois educação física, aí depois vinha de matemática e nada batia com nada... **era muita informação descontextualizada**” (E64).

Em uma perspectiva utilitarista do ensino, o entrevistado afirma que as aulas não produziam ensinamento ‘útil’ e ‘interessante’ para a ‘vida real’: “Eu **não via ensinamento útil** com as coisas, tanto que a maioria das pessoas que estavam na minha sala hoje não fazem nada de interessante” (E65).

O autor-empREENDEDOR termina suas críticas a esse modelo de ensino fazendo uma ligação com a sua área de atuação ao apontar que as atividades que muitos dos seus antigos colegas de classe fazem hoje se tornaram obsoletas devido às inovações tecnológicas: “Mas, se eles têm desejo de ter uma vida diferente? Não tem. (...) Tem trabalhos que vai deixar de existir para você ter ideia. Os caras tem emprego que vai acabar daqui a uns dias (E66).

Segundo Brown, Collins e Duguid (1989), a ideia de o conhecimento ser situado advém de que este é produto da atividade, contexto e da cultura em que é desenvolvido e usado. Por isso, os métodos didáticos da educação que assumem a separação entre o saber e o fazer tratam o conhecimento como algo autossuficiente e teoricamente independente da

cultura escolar, excluindo o caráter histórico, regional e social, além de adotar um posicionamento unicamente cognitivo e individual.

Já Anderson, Reder e Simon (1996) realizam quatro afirmações categóricas para explicar que o que é aprendido é específico à situação de origem do aprendiz: a aprendizagem é fundamentada em uma situação concreta em que a ação ocorre; o conhecimento não pode ser (totalmente) transferido entre os contextos; o treinamento por abstração, em salas de aulas, é de pouca utilidade, dadas as transformações ambientais e necessidades profissionais e regionais; e a instrução deve ser realizada em ambientes sociais, complexos.

Assim, a teoria cognitiva tradicional, que coloca ênfase sobre a aquisição individual do conhecimento como matéria independente, é distinta da teoria da aprendizagem situada, que percebe a aprendizagem como socialmente relacional e dá ênfase sobre a coconstrução do saber na realização de práticas (FOX, 1997).

4.3.9 Reflexões do pesquisador-autor

A discussão empreendida nesta seção está associada ao objetivo específico de caracterizar a aprendizagem empreendedora situada por meio da utilização das narrativas compartilhadas entre os diversos entrevistados. Assim, oito categorias foram concebidas durante o processo de desenvolvimento do projeto e de análise e interpretação dos dados: teorias pessoais situadas; participação contextual; aprendizagem relacional; imersão profissional; imersão setorial; “aprendendo, fazendo, refletindo...”; “saber perder é fracassar bonito”; e crítica ao modelo unidirecional da educação, representadas na figura abaixo.

Ao se analisar a aprendizagem por meio da perspectiva situada, não se pretendeu abordar os conceitos populares de tal teoria, como comunidades de práticas e participação periférica legitimada (LAVE; WENGER, 1991). Mas, buscou-se enfatizar outros elementos que venham a colaborar com o entendimento relacional, contextual e enraizado da aprendizagem de empreendedores. Isso foi possível graças à noção de que as narrativas permitem um olhar holístico a respeito das ações, sentimentos e hábitos que estão conectados por meio de uma rede de contatos.

A imagem abaixo apresenta a estruturação teórica da aprendizagem empreendedora situada. O tamanho dos círculos das categorias denota a sua complexidade, partindo da mais individual/pessoal, como as teorias pessoais situadas, para as mais complexas e sociais, como a participação contextual. As linhas tracejadas que envolvem as

categorias, simbolizam o caráter de permeabilidade e relação entre as mesmas. Já a distância e a sobreposição denota o relacionamento mais próximo ou distante entre os elementos, embora todas se relacionem de alguma maneira.

Figura 6 - Aprendizagem Empreendedora Situada



Fonte: Elaboração própria, 2017.

As teorias pessoais situadas trazem um entendimento já abordado por outros autores na literatura, porém a novidade foi vincular esse tema ao ambiente mais próximo das pessoas do Alto Sertão paraibano, e até mesmo da Paraíba, esboçando as opiniões e “leis” formadas pelos empreendedores a respeito de como empreender em seu setor e de como estes concebem a sua atividade. Já se tinha a noção de que cada setor ou indústria possuía suas “normas” que poderiam ser utilizadas para se alcançar sucesso, pois são formados por dinâmicas profissionais, institucionais, e pessoal, entre os diversos sujeitos, como fornecedores, compradores, concorrentes, leis específicas e governo.

Ao refletir sobre as teorias práticas situadas, as narrativas revelam que as mesmas contêm explicações de como empreender e gerenciar uma empresa. Com isso, o empreendedor parece possuir determinada habilidade advinda de seu envolvimento na atividade e no setor. Isso é corroborado pela noção de habilidades tácitas específicas ao contexto e práticas, de Ambrosini e Bowman (2001). Porém, não se pode afirmar de maneira categórica. Assim, recomendo maiores estudos sobre a relação entre as teorias práticas situadas e a imersão setorial.

Em participação contextual, o que me chama atenção é o papel concebido ao trabalho pelo autor-empreendedor. Construído por meio da convivência dos pais e usados como modo de transformar uma realidade, esse agente concebe a importância desse elemento na sua vida enquanto empreendedor, que é marcada por dedicação pessoal ao negócio. Ao se envolver com a sua comunidade (adotando aqui a perspectiva do empreendedor relacional e enraizado), o sujeito possui a oportunidade de desenvolver novos saberes a respeito do “comportamento geral” da mesma e de suas necessidades enquanto público consumidor futuro.

Ao sentir as preocupações, gostos e particularidades do meio (*milieu*), o autor-empreendedor pode se sentir responsável pelo desenvolvimento deste. Além disso, o seu envolvimento com diversos grupos contribui para a formação de sua identidade enquanto empreendedor, pois a compreensão e ação sobre as diversas realidades o permitiram desenvolver variados papéis sociais.

Ao se envolver nas rotinas diárias da comunidade, o empreendedor aprende nas suas experiências diretas. Ou seja, são nas experiências contextuais, estando nelas imersos, que aprendemos a empreender (FENWICK, 2000), vivendo em ambientes que transpiram a cultura empreendedora, adquirindo hábitos e pensamentos de pessoas com realizações ou feitos (traduzido para linguagem regional).

Em aprendizagem relacional, a noção de “ninguém aprende nada sozinho” se torna visível, principalmente quando se observa os relatos de amigos e colegas de trabalho. O aconselhamento ou a simples troca de informações sempre acontece por meio de relacionamentos entre pessoas. Com isso, o antigo mentor ganha lugar de destaque em muitas narrativas. Este indivíduo, enquanto agente, concebe oportunidades de trabalho, aconselhamento, indicação social, e foi por meio deste que a oportunidade de negócio do atual empreendedor se desenvolveu. Assim, de modo a contribuir para a literatura sobre a exploração de oportunidades empreendedoras, destaca-se o papel de indivíduos significativos na história de vida de um empreendedor.

Por meio das interações sociais, a aprendizagem empreendedora sobre as atividades de aquisição, manutenção e transformação do conhecimento vão se desenvolvendo. (CONTU; WILLMOTT, 2003). Aqui, o indivíduo não pode ser concebido como vivendo em uma bolha, ou estando “aéreo” (termo regional que denota isolamento e inconsciência contextual), mas em interação constante de forma ativa dentro de um contexto sociocultural (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011). Em outras palavras, é por meio da interação recíproca e diária que o empreendedor adquire e transforma conhecimento. O relacionar-se torna-se mais importante do que o simples absorver.

Em imersão profissional e imersão setorial é possível compreender que o “mergulho” nas práticas e dinâmicas diárias da atuação profissional permitem ao empreendedor conceber significados, valores e hábitos, sejam estes observados em outros indivíduos ou experiencialmente vividos. Aqui, pode-se reforçar a noção de que o saber e o fazer estão imbricados em um contexto – que envolve tanto a comunidade, enquanto região geográfica, o setor compartilhado entre vários agentes e a empresa onde as ações e rotinas acontecem. Além disso, compreendo, após variadas reflexões sobre todas as narrativas, observações em campo e imersão pessoal, que a união entre os conhecimentos obtidos por meio da educação formal e os saberes e relações construídas favorecem o desenvolvimento do empreendedor.

A aprendizagem empreendedora e o processo de tornar-se empreendedor são processos inter-relacionados em um contexto socioeconômico. Por meio do enraizamento e do envolvimento ativo nas atividades empresariais, do comprometimento financeiro e emocional esse sujeito aprimora suas compreensões e ações sobre a atividade (KARATAŞ-ÖZKAN, 2011).

As últimas três categorias (“Aprendendo, fazendo, refletindo...”; “Saber perder é fracassar bonito”; e Crítica ao modelo unidirecional da educação) apresentam a aprendizagem diária enquanto o empreendedor atende ao mercado, realizando ações comuns ou sofrendo os impactos de seus erros ou de intempéries acometidas pelo ambiente. A última categoria, em especial, foi recebida com surpresa, pois ao empreendedor relatar a sua rejeição para com o modelo educacional percebe-se a urgência para a efetivação de práticas vivenciais da atividade profissional, como a aprendizagem baseada em problemas, a simulação computacional, estágios intensivos e rotineiros, entre outros.

Semelhante às evidências reveladas no estudo de Lucena (2006), percebe-se a aprendizagem empreendedora mediada pela *performance* e desempenho dos empreendedores e intensificada pela reflexão das atividades laborais e planos futuros. Graças às reflexões e

atividades diárias, esses profissionais podem construir entendimentos e opiniões de como agir sobre determinadas situações ou de seus concorrentes.

Por fim, compreende-se a consecução desse objetivo específico no que se trata de apresentar a aprendizagem empreendedora situada em um caso compartilhado no Sertão paraibano e contribuir para o desenvolvimento de programas institucionais com agendas holísticas para iniciantes ou profissionais experientes na atividade empreendedora.

Na próxima seção, objetiva-se revelar os significados das narrativas vinculadas ao último objetivo específico deste trabalho ao delinear o desenvolvimento da autoria empreendedora, esboçando o seu processo e elementos que a caracterizam. A autoria empreendedora denota a construção coletiva e responsabilidade dada ao empreendedor por estar à frente da ideia de negócio.

4.4 TORNANDO-SE AUTOR DE AÇÃO EMPREENDEDORA

A autoria empreendedora, neste trabalho, é concebida como uma competência reconhecida socialmente pela construção e transformação de uma concepção organizacional que acontece dialogicamente entre as pessoas. Com isso, quatro categorias analíticas foram concebidas na descrição do processo autoral: **construção coletiva**, que diz respeito ao desenvolvimento compartilhado dessa autoria; **maturidade autoral**, com a descrição da consciência da realidade e do enfrentamento de adversidades; **protagonismo autoral**, que diz respeito à proatividade do autor-empresendedor em mudar o quadro situacional; e a **construção da identidade**, que se refere às diversas experiências e reflexões quanto à sua identidade de autor-empresendedor.

É importante frisar que essa seção e a construção de suas categorias analíticas foram concebidas ao compreender as relações existentes entre os processos de aprendizagem e ação empreendedora, juntamente com o desenrolar das narrativas de vida compartilhadas e situadas. Com isso, muitos dos elementos aqui descritos são, de certa forma, consequências do aprofundamento teórico das variáveis deste trabalho e das observações e reflexões realizadas durante o estudo.

4.4.1 Construção coletiva

A autoria empreendedora é construída coletivamente por diversos agentes e situações, incluindo, principalmente, o autor-empendedor e essa competência envolve elementos constitutivos que legitimam a ação empreendedora. Determinados artefatos podem contribuir para a formação e caracterização da autoria empreendedora e, muitas vezes, isso pode acontecer antes da abertura de uma empresa e ir se desenvolvendo ao longo da vida do empreendedor na gestão do empreendimento. O uso de artefatos, como roupas, torna visível a busca ativa pelo envolvimento do agente em instituições sociais. O seu uso pode significar o apreço pelo pertencimento nessa instituição e ao reconhecimento social, como apresentado na narrativa do autor-empendedor em sua vivência no grupo escoteiro: **“Com aqueles trajes de participar da sociedade em si** e as pessoas que faziam parte eram as pessoas que tinham condições na cidade, na época. E aí que eu tava meio na transição ali” (E42).

Segundo Shotter (2014), a nossa realidade é apresentada a nós como situada, e nós, como estando espontaneamente responsivos, em movimento com uma realidade em que nada existe em separação de qualquer coisa; uma realidade em que somos agentes participantes imersos. Assim, o autor-empendedor está situado em uma realidade relacional em que diversos agentes e situações moldam as suas ações e sua identidade ao longo de sua história de vida (CUNLIFFE, 2004; GREIG *et al.*, 2013; GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015). Ao se envolver com variados grupos, o autor-empendedor pôde compreender e incorporar na sua identidade elementos de ação desses grupos.

Em uma perspectiva autoral, as redes de contatos são concebidas como viabilizadoras da construção de uma imagem de reconhecimento e de legitimação social. Ou seja, por meio da indicação social, o trabalho do autor-empendedor vai se desenvolvendo. Então, o desenvolvimento da autoria empreendedora passa pela capacidade que o autor possui de compor essas redes de contato e de ser aceito por essas, algo que muitas vezes acontece de maneira informal e involuntária, como é declarado na narrativa do autor-empendedor deste estudo após ter perdido o emprego devido à separação dos irmãos, comentado na primeira seção deste capítulo:

“Eu fui numa loja em que a gente comprava. Pedi para o cara me indicar já que ele conhecia o meu trabalho. Foi uma coisa que eu pensei: **eu tenho que ir atrás de quem conhece o meu trabalho**. Aí fui. Eu não fui nem atrás das lojas, né. **Eu fui atrás do cara que indicasse as lojas**. Por que se eu chegasse nas lojas sem currículo e esse cara iria estranhar, né. Eu meio que substituí o currículo pela indicação” (E116).

Isso também pode ser evidenciado nas narrativas do sócio-empREENDEDOR e do segundo funcionário da empresa, respectivamente, quando questionados sobre a importância da participação social do empreendedor e de eventos críticos. Assim, a autoria empreendedora envolve a noção de proximidade social, que traz consigo a ideia de que o autor tenha uma capacidade de socialização que o permita se destacar, envolver as outras pessoas na realização de tarefas e participar de grupos sociais do meio, seja para a construção de redes de contatos ou para a divulgação de sua ideia: “Eu acho muito importante (...) Isso é importante por causa das relações que você faz com as pessoas. **Para mostrar para as pessoas que você não se importa só com o comércio em si**, com o seu negócio em si” (Cs60); e “Acho que evento muito grande foi apenas durante o dia a dia, que foi a **habilidade de Cezar de se relacionar com as pessoas**” (Cf.II.71).

Esse entendimento é corroborado por Kakavelakis e Edwards (2011) em sua afirmação sobre a orientação interativa, que aborda a importância do conhecimento local existente e das relações de coordenação estabelecidas entre os movimentos de instituições e agentes para o processo de “tornar-se” um profissional (*becoming*). A noção de orientação interativa é fundamentada nos escritos de Mutch, Delbridge e Ventreca (2006), com a abordagem relacional da aprendizagem, ao reconhecer os atores como enraizados (*embedded*) no espaço e tempo, e Emirbayer (1997), que concebe a realidade como estando em contínuo movimento de transformação.

O ápice da interpretação da autoria empreendedora enquanto construída coletivamente é representado na metáfora relatada pelo primeiro mentor do autor-empREENDEDOR. A metáfora “Conviver com águias”, apresentada a seguir, pode significar que, ao conviver e trabalhar com determinadas pessoas que tenham mais saber, o empreendedor principiante terá a oportunidade de conhecer saberes ligados à realidade imediata, encontro de teorias situadas e práticas emergentes. Em uma perspectiva autoral, o convívio com outros autores socialmente reconhecidos que possuem domínio sobre determinado saber pode contribuir com o desenvolvimento do autor principiante.

“(É possível aprender com o meio e com as relações?) Sim. Daquele vídeo mesmo, tem uma frase que eu gosto bastante: **se você quer voar como águia não pode viver em terreno de peru**. Entendeu? **Você tem que tá perto dos caras que fazem as coisas acontecer**. Tem que estar envolvido com gente que, que você admira e estão alinhados com a sua meta” (Mpp28).

A metáfora vai ao encontro da noção do autor-empREENDEDOR buscar o relacionamento com outros autores e pessoas que possam contribuir para a ação

empreendedora, como preconizado por Clarke e Holt (2010). Os autores ainda destacam o caráter da mutualidade dos negócios, no sentido da necessidade de estar em contato com pessoas que opinem sobre as suas ideias.

Em conversas informais, o autor-empreendedor comenta sobre determinados bloqueios que as pessoas desenvolvem e que isso as impede de realizar os planos em sua carreira pessoal ou profissional. Uma dessas barreiras para o desenvolvimento autoral pode ser as condições financeiras ou o autopreconceito criado em torno das mesmas. Porém, dependendo da forma em que são visualizadas, essas barreiras podem se transformar em motivação para a sua realização, como apresentado no trecho a seguir:

“Mas quando eu entrei no grupo escoteiro **minha mãe era que nem o meu pai, não queria por causa das diferenças** (tom de crítica ou negação) das condições financeiras entre eu e as pessoas. **Mas, cara, quando eu entrei nesse negócio eu fui tão bom, mas tão bom nisso que não existia mais barreira financeira**” (E46).

O desenvolvimento da autoria empreendedora não se dá unicamente por iniciativas próprias, mas por eventos que ocorrem devido a outros agentes do meio. É como se em um determinado momento da história do empreendedor, várias ações e decisões tomadas por este e por outros, culminassem e viabilizassem um evento particular.

“Ah rapaz! Tem uma coisa interessante que aconteceu antes, que foi na verdade, acho que dali foi que aconteceu realmente a evolução de Cezar. Na verdade, o negócio com a gente é mais ou menos assim: tá acontecendo várias coisas à nossa volta. Você tá trabalhando (...) Você está escutando muita coisa ao mesmo tempo. Então, **tá sendo criado uma coisa a sua volta e você não tá enxergando (...) Até acontecer o momento do Start**. Eu acho que o *Start* de Cezar foi quando a gente fez Empretec” (Ma42).

Na narrativa do autor-empreendedor, o entrevistado destaca o elemento ‘propósito de vida’. Isso está alinhado com a noção dos valores transmitidos pelo escotismo como manual de vida, uma linha de pensamentos inspirados em outros momentos da vida. Então, com isso, não se pode ignorar as diversas influências e vivências tidas na vida e compreender que valores sociais podem ser transmitidos por diversos grupos, além da família. Esses valores, quando compartilhados e postos em ação de maneira singular, podem render ao indivíduo o status de autor-empreendedor:

“Cara, para mim aquilo foi o **manual de vida**, para começar. Até porque o meu pai nunca falou: ah, valor é isso (...) Era meio que tinha um manual das coisas em que eu tinha que ser (...) Tinha um sentido né. Fazer as coisas sempre o melhor possível, sempre respeitar os mais velhos... Respeitar os mais velhos, respeitar o próximo, não roubar, sempre falar a verdade. **Isso tava escrito nas leis do escotismo**, entendeu? Agora é mais fácil né, porque tem uma regra né. **Eu tenho um propósito de vida aqui, né, meio que construído**. Isso era muito interessante, meio que me deu ‘um norte’ das coisas” (E55).

Aqui, é possível compreender a utilidade da pesquisa narrativa em buscar compreender a formação da autoria empreendedora moldada por situações que só podem ser estudadas ao ignorar as visões transacionais do empreendedorismo e adotar os movimentos narrativos da vida de um autor-empreendedor (DOWN, 2006).

Ao comentar sobre a ideia de oportunidade de trabalho, o autor-empreendedor atrela isso como alinhado ao seu propósito. Isso mostra que a sua ação empreendedora não está vinculada somente à acumulação de capital financeiro, mas também, à realização de feitos que impactem positivamente às outras pessoas, algo que também foi reconhecido socialmente: “O problema que eu vejo é que talvez seja um reflexo do passado. Talvez ficou na minha cabeça uma coisa, isso também é sobre o propósito, também: **as pessoas não tinham oportunidades**” (E71).

É possível perceber em variados momentos das narrativas dos entrevistados o uso de linguagem específica na adjetivação dos empreendedores e de seus atos. A linguagem específica na adjetivação das características do empreendedor mostra aspectos específicos do meio, de como o autor é denominado. Talvez a característica, apresentada a seguir no trecho de um dos amigos, indique uma capacidade de construir algo admirado e reconhecido, que seja organizado e bem gerenciado e que se enquadre nas normas sociais do meio: “É um cara que tem os negócios dele muito organizado, muito, muito, mesmo. E, assim, **não deixa aresta**, não, ele segue muito na linha” (A.I.31).

Os atributos e ações valorizados em determinado meio fazem parte do repertório da autoria empreendedora, comunicado, muitas vezes, por meio da linguagem falada. A linguagem se distingue de outros meios de comunicação pela sua capacidade de comunicar significados que não podem ser expressos de outra maneira. Sendo assim, o repositório de variados significados e experiências que se preservam no tempo (BERGER; LUCKMANN, 2003).

Ser autor de uma prática empreendedora é um processo social construído coletivamente e ao longo da vida. É um processo de institucionalização de valores e *habitus* numa lógica centrada no conceito de Bourdieu (1990). Para esse autor, *habitus* são sistemas de disposições duráveis, porém transponíveis que geram e organizam práticas e representações sociais. O homólogo garante a presença ativa das experiências passadas nos esquemas da percepção, pensamento e ação de cada indivíduo com o objetivo de garantir a maneira “correta” de realizar as práticas e sua constância no tempo (BOURDIEU, 1990).

Ou seja, a noção de como se faz autoria empreendedora é compartilhada entre os indivíduos e são compostas de ações, sentimentos e resultados “corretos” naquela localidade (pode-se até dizer que transpõe fronteiras físicas, mas que é representado em determinado contexto) e momento do tempo (embora se perpetue e se modifique), além de ligar agência e estrutura (em termos comuns, minhas ações são regidas, em parte, por diversas instituições, tornando o inverso também correto).

Porém, a autoria empreendedora é aqui compreendida não apenas por um processo de aceitação de normas sociais ou das formas clássicas de como empreender, pois o autor-empreendedor deste estudo embora buscasse compreender como se empreende no setor e em seu contexto, também fez o movimento inverso de inovar/trazer para dentro novas formas de como empreender, fazendo com o *habitus* fosse reinventado (IRVIN, 2005). Assim, concorda-se com Contu e Willmott (2003) no que se refere ao cancelamento do consenso no exercício da autoria empreendedora por meio de invocações de competição, pois a autoria se desenvolve como uma disputa ou negociação (AZEVEDO; VACCARO, 2015).

Assim, percebe-se variados elementos que moldam a história de vida e formação do autor-empreendedor, concebendo as situações importantes durante a infância que o fizeram buscar o protagonismo, com a formação de habilidades relacionais e interativas que possibilitam o seu trabalho. Por fim, dá-se destaque à convivência com determinados agentes que possibilitam a coconstrução de saber associada às práticas e significados do empreendedorismo, como família ou mentores. Na seção seguinte, busca-se apresentar como o autor-empreendedor pode ser caracterizado como agente maduro.

4.4.2 Maturidade autoral-empreendedora

A maturidade autoral-empreendedora diz respeito à consciência da realidade que o autor-empreendedor possui, passando a questionar os pressupostos e as práticas consideradas como certas por determinado grupo social, que, de certa forma, possuía hegemonia ideológica, além de sua capacidade de agir sobre situações inéditas e adversas e de aprender ativamente. Essa categoria pode ser subdividida em: consciência autoral-empreendedora e enfretamento social.

4.4.2.1 Consciência autoral

O processo autoral incorpora a reflexão sobre os pressupostos e valores que permeiam a atividade empreendedora. Com isso, questionar esses pressupostos se faz necessário para a aquisição de maturidade autoral. Depois de ter vivenciado novas experiências e ter incorporado novos conhecimentos, o autor-empresendedor passa a ver o empreendedorismo não apenas como atividade econômica, mas como meio de transformação social. No trecho da narrativa do autor-empresendedor apresentado a seguir, percebe-se o confronto com antigas ideias sobre o empreendedorismo advindo de pessoas mais velhas e que possuem posições sociais mais avantajadas:

“Então, quando **esses caras do CDL mais antigos falam que uma pessoa deve ser empreendedor, não tem noção do que eles estão falando**, entendeu? Ele deu uma oportunidade momentânea que causou um buraco talvez irreversível em algumas pessoas, entendeu?” (E4).

Em pesquisa realizada por Queiroz, Pinho e Carneiro (2014), os autores apresentam a maturidade e o equilíbrio na condução da empresa como resultado do respeito e valorização de relacionamento entre os diversos sujeitos de sua rede de contatos ao valorizar a harmonia, os laços afetivos e aprendizagem advinda das empresas concorrentes.

A maturidade permite ao autor-empresendedor criar com mais facilidade oportunidades de negócio e de realização de novas atividades. Essa maturidade é ganha por meio da capacidade de aprendizagem proativa ativada em momentos críticos e incorpora o autorreconhecimento de sua aprendizagem por meio da reflexão de sua narrativa de vida, como pode ser observado no trecho do autor-empresendedor:

“Podemos dizer que eu **tenho uma certa habilidade de lidar com momentos críticos** (...) Apesar de que eu acho que agora eu **estou no melhor momento** (...) **Hoje eu consigo transformar muito mais**, com menos, por causa que eu tenho mais experiência, né. Já sei aonde acertar e onde errar” (E183).

Destacado no final de sua narrativa, o autor-empresendedor relata que parte de seu sucesso se deve à ausência de preconceito e pessimismo na realização de seus feitos. O preconceito diz respeito à pré-concepção de algo antes do contato e compreensão vivencial. Já pessimismo está ligado à concepção de ideias contrárias à realização de algo.

“Eu acho que se você notar, **muitas das coisas deram certo porque eu não tive certos preconceitos** (...) Eu não tenho preconceito de aprender, eu não tenho preconceito de errar, eu não tenho preconceitos com resultado. (A falta de preconceito está aliada a não ser pessimista?) Sim, porque, de certa forma, **o preconceito é ser pessimista**” (E184).

A habilidade de inovação, autodesafio e criatividade, para Ckarke e Holt (2010), reflete o pensamento sem preconceito de um empreendedor maduro, na sua disposição para ser testado e para que as compreensões atuais sejam revistas. Em uma perspectiva autoral, o preconceito e o pessimismo podem estar relacionados, já que, quando o autor-empendedor ganha maturidade, ele passa a enfrentar a realidade de maneira mais reflexiva e vivencial.

De maneira interessante, a pesquisa narrativa, em seu desenrolar, permitiu ao autor-empendedor relatar situações mais abstratas em seus últimos momentos, de maneira a dar certa explicação para os fatos, como se estivesse refletindo sobre o seu passado. Isso pode ser observado quando o mesmo apresenta consciência ativa de causa-consequência de suas ações e da complexidade relacional da realidade, esboçado no trecho a seguir:

“Eu sei por que eu faço as coisas. **Eu tenho um nível de consciência bom (...)** Então, hoje esse nível de consciência me coloca em uma posição... Como eu posso dizer? Favorecida. **Eu me sinto favorecido, hoje.** Porque eu sei o que eu vou fazer amanhã. Eu sei o que eu vou fazer depois. **Eu sei o que eu vou ter de retorno se eu fizer o que eu tenho que fazer**” (E192).

A maturidade autoral-empendedoradora concebe também a consciência dos eventos que acontecem ao seu redor, das práticas efetuadas, das relações sociais, da necessidade de novo aprendizado e da transformação da capacidade de aprendizagem:

“Eu acho que qualquer hora eu consigo dar a volta, obviamente, que **agora eu tenho um recurso**, né, e é mais fácil. De recurso que eu falo não é só financeiro, viu? Eu faço **conexões com as pessoas certas, com o conhecimento certo. Já consigo estudar de uma outra maneira** e já tenho um outro nível de conhecimento. A consciência, né. **Eu acho que tudo é consciência, no frigar dos ovos**” (E195).

Essa consciência abordada mostra elementos não captados pela linearidade das afirmações racionais de um indivíduo, embora ganhe destaque por meio da pesquisa narrativa. Segundo Sá e Mello (2009, pág. 183), a narrativa é uma “configuração que se realiza sobre o horizonte da experiência, ficando, assim, com um duplo caráter”: uma forma racional de descrever a objetividade dos acontecimentos; e uma forma de conhecimento não consciente, estruturada nas experiências vividas não facilmente descritas.

Essa maturidade permite ao autor-empendedor enfrentar uma situação adversa não como problema, empecilho, mas como oportunidade de transformação e aprendizagem. O trecho a seguir apresenta essa habilidade como uma exigência, expressa nas palavras “tem que encarar”, como peça fundamental e imprescindível para ganho de maturidade: “**Tem que encarar** o problema com outro olhar, né. **Não como um problema, né, mas como um desafio**” (E196).

Encarar os problemas como oportunidade de autodesenvolvimento é fortalecer o sentido da liberdade para julgamento e comparações entre os aspectos materiais e imateriais, além dos significados associados a estes por meio da habilidade de descobrir a riqueza e densidade das experiências, diálogos e discursos; e dar valor aos estoques de conhecimentos tácito e situado (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015).

A consciência autoral-empreendedora é fruto de diversas experiências e reflexões enquanto empreendedor e aprendiz de sua situação, além da vivência da ação empreendedora enquanto ideologia de vida, retratada nas diversas participações do principal sujeito desta pesquisa em palestras e eventos sociais. Essa consciência permite ao autor-empreendedor, enquanto agente, ter ciência de sua condição e buscar transformá-la por meio de suas ações concretas e da mudança de atitudes referentes às situações emergentes. A seguir, descreve-se mais detalhadamente como o enfrentamento de tais situações foi vivenciado.

4.4.2.2 Enfretamento de realidades com responsabilidade

Essa subcategoria foi concebida ao perceber nas narrativas compartilhadas que o enfrentamento bem-sucedido de situações incomuns está vinculado a uma postura favorável às novas responsabilidades, o que pode contribuir para o desenvolvimento da autoria empreendedora.

O desenvolvimento da autoria empreendedora concebe o apreço por responsabilidades como uma forma de transformar uma realidade e de se sentir importante perante os seus semelhantes. Então, o desenvolvimento da autoria empreendedora concebe a adoção de valores positivos frente às responsabilidades profissionais durante a narrativa de vida de um empreendedor, antes e durante o seu negócio, como pode ser observado no trecho do entrevistado principal a respeito do seu envolvimento no movimento escoteiro:

“Eu me sentia muito bem, também, em ter responsabilidade. **Gostava muito da ideia de ter responsabilidade. Quanto mais, melhor.** Se chamava pra ter reunião, eu queria ser o cara que fazia a ata, entendeu? E eu ia pra todas as reuniões de grupo dos escoteiros” (E53).

Nos trechos do autor-empreendedor e do sócio-empreendedor apresentados a seguir, percebe-se que a responsabilidade pode conceber oportunidades para o autor-empreendedor transformar, mostrando assim a qualidade de consciência agencial que o autor possui. A responsabilidade pode também ser compreendida como elo de ligação entre a

aprendizagem e a transformação, pois a aquisição de responsabilidade pode levar à aprendizagem, que pode levar à transformação:

“Amanda (nome fictício para uma ex-gerente de uma loja de informática) disse: ‘Beleza, vamos’. **Só que aí eu ia ser o gerente do suporte.** Não tinha ninguém para mandar em mim. Então só tinha um técnico e o técnico era gerente (risos)... E não tinha ninguém para me ensinar também. Quem iria me ensinar?... **Aí eu encarei como um desafio também. Porque eu ia aprender**” (E118).

“**Eu sei que eu comecei a aprender tanta coisa** (...) Minha chefe era muito preguiçosa (...) **E o vendedor não queria** aprender mais coisas: ‘Não, cara. Eu não vou ganhar mais e vou ter que aprender a fazer malote? **Não quero responsabilidade**’” (E119).

“Eu gosto de responsabilidade. Quanto mais, melhor. **Acho que você transforma mais com mais responsabilidade.** Você é mais útil (...) Quanto mais você tem, mais chances você tem” (E210).

“Eu sempre fui assim: puxar para os outros, não. **Eu sempre puxo para mim.** Se eu não conseguir, beleza, o pessoal ajuda” (Cs13).

A autoria engloba ser reconhecido, ter os créditos e a responsabilidade por algo. Ao assumir a responsabilidade pela realização de algo e ter apreço por esta realização, o autor-empREENDEDOR concebe para si os créditos de tal feito, além de possibilitar a acumulação de capital disponível para uso, como também evidenciado por Azevedo e Vaccaro (2015). Ao tomar posse da execução de algo, o autor-empREENDEDOR possui a oportunidade de transformação seja pela atividade ou pelo significado.

O enfrentamento de realidades também possibilita o desenvolvimento da maturidade autoral-empREENDEDORA ao causar mudança de paradigmas e visões de mundo, rompendo, assim, com costumes e normas anteriores. Isso pode ser observado na narrativa do sócio-empREENDEDOR nas suas primeiras experiências de trabalho, que, quando encaradas com seriedade, contribuem para o amadurecimento profissional e pessoal:

“Eu me instalei lá no final de 2004 e comecei em 2005 (...) Aí, quando foi no segundo período, eu consegui fazer uma seleção no Banco do Brasil. Eu consegui passar em uma agência de Bayeux. **Eu nunca tive trabalhado em minha vida** (...) **Foi aí que eu vi realmente como funcionava as coisas, porque aí a gente vai mesmo um pouco inocente, né.** Quando eu comecei lá, nos três primeiros dias eu vi: cara eu não vou conseguir, não. É muita responsabilidade” (Cs4).

Situações de orgulho pessoal, como independência financeira, podem contribuir para o amadurecimento, pois permite ao indivíduo ‘caminhar com as próprias pernas’, ser responsável pelas suas decisões, como observado na narrativa do sócio-empREENDEDOR: “Aí, a primeira felicidade maior da minha vida, foi quando eu olhei para minha mãe e disse: **olha, não precisa mais mandar dinheiro**” (Cs5).

Um dos seus amigos chega a revelar o como ele e o autor-empREENDEDOR encaram as situações divergentes. A maturidade empreendedora se mostra no enfrentamento e transformação de momentos adversos em oportunidades, além da superação dos possíveis preconceitos ligados ao local de origem: “**A gente não vê barreiras** quando temos interesse em uma coisa. Quando você descobre que **você não é menor que outro cara porque você vem do interior...**” (A.II.51).

As ações de superação das restrições do ambiente e de exploração de oportunidades são tidas por Rindova, Barry e Ketchen Jr. (2009) como o processo de *entrepreneurship*. Dentro desse conceito, os pesquisadores destacam a *authoring*, que são atividades envolvendo a definição do relacionamento com outros agentes e as regras desse relacionamento.

Como resultados da maturidade, a profissionalização da atividade empreendedora é concebida no processo de desenvolvimento autoral como a forma do autor-empREENDEDOR de buscar o desenvolvimento de seu negócio com a implantação de novos processos e produtos a serem ofertados, algo percebido pelo primeiro cliente: “Eu percebi que Cezar, ele, ele tinha foco (...) A empresa tem um, ela tem uma **resposta de profissionalismo muito boa**. Ele começou a diversificar e a implantar novas coisas” (Ppc4).

As situações adversas podem ser encaradas pelo menos de duas formas: como problemas ou empecilhos, capazes de corromper as práticas operantes; ou como oportunidades de melhoria na capacidade de agência do autor-empREENDEDOR. Porém, o enfrentamento dessas situações apenas será possível se o agente conseguir encarar a responsabilidade pela sua execução com atitudes positivas para com essa.

Assim, compreende-se a maturidade autoral-empREENDEDORA como o status alcançado por meio de um processo de desenvolvimento que envolve a mudança no modelo mental e social dominante envolto em normas sociais e profissionais do setor econômico e de uma cultura particular. A mesma permite ao empreendedOR maduro respeitar o seu saber sobre as situações e realidade, construído no enfrentamento de situações emergentes e situadas e na concepção de transformação que as responsabilidades possibilitam. A seção apresentada a seguir mostra a construção e caracterização do protagonismo autoral.

4.4.3 Protagonismo autoral

Tornar-se protagonista de sua ação autoral diz respeito à essência de ser autor-empREENDEDOR, de agir sobre o mundo de maneira proativas, colocando-se à frente de projetos pessoais e profissionais, buscando interferir na realidade em que está situado. Um processo infundido em ações coletivas e institucionais que levam à valorização dos esforços e dedicação.

O processo autoral passa pelo reforço institucional que fomenta o protagonismo e a autoria de sua história. Ao se envolver em instituições ou projetos sociais, o futuro autor-empREENDEDOR incorpora valores e atitudes dispostos pela organização. Porém, essa incorporação não é algo passivo de se acontecer. A predisposição em participar de algo é inerente ao indivíduo que se identifica pessoalmente com tal projeto.

Com isso, ninguém se torna autor de sua ação de maneira atomística, mas estando em relacionamento com um ambiente capaz de fornecer mecanismos para tal. Incorporado na narrativa do autor-empREENDEDOR, o escotismo é descrito como uma escola que transmite para os jovens escoteiros a lição de assumir riscos calculados, sair do *status quo*, ser o protagonista ou autor de sua história e de contribuir para o desenvolvimento de outras pessoas: “Eu devo muito ao escotismo. **Porque o escotismo tem muito disso, de você se aventurar, de você se arriscar, de você ser protagonista de você mesmo, da sua vida**, entendeu? De você além de se ajudar, **ajudar os outros**” (E15).

Ao entender que o desenvolvimento da autoria empREENDEDORA se dá de maneira dialogada, interativa entre o futuro autor e as demais instituições pertencentes a uma comunidade, é possível assumir a compreensão de níveis de agência e escolha exercitados pelos indivíduos na tentativa de se envolver ou influenciar o mundo, como também apresentado por Tatli *et al.* (2014). Assim, ao participar de uma instituição social o indivíduo vai absorvendo valores e significados que a mesma se propõe a exercitar.

Essas instituições ou organizações podem servir como instrumento de libertação do potencial de um jovem autor-empREENDEDOR em busca de realização, algo que foi corroborado pelo incentivo vindo da mãe: “**Cara, eu acho que os escoteiros foi uma certa libertação**. Vendo de hoje. Porque o seguinte, como **minha mãe deixava a gente sempre muito esperançoso**, sempre tão motivado das possibilidades que a gente era capaz de conseguir...” (E45).

O movimento escoteiro ganha espaço considerável dentro da narrativa do entrevistado principal deste trabalho, pois foi onde determinados atributos de liderança e de relacionamento começaram a aflorar. Expresso na narrativa do antigo chefe dos escoteiros, o autor-empREENDEDOR desde a juventude já mostrava sinais de protagonismo. É importante compreender o desenvolvimento autoral de maneira holística - ao unir diversos trechos destacados nesta seção, como E45, E15 e E53 – vinculando o indivíduo à história, ao social, à cultura local, além de ser vivencial/experiencial: “E ele como lobinho era o primo da matilha. A matilha de lobos era seis membros. E **o primo era o quê coordenava a matilha. E ele era o primo da matilha**” (Mce3).

As instituições podem ser instrumentos de construção de uma cultura de esforço e dedicação, da meritocracia. A fama do CEFET (Centro Federal de Educação Tecnológica), construída por diversas pessoas e fatos, chamou a atenção de diversos jovens, que a classificavam como um dos melhores colégios da época. A prova do CEFET (atual IFPB – Instituto Federal da Paraíba) também mostra como o autor-empREENDEDOR buscava se destacar e estar entre os melhores, estar em público e se sentir realizado:

“Aí quando foi no Diocesano (colégio de ensino médio da cidade) que eu vi que eu estava no mesmo nível que o pessoal das particulares. eu consegui um jeito de fazer a seletiva do CEFET, que assim, **os mais inteligente da cidade tinham que estudar lá**. Porque saía no rádio, colocavam na porta do rádio, tinha uma lista que eram as pessoas que estavam lá, que tinham passado no teste. **Todo mundo só era realizado se fosse para esse negócio. Aí eu encontrei uma maneira de me qualificar e de fazer a prova e de entrar no segundo ano**” (E82).

O relacionamento entre agente e estrutura e o seu reforço ou transformação acontecem de maneira relacional (TATLI et al., 2014). Assim, ao se envolverem, instituições e a autoria empreendedora vão sendo co-construídas pelos movimentos intrínsecos das mesmas. Ao adentrar no movimento escoteiro e no CEFET, o autor-empREENDEDOR pôde, por iniciativa própria, escolher sobre que atividade do meio participar e, em um movimento oposto, essas instituições, juntamente com outros agentes que nela participam, iriam moldando a sua autoria.

A família também ocupa papel nessa construção, pois percebe-se certa capacidade de inspiração transmitida de geração para geração na busca por realização de feitos. Isso pode ser evidenciado pelo fato de o autor-empREENDEDOR ter recordado esse momento. Assim, a autoria empreendedora pode ser incentivada por meio da narrativa dos feitos de pessoas próximas ou de histórias de pessoas de referência, uma forma de inspiração que acontece por meio da descendência familiar:

“Minha mãe sempre gostou dessa história de idolatrar, criar ídolos. Não de idolatrar, mas de criar ídolos. Não confundir com religião, mas ela criava ídolos, sabe? Para nós sempre o nosso avô era nosso ídolo. O pai dela. E ela sempre gostava de contar **histórias de pessoas que tinham feitos. Meu avô tinha muitos feitos.** Gostava muito de contar essas histórias. De um tio meu que tinha essas coisas. E ela falava que meu avô é uma pessoa muito boa, que **a gente tinha que seguir os passos dele.** Ela sempre gostou dessa história de **ter uma referência.** Meu avô sempre foi referência. Uma pessoa muito boa, que **as pessoas gostavam dele. Uma pessoa muito trabalhadora.** E ela sempre falava que **quando as pessoas trabalhavam muito que conseguiam sair do sítio.** Ela ficava falando isso para a gente” (E26).

O desenvolvimento da autoria empreendedora também passa pela convivência com pessoas de referência na realização de atividades. Na narrativa do autor-empreendedor o pai é tido como referência de trabalho e de honestidade:

“**Meu pai sempre foi uma pessoa que trabalhou muito,** sabe? Muito, muito mesmo. Trabalhou bastante. Uma pessoa **referência mesmo de trabalho** era ele. Nunca reclamou de nada. E ele é tipo daquela **pessoa honesta,** sabe? Bem demais (...) Ele gosta muito de trabalhar. Ele não visualiza nem tanto dinheiro para você ver. Ele gosta de **fazer a atividade** mesmo” (E28).

Já a mãe é tida como uma referência em criatividade e em ‘combinatividade’ (habilidade de combinar e criar). O entrevistado principal usa a metáfora de MacGyver – personagem de uma série de televisão americana que era considerado versátil na criação de explosivos e de armamentos militares - para a explicitação dessas características. Assim, os pais, de alguma forma, constituem a base do desenvolvimento autoral de um indivíduo quando as suas características relacionadas à criação e desenvolvimento de algo são percebidas como importantes:

“Minha mãe sempre foi a **referência da pessoa mais criativa.** Disputava com a minha tia. Pensando bem se eu juntar as características dos dois eu me vejo nisso, com um pouco delas. Porque **minha mãe sempre dá um jeito em tudo.** Rapaz, pensando bem, acho que sim, porque minha mãe consegue encontrar um jeito. **Ela é tipo um MacGyver** (...) Agora, minha mãe, ela consegue combinar as coisas. Ela tem uma certa **combinatividade.** Não sei se essa palavra existe. Eu sei que ela consegue pegar uma coisa com a outra e juntar essas coisas. Ela tem muita **força de vontade sabe. Muda muito**” (E29).

Ao se perceber os pais do entrevistado principal como referência em trabalho e criatividade (duas características da ação empreendedora) e o impacto das histórias de pessoas “que tinham feitos”, percebe-se a autoria-empreendedora como sendo uma atividade criada dialogicamente entre as pessoas em suas conversações diárias, ao contrário da formação subjetiva (na mente das pessoas) e estrutural (externamente por instituições) (CUNLIFFE, 2001). Assim, os significados da ação empreendedora, da autoria e capacidade de agência vão sendo co-construídos pela convivência diária na comunidade e, principalmente enraizada pelos laços familiares, pois são esses vínculos que inicialmente tornam esse indivíduo ligado à

comunidade. Interessante notar que esses significados são tomados por consciência tempos depois das experiências vivenciadas por meio da reflexão, talvez provocada pela pesquisa narrativa.

A autoria empreendedora, embora concebendo o seu desenvolvimento e a sua caracterização como sendo uma construção coletiva, tem muito da agência do indivíduo em construir uma imagem ou buscar a realização de coisas, algumas vezes, talvez, sem esperar a disposição de outras pessoas. Isso pode ser evidenciado no apreço pelo protagonismo ainda na infância do autor-empREENDEDOR, no movimento escoteiro:

“Eu mesmo criei a minha própria turma. Eu não queria ser o subchefe. Eu queria ser o chefe. Então, eu criei uma maneira de ser chefe também. Eu tive um bom desempenho como chefe, pois eu tirei em segundo lugar no acampamento nacional em todo o Brasil, em todos os grupos de escoteiros do Brasil” (E50).

“Eu sempre queria assumir o protagonismo do negócio para o negócio dá certo, entendeu? (...) Eu só vivia nas Casas dos caras para entender o que estava faltando, Para saber se tinha alguma coisa errada com um grupo” (E54).

O protagonismo autoral do empreendedor alcança seu ápice quando o mesmo assume a responsabilidade pelo desenvolvimento do meio, passando a exercer agência ao buscar modificá-lo a partir de um empreendimento. Na narrativa a seguir, percebe-se que a responsabilidade (ou culpa) pelo subdesenvolvimento de uma localidade ou mesmo de um indivíduo, sai do meio-estrutura e passa para o agente-empREENDEDOR que, quando enraizado, percebe a sua importância quanto tal indivíduo:

“Agora assim, eu acho que a falta de opção em cajazeiras pesou muito na minha decisão, por que eu tive que ir embora da cidade e **achava que o problema era a cidade.** Por que quando eu cheguei em um grande centro, **percebi que o problema era eu, por isso que eu voltei para cá.** E aí quando eu cheguei aqui: **‘pô, cara, gosto tanto daqui. É um lugar que eu gosto. Por que não fazer esse negócio crescer’**, entendeu? **Já que o problema não é a cidade.** É a oportunidade que não tem, poucas pessoas qualificadas e tal” (E73).

A autoria é concebida por caracterizar os atos de um autor pela construção de espaços organizacionais ou sociais, bem como o sentido de sua identidade e, o que mais caracteriza esse agente como tal é o movimento de criação de novas possibilidades para a ação, novas formas de ser e de se relacionar (CUNLIFFE, 2001). Assim, protagonismo e responsabilidade pelo desenvolvimento do meio são elementos autorais intimamente relacionados, pois o autor-empREENDEDOR extrapola as fronteiras comerciais e passa a buscar mudança social.

Assim, o protagonismo vincula-se à autoria empreendedora no que se refere à proatividade do autor em se colocar à frente das situações. Seu processo de desenvolvimento é

fortemente alimentado pelas características pessoais do indivíduo, seu envolvimento com determinados grupos e instituições com valores fincados no esforço e dedicação na realização de atividades, nas narrativas de pessoas que tenham ‘feitos’, nome dado para as realizações socialmente reconhecidas e admiradas, e nos incentivos da família.

Aqui, a família ganha destaque no que se refere à sua estrutura com valores fortes e presentes no cotidiano, capaz de gerar no autor disposição para sua autorrealização, bem como responsabilidade, honestidade, apoio emocional e material, vontade de aprender e de “vencer na vida”. Não só a família de origem interfere na autoria, mas também a família gerada pelo casamento, pois pode gerar no indivíduo responsabilidades pelos entes queridos. A próxima e última subseção destaca o desenvolvimento da identidade autoral.

4.4.4 Construção da identidade autoral

A identidade autoral diz respeito à forma como o autor-empREENDEDOR se vê e se conhece, como agente capaz de criar e influenciar a transformação de uma realidade. Essa construção passa por processos de autoidentificação com uma localidade (ou pertencimento), pela autorrealização em trabalhar em algo transformacional e por momentos de indecisão e reflexão.

A identidade autoral concebe a compreensão e uso de linguagens específicas ao meio em que o autor-empREENDEDOR está situado. A expressão “Tava doido” retrata a ansiedade e desejo para a realização de algo. Já “Arrocha o nó” simboliza o incentivo vindo de uma pessoa para a outra no que se refere à execução de uma atividade. Essa compreensão pode permitir maior enraizamento e identificação pessoal com a localidade, com os valores culturais representados nas expressões regionais, como pode ser observado na narrativa do autor-empREENDEDOR: “E ele (o sócio) **tava doido** pra vir embora, né. Porque ele não aguentava mais João Pessoa” (E156); e “É um curso necessário porque eu preciso melhorar no que eu tenho que fazer. Eu tô me sentindo muito fraco. **‘Pois, rapaz, arrocha o nó’**” (E162).

Segundo a teoria da aprendizagem situada, as palavras e os conceitos sobre algo só podem ser compreendidos plenamente pelo movimento de interpretação e convívio em determinado contexto, pois, ao serem completamente dependentes destes, não podem ser concebidos como entidades abstratas (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989). A linguagem, bem como dos dialetos, só podem ser compreendidos ao estar em interação e enraizado na

comunidade em que são exercidas (PITTAWAY et al., 2011). Assim, a compreensão e uso de linguagem específica a determinada localidade vai moldando a identidade do autor, pois este passa a entender o que é falado e sentido quando certas palavras e artefatos são utilizados.

A construção da identidade profissional passa por processos de indecisão, influência parental e anseio pela construção de um perfil. Nos trechos a seguir, percebe-se a pressão imposta pelo pai para o autor-empREENDEDOR decidir o que queria ser, qual a profissão escolher, o que estudar e de certa pressão social advinda dos amigos que já teriam uma profissão para se capacitar e já tinham uma carreira:

“Na questão de estudo eu chegava pra ele e dizia: **‘Mas, meu filho, você quer ser o quê?’** Porque estudar, eu sempre fiz questão de eles estudassem. Eu queria isso: que eles estudassem. Eu fazia tudo para eles estudar. E, ele dizia assim: **‘Eu estudo é por que vocês mandam, não é porque eu quero’**. **‘Eu não sei o que eu vou ser’**” (Fp6).

“Porque todos os meus amigos fazem uma faculdade né... Todos os meus amigos aqui em Cajazeiras tinham uma cultura de ir embora. Tem, né. Hoje diminuiu um pouco (...) Todos bem sucedidos e tal. **E eu nada de descobrir o que eu ia fazer da vida** (...) Estava mais no *I don't flow* do que no *I don't know*... Né. Eu tava trabalhando mas, não tava fluindo (...) Tava trabalhando, só tava trabalhando. **Tinha o trabalho e tinha o salário, mas não tinha o propósito**” (E127).

O desenvolvimento autoral passa por momentos de reflexão e autocrítica a respeito da capacidade de agência. A ideia da responsabilidade pelo desenvolvimento do meio está ligada aos impactos que a empresa trará para esse. Ao analisar toda a narrativa do autor-empREENDEDOR, especificamente no que concerne à identidade autoral, percebe-se que o *status* de autor pode ser adquirido ou construído (com forte teor individual), pois, no momento do trecho a seguir, o entrevistado principal não tinha percebido a sua capacidade de agência e foi fortemente influenciado por pessoas próximas a ignorar a responsabilidade pelo desenvolvimento de uma localidade:

“**Aí um amigo meu ficou me motivando:** ‘Bicho, você tem tanta capacidade, vai embora. **Vai embora dessa cidade**’. E eu comecei a reclamar muito da vida nesse tempo aí achando que a culpa era da cidade... Aí bicho, eu entrei nesse mantra aí. **Comecei a jogar a responsabilidade para outros não em mim, principalmente na cidade...** E até o presente momento eu não tinha pensado em abrir um negócio. Em hipótese nenhuma” (E128).

Em uma perspectiva autoral, apenas trabalhar em algo operacional não é suficiente para a autorrealização ou construção de algo bem-sucedido. Estar enraizado, ser reconhecido, ser proativo na construção de um discurso e de uma ideia que possa ser responsiva, ordenar os sentimentos são fatores que se incorporam na ideia de propósito desse empREENDEDOR. Isso pode ser compreendido no trecho do autor-empREENDEDOR apresentado a

seguir, pois, retratado como “A volta do filho pródigo”, mostra o fracasso, que, muitas vezes, é subjetivo e não ditado por normas sociais, como forma de contribuir para a mudança de perspectiva. O fracasso o mostrou que algumas vezes não é preciso mudar de localidade para realizar aquilo que se almeja, quando se já está enraizado em uma localidade:

“Acho que no fundo, no fundo eu queria era ir embora mesmo... **Eu já tinha sentido fracasso**, já. Meu trabalho não mudava. **O trabalho era igual**. Eu não me sentia muito bem com os chefes. **Não era uma troca interessante**. Não tinha a evolução que eu achei que ia ter. A faculdade era uma faculdade normal (...) **A maioria das pessoas aqui em Cajazeiras só querem ir para poder trabalhar**. Só que **para mim isso era pouco**, né? (...) Eu já tinha percebido que era pouco. **João Pessoa não era o que eu queria. Não era a salvação. O problema não era Cajazeiras, era eu** (...) Aí eu disse: ‘Pô. Quer saber de uma coisa? Vou para casa, vou resolver o problema do meu pai’. E eu nem pensei como eu ia fazer para voltar. Eu voltei pro *I don’t know* completo. **Eu só queria saber de uma coisa: sair da fase do tá fazendo**, né? Mesmo sem está no flow. **Tava trabalhando por trabalhar**” (E133).

Ele divide a sua vida em três momentos de escolha, capacidade e de identidade, por meio de gírias: *I don’t know*, *I’m don’t flow* e *I’m flow*. O ‘*I don’t know*’ simboliza a indecisão a respeito de a que atividade se dedicar e ser reconhecido; o ‘*I’m don’t flow*’, a execução de trabalhos aleatórios que o autor não se identifica; já o ‘*I’m flow*’ significa o apreço na realização de algo pelo que o autor deseja ser reconhecido. Isso mostra uma capacidade de reflexão e organização de sua história, que pode favorecer o desenvolvimento da identidade e da “obra empreendedora”.

“Até porque eu não tinha decidido nada. Eu estava no momento da vida, no *I don’t know*, não sei nada... eu até **divido a minha vida em três fases**: é *I don’t know*, *I don’t flow* e *I’m flow*... Fiquei pensando: ***I don’t know*, não sei de nada**. Porque o *I’m flow* é está fazendo o que você gosta. Diferente do *I don’t flow*, **você está fazendo, mas não está fazendo ainda o que você quer**. Aí, agora eu estou no *I’m flow*, e esse *flow* é até uma **gíria de traficante**. Porque você está viajando né. Eu estou no *flow*, porque **eu estou em uma pegada com propósito. Eu sei o que eu faço. Eu sinto o que eu faço. Eu sei a importância. Eu me conheço. Eu me encontrei**” (E92).

Refletido no exemplo dado pelo superintendente da CDL, a autoria empreendedora está relacionada com a diferenciação de atos e ideias, com originalidade de uma ideia e a sua implantação, que se encontram contrários à noção de ator, que apenas representa um papel ou reproduz ações empreendedoras de outros:

“Olha, na vida da gente a gente tem que ser autor e não ator. **O autor é exatamente aquele que faz com as suas próprias ideias. Ele faz revolucionar. Ele faz um diferencial**. Ele não só escreve como ele também atua. Diferentemente do ator que só faz atuar o papel de terceiros” (Ps29).

“Você quer um exemplo de **pessoas que só representam**? ‘O meu vizinho está se dando muito bem com o mercado dele. Então, eu vou colocar um mercadinho vizinho a ele, que eu quero se dá tão bem quanto ele ou se não derrubá-lo’. Então, eu

não estou sendo autor de minhas ações. Eu não estou indo de acordo com o que eu estou pensando ou que uma outra pessoa está desenhando para mim” (Ps30).

“(Se eu falar que o empreendedor ele é um autor o que é que você tem a dizer?) **É uma pessoa que de alguma forma cria.** Então, **o empreendedor de certa forma é o autor.** Todo mundo olha para essa parede e não ver nada. Ele olha e vê uma oportunidade mesmo. **A pessoa que só copia, ele não consegue, necessariamente, ser um empreendedor**” (Ps48).

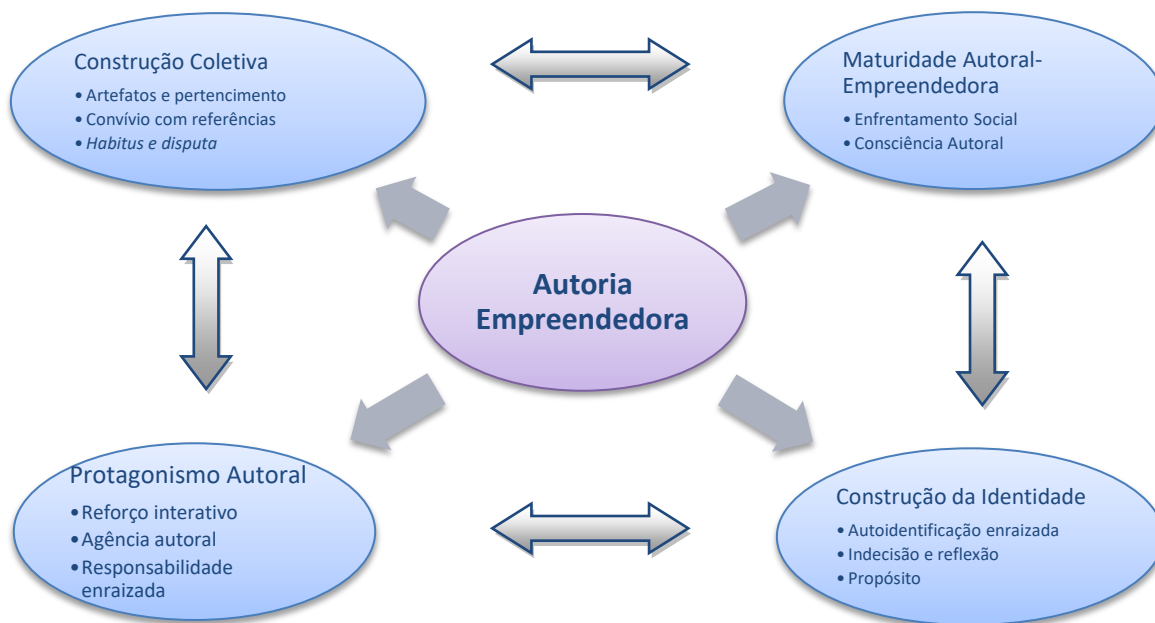
Quando questionado o autor-empendedor sobre o possível vínculo entre a autoria e o empreendedorismo, o entrevistado entende que o empreendedor, por construir uma ideia, uma história, contribuir para a construção da história do meio, de criar transformação socioeconômica e envolvimento entre as pessoas, ele pode ser conceituado como autor de algo. Com isso, a ação empreendedora é um dispositivo que contribui para a realização de projetos autorais: “Sim, pois, ele é um autor. **Naturalmente ele é um autor.** Ele tá criando uma coisa, uma história. **Ele tá criando a história. Ele tá criando transformação.** Ele tá criando envolvimento” (E228).

Assim, a construção da identidade autoral passa pelo desenvolvimento da autoidentidade enraizada, do sentimento e situação de ser, não apenas estar, vinculado à uma comunidade. Porém, esse processo não acontece de maneira linear e predeterminada. Momentos de indecisão, reflexão e autocrítica marcam essa co-construção. Quando o autor se encontra, ele também define sobre o “o que” e o “como” quer ser reconhecido, ou seja, por qual atividade e por qual imagem social. Por fim, os termos de originalidade e do ser transformador aparecem como elementos essenciais na autoria empreendedora.

4.4.5 Reflexões do pesquisador-autor

O quarto e último objetivo específico deste trabalho teve como preocupação central delinear o desenvolvimento da autoria empreendedora. Para isso, busquei elementos ligados à três categorias prévias: construção coletiva, maturidade e identidade. Durante as análises e interpretações interligadas das narrativas, percebi a existência de mais uma categoria: a busca pelo protagonismo. Assim, compreende-se a autoria empreendedora como uma competência exercitada pelo empreendedor e construída coletivamente em suas conversações diárias, pelo desenvolvimento de maturidade, identidade própria e local e de seu protagonismo, organizada na figura abaixo.

Figura 7 - Elementos constitutivos da Autoria Empreendedora como competência.



Fonte: Elaboração própria (2017).

Com isso, a construção coletiva englobou o uso de determinados artefatos que representavam a incorporação de determinados significados e valores ligados ao trabalho e ao envolvimento social do autor-empreendedor. Esses artefatos são utilizados por meio da participação em certas instituições, como o grupo de escoteiros.

Ao se envolver em uma comunidade, o autor-empreendedor possui a possibilidade de formar e explorar as redes de contatos que permitem que a identidade autoral seja reconhecida e que favoreça tanto a divulgação, quanto o trabalho em si. Esse envolvimento e participação diária das atividades do meio geram proximidade social, permitindo ao indivíduo compreender a sua cultura e atividades situadas.

A convivência com autores maduros que possam transferir significados e saber sobre a ação empreendedora se mostrou relevante em quase todas as treze narrativas. Além disso, a ausência de bloqueios mentais serve como libertação de atitudes proativas em busca de realização pessoal e profissional. A consciência de eventos que fogem da agência e controle pessoal pode diminuir a pressão imposta por uma cultura de “heroísmo”, além de viabilizar uma compreensão holística da vida de uma pessoa (como ser cajazeirense, pai, filho, irmão, empreendedor, aprendiz, mentor, profissional, líder, liderado, etc.)

Encarar o empreendedorismo como uma ideologia permite ao autor-empreendedor escapar às ações comerciais e construir um propósito de vida, algo em que o autor quer ser

reconhecido socialmente. De modo curioso, foi por meio do exercício desse propósito que eu, enquanto pesquisador-autor, conheci Cezar, o autor-empresendedor deste estudo, além de toda a sua rede de narrativas. Cezar, pelo seu relacionamento com as pessoas da cidade, especialmente aos profissionais que atuam em instituições de fomento empresarial enquanto atuava como empresário e palestrante conseguiu construir uma imagem para si de verdadeira autoria. E, por último, mas não menos importante, a linguagem situada e específica dos entrevistados é concebida como característica desse povo e não pode ser questionada como acultural, mas reconhecida como parte necessária para a ação empreendedora eficaz e simbólica naquela localidade.

A autoria-empresenedora não está apenas preocupada com a estruturação organizacional, ou seja, definir estratégias comerciais ou definição de produtos a serem ofertados. Seu significado vai em direção à criação de novas possibilidades para a ação, novas formas de ser e de se relacionar com o meio (CUNLIFFE, 2001).

Em maturidade autoral-empresenedora, que diz respeito à consciência de seus atos e de sua experiência e saber acumulado, temos a existência de duas subcategorias. Em consciência autoral, a reflexão crítica sobre o papel do empreendedor no ambiente social apresenta uma conotação além do econômico e administrativo, passando a assumir um caráter de transformação social, pois, a partir dessa atividade, não só produtos são comercializados, empregos são gerados e impostos recolhidos, mas estilo de vida é proliferado e pressupostos são modificados.

Ao adquirir maturidade, o autor-empresendedor ganha consigo o saber sobre como explorar com mais facilidade as oportunidades de negócios, ou seja, desenvolve a “Consciência Autoral”. Durante sua trajetória, o mesmo, juntamente com outros indivíduos, forma redes de contatos que facilitam a circulação dos conhecimentos, adquire mais experiência sobre os eventos e, continuamente, desenvolve mais a sua capacidade de aprender. Ligada à aprendizagem e experimentação, a ausência de pessimismo e preconceito sobre as situações, conhecimentos, pessoas e lugares, permite o “abrir da mente” do autor-empresendedor, podendo este compreender de maneira mais holística a sua ação autoral-empresenedora e não “ver/sentir” os problemas como tais, mas como oportunidades para novo aprendizado.

Assim, não só os hábitos, heurísticas e rotinas desenvolvidas durante a fase pré-negócio, advindas da família, escola e carreira anterior são suficiente para o desenvolvimento da autoria-empresenedora. Compreender o “como” melhor aprender durante a vivência das atividades e desenvolver novos hábitos e heurísticas para permitir uma aprendizagem

vivencial mais rica e eficaz podem permitir o autor-empREENDEDOR se recriar ou se adaptar às mudanças constantes (ALDRICH; YANG, 2014).

Já em “Enfrentamento Social”, a segunda subcategoria de maturidade autoral-empREENDEDORA, é possível compreender as atitudes proativas perante novas responsabilidades que a vida proporciona. As mesmas também permitem a um autor maior possibilidade de transformação de algo, seja uma ação organizacional ou contribuir para a mudança de valores e significados regionais.

Enfrentar as realidades com responsabilidade também permite a modificação de concepção de mundo, pois, ao vivenciar novas experiências, é importante “se manter aberto” para compreender o que as mesmas têm a oferecer. Situações e estados de autonomia permitem ao autor-empREENDEDOR se ver como responsável pela sua própria história, porém compreendendo a natureza relacional de nossa realidade.

A construção do sentido da autoria-empREENDEDORA pode favorecer aos empREENDEDORES um movimento em direção à interpretação ativa, liberdade de julgamento, comparação entre aspectos materiais e imateriais de sua empresa e meio. Permite também um movimento de incentivo ao compromisso com a mudança de sua realidade, de se tornar aberto para a aprendizagem por meio da descoberta da riqueza das experiências de trabalho, diálogos e da vida cotidiana e relacional e do valor do saber situado e tácito (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015). Em outras palavras, incentiva o empREENDEDOR a refletir sobre o que ocorre ao seu redor como uma atividade diária, normal.

Em “Tornando-se protagonista da ação autoral”, é esboçada a ideia de que o autor se coloca de maneira proativa na construção de sua identidade e de sua história enquanto agente relacional. Porém, o sentido de protagonismo não remete à noção de independência, no sentido ahistórico, mas de compreender a natureza relacional de sua agência. Com isso, a participação em instituições que fomentam o protagonismo denota o sentido também enraizado/capilarizado da ação empREENDEDORA.

A família também ocupa lugar de destaque nas narrativas, principalmente quando compreendido o papel desempenhado pelas histórias destacadas de “pessoas que tinham feitos”. Esses contos estimulavam a busca pelo protagonismo e perfil autoral e a escolha de pessoas de referência para o jovem autor. As metáforas utilizadas e palavras criadas durante a narrativa se mostram importantes para destacar certas características vistas com orgulho e desejo.

Ser protagonista de sua história e de seu propósito de vida se desenvolve tanto por um ideal pessoal, quanto por movimentos relacionais do tornar-se de uma realidade social, em

que a objetividade das ações é suportada pela a subjetividade de seus significados. Ou seja, o processo de tornar-se (*becoming*) autor-empREENDEDOR não enfatiza nem o determinismo das instituições sociais, nem superestima o papel da agência individual (FLETCHER, 2006). Assim, o envolver-se e a proatividade na criação de conexões criadas com pessoas e instituições são importantes para se tornar autor-empREENDEDOR.

A última categoria analítica diz respeito à “Construção da Identidade Autoral”, destacando o seu processo e suas características. Esta diz respeito ao como o autor se compreende. Novamente, a linguagem situada ganha destaque na particularidade dos indivíduos se expressarem com espontaneidade.

A indecisão e anseio pela construção de uma identidade profissional mostram o caráter reflexivo do indivíduo principal desta pesquisa. Ao tomar consciência da necessidade de uma formação, também impulsionada pela cobrança do pai e das influências diretas dos amigos, o indivíduo passa a questionar a sua história de vida e busca incessantemente a realização pessoal e profissional.

Ao tomar consciência de sua capacidade de agência, o autor-empREENDEDOR compreende o desenvolvimento regional como sua responsabilidade enquanto indivíduo enraizado em uma localidade. Assim, isso faz com que o mesmo participe mais ativamente das atividades desta comunidade. Por fim, a identidade autoral passa pela execução de atividades de total afinidade e identificação pessoal; estas em que deseja ser reconhecido socialmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou **compreender o processo de aprendizagem situada de empresários da cidade de Cajazeiras (PB) ao se transformarem em autores de sua ação empreendedora**. Para compreender o fenômeno, foi necessário descrever as narrativas compartilhadas das trajetórias pessoais e profissionais de empreendedores da cidade de Cajazeiras- PB; identificar os elementos constitutivos da ação empreendedora; caracterizar a aprendizagem situada dos empreendedores; e, delinear o desenvolvimento da autoria da ação empreendedora.

Para responder o primeiro objetivo, as narrativas compartilhadas e situadas foram interpretadas e analisadas integralmente. Assim, determinadas categorias foram concebidas: o “Eu-empreendedor”; os “Eventos críticos”; e, o “Contexto histórico”. Em “Eu- Empreendedor”, foram destacados sentimentos e emoções que perpassam a vida enquanto empreendedor; a responsabilidade pelos entes queridos; a proatividade na realização de atividades; e, a caracterização compartilhada da pessoa do autor-empreendedor. Assim, se buscou revelar o lado humano da vida de um empreendedor.

Em “Eventos Críticos”, a cronologia da vida do autor-empreendedor é revelada. A mesma perpassa os momentos de desenvolvimento de vida do sujeito principal: infância no interior do Ceará, especificamente na propriedade rural; vinda para Cajazeiras, na Paraíba; convívio com as atividades laborais na empresa familiar; envolvimento do grupo escoteiro; atuação como treinador e jogador de tênis de mesa; funcionário e operador de microcomputador; gerente de tecnologia; vida em João Pessoa como implantador de sistemas de automação comercial; volta para Cajazeiras e trabalho como autônomo; abertura de sua empresa; estudante de Administração, esposo e pai; e, empresário e autor-empreendedor.

Por fim, o “Contexto Histórico” revela os ambientes por onde perpassa a história do autor-empreendedor com as opiniões e perspectivas de cada narrador da pesquisa, seguindo a ordem dos eventos críticos. Os elementos da autoria empreendedora se davam no cotidiano do autor-empreendedor, mas só ganharam importância depois de terem sido refletidos e revelados em sua narrativa.

A história de vida de um empreendedor do sertão paraibano se mostra repleta de momentos de necessidade de recursos, porém também com momentos de superação por meio da vontade de aprender e de encarar a ação empreendedora como forma de superação e de realização. Porém, o que não se pode ser percebido com maior compreensão foi o lado

peçoal, não-empendedor, do entrevistado principal, podendo esta ser uma deficiência deste trabalho. Mesmo assim, se questiona: quais os papéis pessoais de um autor-empendedor escondidos em sua narrativa? Como as pessoas que comportam a rede de contatos do empendedor são indivíduos de confiança e de amizade, não se pôde perceber outras dimensões que não há “positiva”. Assim, como o autor-empendedor é encarado por outros indivíduos que não formam a sua rede de amizade?

No segundo objetivo, três categorias foram concebidas: “Ação Coletiva”; “Enraizamento”; e, “Agência Empendedor”. Para a formação da “Ação Coletiva”, algumas subcategorias foram detectadas. Em “Esforço Compartilhado”, se percebe as diversas experiências, reflexões, contatos e influências que agiram para a construção do modelo de empreendimento. Elementos como o trabalho com o sócio-empendedor e os funcionários; a vida de casado e de pai; o apoio material e simbólico advindo dos pais de ambos os empreendedores; a confiança depositada pelos primeiros clientes; e, a existência de eventos externos que interferem no andamento da empresa foram evidenciados como parte dos investimentos para a realização da empresa.

De modo especial, essa subcategoria simboliza a dedicação e esforço do sócio-empendedor para a realização das atividades da empresa. Em todas as narrativas o sócio aparece como alguém trabalhando em *back-office*. Mas, ao analisá-las detalhadamente, se percebe o valor da estruturação da empresa e dos serviços ofertados. Muitas das ações realizadas pela organização são estruturadas pela a ação coletiva dos dois empreendedores.

As “Redes Colaborativas”, com um pouco mais de agência empendedor, fazem parte do entrelaçamento e habilidade social do autor-empendedor para a realização de sua ação empendedor. As noções do empreendedorismo interativo, redes de informação compartilhada; e, o acolhimento e qualidade dos laços sociais, como as parcerias compõem essa subcategoria.

Já em “Empreendimento Regionalizado”, a empresa foi descrita em termos econômicos e administrativos. A noção da “regra de permeabilidade” de uma empresa no tempo foi esboçada pelo autor-empendedor no que se refere à sua responsabilidade pela empregabilidade na região, demonstrando sinal claro do empreendedorismo enraizado. A Metáfora do Cultivo, revelado pelo contador da empresa, demonstrou a explicação particular e situada de como gerir e vivenciar uma empresa. Também foi apresentado o início das operações da empresa na casa dos pais do autor-empendedor como algo comum ao Sertão paraibano. Por fim, o enraizamento se mostrou claro no perfil mais humanizado da gestão advindo das experiências dos empreendedores enquanto funcionários.

A segunda categoria que explica a ação empreendedora é o “Enraizamento”. Diz respeito ao sentimento e situação de pertencimento em uma localidade e envolve: a responsabilidade pela transformação do meio; pode facilitar o reconhecimento de oportunidades de negócio por estar imbricado nas relações sociais e nas rotinas diárias da comunidade, ou seja, por estar situado; a oportunidade que o empreendedor tem de influenciar ou ativar a cooperação nos outros, por estar em posição social diferenciada; e, a possibilidade de transformar determinados estereótipos advindos da cultura ou região.

Por fim, a “Agência Empreendedora” diz respeito às capacidades próprias do indivíduo de impactar na co-construção do meio e de sua empresa. A categoria é composta de elementos importantes para a ação empreendedora, como: a capacitação e aprendizagem contínua; conhecimentos sobre gestão e sobre a atividade principal; capacidade de reflexão sobre si e de suas ações; composição e estrutura da relação entre os sócios; busca por um local adequado e captação de recursos; definição e diferenciação dos produtos a serem ofertados; estratégias de promoção; capacidade imaginativa; dedicação; capacidade de negociação; proatividade na busca por novas ofertas; a resolução de problemas; e, identificação pessoal com a ideia.

Faz-se importante destacar que, muitos conceitos aqui percebidos já foram estudados e compreendidos em outras literaturas. Porém, o diferencial deste estudo é a sua caracterização e interpretação em um contexto sertanejo paraibano. Assim, a ação empreendedora aqui destacada se mostra muito mais fincada no social e no relacional do que apenas no individual-solitário.

O terceiro objetivo deste estudo se deteve em relatar a Aprendizagem Empreendedora Situada. A mesma foi organizada em oito categorias: teorias pessoais situadas; participação contextual; aprendizagem relacional; imersão setorial; imersão profissional; “Aprendendo, fazendo, refletindo...”; “Saber perder é fracassar bonito”; e, Crítica ao modelo unidirecional de educação.

Nas “Teorias Pessoais Situadas” são apresentadas as redes de significados formadas pelas as explicações e opiniões dos empreendedores ou de seus parceiros e colegas de trabalho que convivem pessoalmente com o trabalho do autor-empreendedor e do sócio-empreendedor sobre como empreender em seu contexto. Em “Participação Contextual” foram apresentados os diversos mecanismos de transmissão e construção de saber, criados a partir do envolvimento do autor-empreendedor nas atividades e rotinas da comunidade. Na “Aprendizagem Relacional” o empreendedor é visto como o agente que aprende por meio das

relações construídas e das reflexões sobre as mesmas, destacando-se assim, o papel do mentor e da família.

Em “Imersão Profissional”, as experiências de vida dos familiares e a própria compreensão e dedicação à atividade empresarial são vistos como importantes para a interpretação dos significados e ações empreendedoras. Em “Imersão Setorial”, o autor-empresendedor aprende por meio do fazer e da capacidade ativa de aprendizagem nas atividades setoriais. O título “Aprendendo, fazendo, refletindo...” denota um movimento contínuo dessas três atividades, sendo que o autor-empresendedor se esforça e dispõe energias pessoais para a realização das ações empreendedoras. “Saber perder é fracassar bonito”, frase retirada da própria narrativa do autor-empresendedor do estudo, simboliza o reconhecimento dos erros e as lições retiradas dos mesmos. E, por fim, “Crítica ao modelo unidirecional de ensino”, vai a encontro das críticas dos autores da aprendizagem situada para simbolizar uma educação não contextual.

A aprendizagem empreendedora de um empreendedor no alto sertão paraibano se mostra repleta de movimentos imersivos em um contexto, valores e na prática empresarial, seja por observações ou tentativas próprias. Novamente aqui se destaca a característica compartilhada da aprendizagem. Uma aprendizagem envolvida por diversos agentes, momentos e ações.

No quarto objetivo, “Autoria Empreendedora”, afirma-se que a mesma pode ser considerada uma importante competência para o empreendedor e foram evidenciados quatro categorias. Em “Construção Coletiva”, foi destacada a importância que o uso de determinados artefatos simboliza para o pertencimento em instituições e para o reconhecimento social; a importância da habilidade social na formação e aceitação nas redes de contatos; a metáfora “convivência com águias” denota a interação diária com pessoas com papéis sociais e determinado saber importante para a atuação e identidade autoral; a ausência de bloqueios mentais, como uma atitude importante para a ação e aprendizagem; o simbolismo de construir um propósito de vida; e, a luta entre a absorção do *habitus* e da disputa para a criação de um novo.

“Maturidade Autoral-empresendedora” denota o como a consciência autoral pode permitir a transformação de problemas em oportunidade de aprendizagem e o desenvolvimento de capacidade de aprendizagem; e, apresenta o enfrentamento social como um grupo de elementos que favorecem a aceitação e transformação de situações adversas em oportunidades de realização de feitos.

O “Protagonismo autoral” denota a agência autoral e a responsabilidade pelo o meio desenvolvida pelo reforço institucional, incentivo familiar, pelo convívio de pessoas de referência e pela interação com diversos outros agentes. Por último, “Construção da Identidade Autoral”, apresentou a autoidentificação enraizada movida por momentos de indecisão e reflexão sobre a realização de um propósito, juntamente com a habilidade de transformação do autor-empREENDEDOR.

A história de vida de um autor-empREENDEDOR é marcada por momentos de dificuldade financeira e emocional e de superação. É marcada também pela presença de variados papéis que se sobrepõem uns aos outros, ao ser empREENDEDOR, pai, esposo, empresário, filho, estudante, líder, colega de trabalho, representante de classe e palestrante. Em todos esses momentos, o autor-empREENDEDOR interagia com variados outros agentes e instituições sociais, alguns deles como referência pessoal para si mesmo, outros, ao contrário, o tinha como referência. Assim, percebe-se um movimento de trocas de significados e aprendizado entre as partes, entre o eu e os outros.

A ação empREENDEDORA, neste estudo, foi percebida como um artifício da autoria, um mecanismo pelo qual o autor-empREENDEDOR constrói sua imagem e identidade. Essa ação é exercida pelo empREENDEDOR em relacionamento com outros indivíduos e enraizada em uma determinada localidade em que tem a possibilidade de construir redes de contatos, sentimento de pertencimento e pode facilitar a prospecção de oportunidades de negócio. Os meios conversacionais dessa ação ganham voz nesse processo. Ao estar envolvido em variados eventos de classe ou estudantis, o autor-empREENDEDOR e a sua empresa vão ganhando reconhecimento social pelo trabalho realizado. Isso mostra uma construção ativa da imagem desejada, muito mais do que um movimento passivo.

A autoria empREENDEDORA é desenvolvida durante toda a vida do sujeito-empREENDEDOR, por meio da sua capacidade de aprendizagem e de relacionamento. Nesse processo, o autor-empREENDEDOR vai construindo a sua identidade autoral enquanto, ao mesmo tempo, exerce a sua ação empREENDEDORA. Essa (re) construção é diária, interativa e enraizada em uma rede de sujeitos que compartilham significados e valores sobre ações e atitudes, porém evidenciada em eventos históricos.

Percebe-se o empREENDEDORISMO muito mais do que os movimentos comerciais, gerenciais e econômicos, como tido na maioria dos estudos e textos da área. Ao estar envolto em um contexto, o empREENDEDORISMO ganha uma conotação mais ampla, que além da dimensão econômica, também envolve aspectos sociais, históricos e culturais. O fenômeno se apresenta mais complexo do que promovido por instituições de fomento ao envolver a

identidade do empreendedor, suas relações e sentimentos com o meio e com outras pessoas, as dinâmicas familiares e empresariais que se influenciam integralmente e o caráter humanístico do sujeito. Assim, o autor-empREENDEDOR pode ser concebido como um agente cultural que promove, juntamente com demais sujeitos, a cultura do empreendedorismo, pois compartilha e exercita significados e promove mudanças ambientais.

Esse sujeito está envolto em um movimento coletivo de cocriação de significados e ações, estilos de gestão e transformação social, sejam estas para o seu próprio interesse ou não. Ao efetuar variadas ações com impacto contextual, unido com táticas de promoção, o autor-empREENDEDOR conquista o reconhecimento social de pessoas do seu meio. Assim, este estudo, de certa forma, incentiva as ações de participação contextual e de reflexão holística dos momentos e lugares vivenciados por esse sujeito.

Este estudo fornece a oportunidade para as instituições de fomento e de ensino para compreenderem e exercitarem ação e autoria empREENDEDORA também de uma forma social, simbólica e pessoal do empreendedor. Ou seja, de desenvolverem nos futuros ou já empREENDEDORES a competência da autoria. Além do mais, estando enraizado em uma determinada localidade, a ação e autoria empREENDEDORA não podem ser exercitadas de maneira linear em todos os casos, mas efetivada como em uma rede de ações, pois os programas de desenvolvimento de planos de negócio não são suficientes para compreender e agir sobre todas as situações, servindo apenas de base e não de estrutura única.

Como implicações práticas, esta pesquisa destaca uma oportunidade para os atuais e futuros empREENDEDORES de desenvolverem sua consciência autoral para os processos de aprendizagem que os rodeiam; de verem seu desenvolvimento como envolvendo não apenas si mesmo, mas variados outros sujeitos; e, de compreenderem as ações empREENDEDORAS não como algo linear, mas moldados por vários elementos contextuais, setoriais e sociais.

Assim, os resultados deste estudo revelam a autoria empREENDEDORA como uma competência fundamentada na ação, na aprendizagem e na narrativa situada dos empREENDEDORES. Essa autoria é construída por meio da imersão contextual, profissional e pessoal do empreendedor no meio em que está situado. Este meio é infundido de significados e ações individuais e coletivas que vão se (re) construindo durante toda a vida do empreendedor por meio de sua convivência com a família, amigos, parceiros de negócio, funcionários, comunidade em geral e, principalmente, com mentores.

5.1 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Apesar de que todo esse trabalho foi escrito compreendendo a utilização profissional dos conhecimentos aqui sistematizados da aprendizagem empreendedora, pretende-se dar um pouco mais de detalhe a isso. Na verdade, não se almeja elaborar um manual, pois as realidades contextuais, pessoais e organizacionais não são tidas como únicas. Mas, a intenção é provocar o leitor para a compreensão de sua aprendizagem. Assim, a linguagem aqui será voltada para a compreensão comum dos achados que esta pesquisa revelou.

5.1.1 Sua narrativa

A começar pelo primeiro objetivo deste trabalho, se percebe que o empreendedor possui uma ótima oportunidade de aprendizagem quando se coloca a refletir sobre sua própria narrativa de vida. A reflexão pode acontecer no dia-a-dia, na execução das atividades ou conversando com um amigo ou outro indivíduo de confiança sobre a opinião deste sobre a sua vida. Aqui o leitor estará dando destaque a um tipo de reflexão interativa e dialogada. Outra forma de realizar a reflexão é se perguntar ou pensar em profundidade sobre o que te levou a fazer determinado ato.

Autodescrição. Enquanto pessoa e empreendedor, quem você pensa que você é? Quais as suas características? Quem é o seu “Eu, empreendedor”? Assim, você estará se conhecendo melhor e saberá quais são suas potencialidades e fraquezas.

Cronologia de vida. Quais são os fatos mais importantes de sua vida? E, quais os mais simples? Talvez, os mais simples guardem grandes significados. Aliás, todo evento de uma vida guarda em si variados significados. O que eles revelam? Quais os valores subjacentes em cada ação e pensamento? Quais os seus envolvimento sociais? Quem foram as pessoas que contribuíram para o seu desenvolvimento?

Descrição do ambiente e momentos iniciais do negócio. Você poderá perceber a quantidade de mudanças realizadas por diversas pessoas e instituições. A descrição da família, do bairro, cidade, região reverá significados enriquecedores. Se torna também imperativo a contribuição de outras pessoas e profissionais aliados nessa formação. Isso é importante para se ter consciência da continuidade das mudanças ambientais e para despertar senso de aprendizagem.

5.1.2 Ação Empreendedora

Muitos elementos desse tema já foram destacados na própria seção de estudo. Comumente se entende que o empreendedor é aquele indivíduo que sempre faz tudo sozinho. Embora se compreenda que determinadas e importantes ações são tomadas por você mesmo, outras não o são.

A subseção “Ação Coletiva” é importante para dar sentido às ações que não dependem apenas do empreendedor. Dessa forma: existem pessoas que podem contribuir com o meu trabalho? O que a minha família pode fazer para me ajudar? Como está a relação entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal? Como está a relação da minha empresa com meus clientes, fornecedores, concorrentes e demais organizações?

Você e a sua empresa não representam apenas uma organização comercial. Ao estar enraizado em um local, vocês desempenham um papel social: o de fomentar desenvolvimento local (ou não). Assim, uma empresa pode ou não contribuir para o desenvolvimento de uma região dependendo de suas práticas.

A metáfora do cultivo, esboçada na seção “Empreendimento Enraizado”, mostra a dedicação e os atos de viver a empresa, muito mais do que trabalhar nela. Assim, vale a pena refletir o que torna o trabalho do empreendedor satisfatório para si mesmo e para outros indivíduos que estão ao seu redor.

5.1.3 Aprendizagem Empreendedora Situada

A aprendizagem situada diz respeito à aprendizagem que acontece onde você trabalha, na sua empresa, em sua comunidade. Fazendo, sentindo e participando das ações diárias. Porém, não é algo automático. Envolve a reflexão e consciência dos eventos que acontecem ou interferem no desempenho do empreendedor. Ao se ter consciência desses eventos, um importante exercício é executado: o da aprendizagem.

A família sempre guarda consigo valores que podem ser utilizados no exercício profissional. No caso deste estudo, por exemplo, o trabalho e a criatividade foram transmitidos, involuntariamente, para Cezar. Muito da aprendizagem empreendedora não é apenas exercida no próprio lugar de trabalho, mas em outros lugares comuns. Assim, a participação em outros ambientes pode enriquecer a ação e aprendizagem empreendedora.

A viagem fornece a oportunidade de despertar o sentido de urgência e pode fornecer ideias possíveis de serem aplicadas na sua organização. Elas permitem o encontrar-se

com outras práticas e ideias ou, até mesmo, a desconstrução de antigos pressupostos ou modelos mentais que interferem no gerenciamento e na ação empreendedora.

5.1.4 Autoria Empreendedora

Aqui, o empreendedor possui a oportunidade de desenvolver uma nova concepção de si e de sua ação. A autoria empreendedora é uma competência que é reconhecida socialmente. Ou seja, são as pessoas ao seu redor que lhe considera autor de algo. Assim, é importante ter consciência do impacto que sua atividade causa no ambiente e da interferência deste em sua ação.

A metáfora do “Convívio com as águias” denota que determinadas pessoas podem contribuir de maneira significativa para o seu desenvolvimento. Conviver não significa apenas se relacionar de maneira inconsciente, mas de perceber a potencial aprendizagem advinda dessas pessoas. Então: tenho alguém no meu círculo de amizades que pode contribuir para o meu desenvolvimento?

A vida do empreendedor não estar restrita à comercialização de bens e serviços. Mas, está ligado ao desenvolvimento de algo pelo que o autor quer ser reconhecido. Além disso, compreender os significados e a importância de sua linguagem específica é um fator necessário para valorizar a cultura local. Assim: porque estou empreendendo? O que busco, no final das contas? Como eu quero ser percebido pelas outras pessoas?

O desenvolvimento da consciência autoral pode também ser desenvolvida, por meio do enfrentamento intencional dos desafios. Então: Como eu encaro as novas responsabilidades? O que elas podem contribuir para a minha aprendizagem? Como me saíu frente às situações imprevistas?

Ser protagonista de sua história significa agir de maneira proativa sobre as oportunidades de realização. Aqui, sucesso não possui única descrição. Ser bem sucedido é estar bem consigo mesmo e estar onde sempre quis estar. Assim, estou construindo a minha vida ou estou deixando passar?

5.2 PROPOSTAS FUTURAS

Durante a realização desta pesquisa, sentiu-se a necessidade da realização de coleta e análise mais aprofundada e complexa sobre o tema aqui estudado. Assim, para os próximos estudos, recomenda-se:

- Realizar pesquisas com mais de um grupo de entrevistados, podendo abranger empreendedores de outros setores da economia ou de outras regiões dentro ou fora do sertão paraibano - Essa recomendação surgiu da necessidade observada pelo pesquisador-autor de aprofundamento e detalhamento a respeito das dinâmicas de cada atividade econômica. Como a empresa dos empreendedores deste estudo está focada em fornecer serviços em automação comercial e sistemas de informação gerencial, a concepção da ação, aprendizagem e da autoria empreendedora se restringiu a apenas a uma atividade, não tendo, assim, uma compreensão mais holística;
- Realização com empreendedores de diversos níveis de rentabilidade, atuação empresarial e em diversos momentos do ciclo de vida do empreendimento - Os empreendedores deste estudo estavam, segundo os mesmos, em seu melhor momento de vida, com estabilidade familiar, emocional e financeira. Assim, recomenda-se a prospecção de pesquisas futuras com empreendedores de variados níveis de rentabilidade e em diversos momentos de vida;
- Uso de estratégias de análise mais complexas ou complementares, como, por exemplo, a observação direta – Como nesta pesquisa se utilizou entrevistas gravadas e transcritas, determinados elementos deixaram de ser percebidos ou compreendidos mais profundamente. Assim, se recomenda também o uso de observações diretas, pois pode fornecer compreensões com poder maior de imersão nas rotinas empreendedoras; e,

Como problemas de pesquisa decorrentes das reflexões sobre o estudo se propõem:

- Sabe-se, tanto por explicação teórica, quanto por imersão e constatação do pesquisador-autor, que o enraizamento permite a absorção de conhecimentos e a percepção mais apurada de certos fatos. Mas, de maneira mais explícita, como o enraizamento (*embeddedness*) favorece a prospecção e exploração de oportunidades empreendedoras?
- O autor-empreendedor deste estudo se caracteriza como tendo certa capacidade de aprendizagem bem desenvolvida ao buscar frequentemente capacitação e aprendizagem diária em suas ações. Porém, questiona-se se esse quadro possui um

grau de generalização. Assim, como se caracteriza a percepção dos empreendedores sobre os processos de aprendizagem?

- Sabe-se que a autoria-empreendedora é formada também pelas percepções de pessoas que convivem com um autor-empreendedor e que a ação empreendedora é um artifício desta. Porém, qual é a opinião popular sobre a atividade empreendedora na região do sertão paraibano?
- Tanto a ação, quanto a aprendizagem e autoria empreendedora, sofrem interferência de diversas instituições de um contexto. Apesar desse fato ter ganhado curiosidade neste estudo, não foi possível a compreensão apropriada neste momento. Assim, se questiona: Como as iniciativas institucionais podem favorecer o desenvolvimento e incentivo ao empreendedorismo?

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, Howard E.; CLIFF, Jennifer E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 5, p. 573-596, 2003.
- ALVAREZ, Sharon A.; BARNEY, Jay B. Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, 2007.
- ANDERSON, Alistair R.; SMITH, Robert. The moral space in entrepreneurship: an exploration of ethical imperatives and the moral legitimacy of being enterprising. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 19, n. 6, 479-497, 2007.
- ANDERSON, John R.; REDER, Lynne M.; SIMON, Herbert A. Situated learning and education. **Educational researcher**, v. 25, n. 4, p. 5-11, 1996.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310, 2010.
- ARDICHVILI, Alexander; CARDOZO, Richard; RAY, Sourav. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.
- ATLAS BRASIL. **Cajazeiras**: caracterização. Disponível em: http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/cajazeiras_pb#caracterizacao. Acesso em: 30 de maio de 2016.
- AZEVEDO, Debora; VACCARO, Guilherme Luis Roeche. Authorship as a practical collective accomplishment. **OLKC Conference**, Itália, 2015.
- BAKER, Ted; NELSON, Reed E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative science quarterly**, v. 50, n. 3, p. 329-366, 2005.
- BARON, Robert A. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. **Journal of Business venturing**, v. 13, n.4, p. 275-294, 1998.
- BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **Construção social da realidade**. 23ª edição. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BLACKBURN, Robert; KOVALAINEN, Anne. Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 2, p. 127-148, 2009.
- BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS, E. C. de. A influência da família na formação empreendedora. In: **ENANPAD 2007**. Anais... Rio de Janeiro/RJ, 2007.
- BOUCHIKHI, Hamid. A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance. **Organization Studies**, v. 14, n. 4, p. 549-570, 1993.

BOURDIEU, Pierre. **The Logic of Practice**. Tradução: Richard Nice. *Cambridge: Polity*, 1990.

BRANSTAD, Are. Exploring collective entrepreneurship through a case narrative. In: **Conference on Regional Development and Innovation Processes**, Finland, March. 2008.

BRESLIN, Dermot; JONES, Colin. The evolution of entrepreneurial learning. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 20, n. 3, p. 294-308, 2012.

BROCKMEIER, Jens; HARRÉ, Rom. Narrativa: problemas e promessas de um paradigma alternativo. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 16, n. 3, p. 525-535, 2003.

BROWN, John Seely; COLLINS, Allan; DUGUID, Paul. Situated cognition and the culture of learning. **Educational researcher**, v. 18, n. 1, p. 32-42, 1989.

BRUNO, Andreina; GALUPPO, Laura; GILARDI, Silvia. Evaluating the reflexive practices in a learning experience. **European journal of psychology of education**, v. 26, n. 4, p. 527-543, 2011.

BRUYAT, Chirstian; JULIEN, Pierre-André. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 2, p. 165-180, 2000.

BULL, Ivan.; WILLARD, Gary E.. Towards a theory of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 3, p. 183-196, 1993.

BURG, Elco; ROMME, A. Georges L. Creating the future together: Toward a framework for research synthesis in entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 2, p. 369-397, 2014.

BUSENITZ, Lowell W.; BARNEY, Jay B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 1, p. 9-30, 1997.

BUSENITZ, Lowell W.; PLUMMER, Lawrence A.; KLOTZ, Anthony, C.; SHAHZAD, Ali; RHOADS, Kevin. Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 981-1000, 2014.

CALLON, Michel. An essay on the growing contribution of economic markets to the proliferation of the social. **Theory, Culture & Society**, v. 24, n. 7-8, p. 139-163, 2007.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Comissão especial aprova Zona Franca do Semiárido Nordeste**, 2015. Disponível em:

<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ECONOMIA/501265-COMISSAO-ESPECIAL-APROVA-ZONA-FRANCA-DO-SEMIARIDO-NORDESTINO.html>. Acesso em: 30 de maio de 2016.

CARLAND, James W.; HOY, Frank; BOULTON, Willian R.; CARLAND, Joann C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.

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

CHANDLER, Gaylen N.; HANKS, Steven H. An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. **Journal of business venturing**, v. 13, n. 5, p. 353-369, 1998.

CLARKE, Jean; HOLT, Robin. The mature entrepreneur: A narrative approach to entrepreneurial goals. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 1, p. 69-83, 2010.

COBB, Paul; BOWERS, Janet. Cognitive and situated learning perspectives in theory and practice. **Educational researcher**, v. 28, n. 2, p. 4-15, 1999.

CONTU, Alessia; WILLMOTT, Hugh. Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. **Organization science**, 14.3: 283-296, 2003.

COPE, Jason. Entrepreneurial learning and critical reflection discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. **Management learning**, v. 34, n. 4, p. 429-450, 2003.

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

COPE, Jason. Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry philosophical and methodological issues. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 2, p. 163-189, 2005a.

COPE, Jason. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 4, p. 373-397, 2005b.

COPE, Jason; DOWN, Simon. I think therefore I learn? Entrepreneurial cognition, learning and knowing in practice. Working paper. **University of Strathclyde**. p. 1-25, 2010.

CORBETT, Andrew C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 473-491, 2005.

CORRÊA, Maria Iraê de Souza; PAIVA Junior, Fernando Gomes de; OLIVEIRA, Marcos André Farias de. A ação empreendedora e os modos de sociabilidade constitutivos da cultura brasileira: um estudo de caso. **Anais do XXX EnANPAD**, Salvador, 2006.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches**. 3ª ed. USA: SAGE: Publications Inc., 2013.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches**. 3ª ed. USA: SAGE: Publications Inc., 2013.

CUNHA, Maria Isabel da. Conta-me agora!: as narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 23, n. 1-2, 1997.

CUNHA, Maria Isabel da. Conta-me agora!: as narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 23, n. 1-2, 1997.

CUNLIFFE, Ann L. Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 3, p. 351-371, 2001.

CUNLIFFE, Ann L. On becoming a critically reflexive practitioner. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 4, p. 407-426, 2004.

CUNLIFFE, Ann L. Reflexivity, learning and reflexive practice. In: ARMSTRONG, Steven J.; FUKAMI, Cynthia V. **The SAGE handbook of management learning, education and development**, Londres: Sage. p. 405-418, 2009.

DACIN, M. Tina; VENTRESCA, Marc J.; BEAL, Brent D. The embeddedness of organizations: Dialogue & directions. **Journal of management**, v. 25, n.3, p. 317-356, 1999.

DANTAS, Joseney Rodrigues de Queiroz; CLEMENTINO, Maria do Livramento Miranda. O papel das cidades (inter) médias para o desenvolvimento regional: um estudo a partir dos centros sub-regionais (Pau dos Ferros-RN, Cajazeiras-PB e Sousa-PB). **GeoUERJ**, v. 1, n. 24, p. 228-255, 2012.

DAVIDSSON, P. The entrepreneurship research challenge. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2008 apud BUSENITZ, Lowell W.; PLUMMER, Lawrence A.; KLOTZ, Anthony, C.; SHAHZAD, Ali; RHOADS, Kevin. Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 981-1000, 2014.

DEAKINS, David. **Entrepreneurship and Small Firms**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1996.

DEAKINS, David; FREEL, Mark. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. **The Learning Organization**, v. 5, n. 3, p. 144-155, 1998.

DIDIER, Juliana Maria de Oliveira Leal; LUCENA, Eduardo de Aquino. Aprendizagem de praticantes da estratégia: Contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **Organização & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 129-148, jan./mar. 2008a.

DIDIER, Juliana Maria de Oliveira Leal; LUCENA, Eduardo de Aquino. Aprendendo na prática: Como os gerentes de meios de hospedagem aprendem no contexto prático-social. **Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 32, 2008b.

DODD, Sarah Drakopoulou; ANDERSON, Alistair R. Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 4, p. 341-360, 2007.

DOWNING, Stephen. The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 29, n. 2, p. 185-204, 2005.

DUNNE, Timothy C. Entrepreneur negotiation schema. 2012. 150 f. Tese (Doutorado em Filosofia). **Universidade de Missouri**. 2012

DUTTA, Dev K.; CROSSAN, Mary M. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 425-449, 2005.

EASTERBY-SMITH, Mark. Preface – A conversation between entrepreneurship and organizational learning. In: HARRISON, Richard T.; LEITCH, Claire M. (Ed.). **Entrepreneurial learning: conceptual frameworks and applications**. Routledge, 2011.

ECKHARDT, Jonathan T.; SHANE, Scott A. Opportunities and entrepreneurship. **Journal of management**, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.

ELIASSON, Gunnar. The nature of economic change and management in the knowledge-based information economy. **KTH, TRITA IEO**, v. 1998, p. 19, 1998.

EMIRBAYER, Mustafa; MISCHKE, Ann. What is agency? 1. **American journal of sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.

ESPEJO, Márcia M. S. Bortolucci; PREVIDELLI, José J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. **Empreendedorismo e educação empreendedora. Maringá/Pr: Unicorpore**, p. 21-52, 2006.

FENWICK, Tara J. Expanding conceptions of experiential learning: A review of the five contemporary perspectives on cognition. **Adult education quarterly**, v. 50, n. 4, p. 243-272, 2000.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da ciência**. Kennedy Editora, 1974.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e gerentes empresários de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FLETCHER, Denise E. Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 18, n.5, 421-440, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª edi. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLIGSTEIN, Neil. Social skill and the theory of fields. **Sociological theory**, v. 19, n.2, p. 105-125, 2001.

GAGLIO, Connie Marie; KATZ, Jerome A. The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. **Small business economics**, v. 16, n. 2, p. 95-111, 2001.

GARAVAN, Thomas N.; O'CINNEIDE, Barra. Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation-Part 1. **Journal of European industrial training**, v. 18, n. 8, p. 3-12, 1994.

GARTNER, William B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. **Journal of Business venturing**, v. 5, n. 1, p. 15-28, 1990.

GARUD, Raghu; GEHMAN, Joel; GIULIANI, Antonio Paco. Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. **Research Policy**, v. 43, n. 7, p. 1177-1188, 2014.

GARUD, Raghu; KARNØE, Peter. Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. **Research policy**, v.32, n. 2, p. 277-300, 2003.

GARUD, Raghu; KUMARASWAMY, Arun; KARNØE, Peter. Path dependence or path creation?. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 4, p. 760-774, 2010.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo. Curitiba: Sebrae, 2015.

GERMANO, Idilva Maria Pires; VALENTIM, Farley Janusio Rebouças. Doing narrative research. **Psicologia & Sociedade**, v. 24, n. 1, p. 240-243, 2012.

GHERARDI, Silvia. Authoring the female entrepreneur while talking the discourse of work: family life balance. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 6, p. 649-666, 2015.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide; ODELLA, Francesca. 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.

GIBB, Allan A. Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. **International small business journal**, v. 15, n. 3, p. 13-29, 1997.

GIBB, Allan. In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 3, p. 233-269, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, Rebecca; LARSON, Gregory S. Making the ideal (local) entrepreneur: Place and the regional development of high-tech entrepreneurial identity. **Human Relations**, v. 67, n. 5, p. 519-542, 2014.

GODOI, Christiane Kleinübing; FREITAS, Sandra Margarete Ferreira de; CARVALHO, Taís Baumgarten. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 30, 2011.

GORLI, Mara; NICOLINI, Davide; SCARATTI, Giuseppe. Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. **human relations**, v. 68, n. 8, p. 1347-1375, 2015.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, p. 481-510, 1985.

GRBICH, Carol. **Qualitative data analysis**: An introduction. Sage, 2007.

GREIG, Gail; GILMORE, Charlotte; PATRICK, Holly; BEECH, Nic. Arresting moments in engaged management research. **Management Learning**, v. 44, n. 3, p. 267-285, 2013.

GUDMUNDSDÓTTIR, S. Narrative research on school practice. In: Richardson, V. (Ed.). Fourth handbook for research on teaching. New York: Macmillan, 2001. p. 226-240. Apud RABELO, Amanda Oliveira. A importância da investigação narrativa na educação. **Educação & Sociedade**, v. 32, n. 114, p. 171-188, 2011.

HAMILTON, Eleanor. Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 1, p. 8-26, 2011.

HARRISON, Richard T.; LEITCH, Claire M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 351-371, 2005.

HJORTH, Daniel; JOHANNISON, Bengt. Conceptualising the opening phase of regional development as the enactment of a 'collective identity'. **Concepts and Transformation**, v. 8, n.1, p. 69-92, 2003.

HOLCOMB, Tim R.; IRELAND, R. Duane; HOLMES JR, R. Michael; HITT, Michael A.. Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 167-192, 2009.

HOLMAN, David; PAVLICA, Karel; THORPE, Richard. Rethinking Kolb's theory of Experiential Learning in Management Education: The contribution of social constructionism and activity theory. **Management Learning**, v. 28, n. 2, p. 135-148, 1997.

HOLT, Robin; MACPHERSON, Allan. Sensemaking, rhetoric and the socially competent entrepreneur. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 1, p. 20-42, 2010.

HUVILA, Isto. Authorship, practical authorship and documentary boundary objects in archaeological information work. **OLKC Conference**, Itália, 2015.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** – Cidades, 2011. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=250370&idtema=125&search=paraiba|cajazeiras|produto-interno-bruto-dos-municipios-2011>. Acesso: em 30 de maio de 2016.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** – Cidades, 2013. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=250370&idtema=152&search=paraiba|cajazeiras|produto-interno-bruto-dos-municipios-2013>. Acesso: em 30 de maio de 2016.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie; SANTOS, Lucy Woellner. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. IN: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias E Métodos**. Editora Saraiva, pág. 181-206, 2000.

IDEME. **Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual** – Anuário Estatístico da Paraíba. Disponível em: http://ideme.pb.gov.br/servicos/anuarios-online/ano-base-2012/anuario_2012.pdf/view. Acesso em: 30 de maio de 2016.

IRVIN, Sherri. Appropriation and authorship in contemporary art. **The British Journal of Aesthetics**, v. 45, n. 2, p. 123-137, 2005.

JENSEN, Povl Erik. A contextual theory of learning and the learning organization. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 1, p. 53-64, 2005.

JÓHANNESSON, Gunnar Thór. "To get things done": A relational approach to entrepreneurship. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 12, n. 2, p. 181-196, 2012.

JOHANNISSON, Bengt. Community entrepreneurship-cases and conceptualization. **Entrepreneurship & Regional Development**, v, 2, n.1, p. 71-88, 1990.

JOSSELISSON, Ruthellen. **Narrative Research: Constructing, Deconstructing and Reconstructing Story**. IN: WERTZ, Frederick Joseph. *et al.* **Five ways of doing qualitative analysis: Phenomenological psychology, grounded theory, discourse analysis, narrative research, and intuitive inquiry**. Nova Iorque: Guilford Press, 2011.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin W. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin W, GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes; 2002. p.90-113.

JULIEN, Pierre André. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. Tradução Márcia Ferreira Salvador. – São Paulo: Saraiva, 2010.

Julien, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KARATAŞ-ÖZKAN, Mine. Understanding relational qualities of entrepreneurial learning: towards a multi-layered approach. **Entrepreneurship & Regional Development**, 23.9-10: 877-906, 2011

LANDSTRÖM, Hans; HARIRCHI, Gouya; ÅSTRÖM, Fredrik. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1154-1181, 2012.

LANS, Thomas; BIEMANS, Harm; VERSTEGEN, Jos; MULDER, Martin. The influence of the work environment on entrepreneurial learning of small-business owners. **Management Learning**, v. 39, n. 5, p. 597-613, 2008.

LAVE, Jean.; CHAIKLIN, Seth. **Understanding practice: Perspectives in activity and context**. New York: Cambridge University Press, 1993 apud FENWICK, Tara J. Expanding conceptions of experiential learning: A review of the five contemporary perspectives on cognition. *Adult education quarterly*, v. 50, n. 4, p. 243-272, 2000.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning: Legitimate peripheral participation**. Cambridge university press, 1991.

LEITCH, Claire M.; HARRISON, Richard T. Entrepreneurial learning: a review and research agenda. In: HARRISON, Richard T.; LEITCH, Claire M. (Ed.). **Entrepreneurial learning: conceptual frameworks and applications**. Routledge, pág. 3-23, 2011.

LÉVESQUE, Moren; MINNITI, Maria; SHEPHERD, Dean. Entrepreneurs' decisions on timing of entry: learning from participation and from the experiences of others. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 2, p. 547-570, 2009.

LEVINTHAL, Daniel. Learning and Schumpeterian dynamics. In: DOSI, Giovanni; MALERBA, Franco (Eds). **Organisation and Strategy in the Evolution of Enterprise**, Macmillan, London, 1996, pág. 27-41.

LINDGREN, Monica; PACKENDORFF, Johann. Interactive entrepreneurship: On the study of innovative social processes. In: **Paper submitted for the EURAM 2nd annual conference "Innovative Research in Management"**. p. 9-11, 2002.

LUCENA, Eduardo de Aquino. Como Executivos de Pequenas Empresas Varejistas Aprendem? In: **XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, BA. set. 2006.

LUCENA, Eduardo de Aquino; CUNHA, Castro de Almeida. Os Conteúdos de Aprendizagem Profissional de Executivos Varejistas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, p. 43-59, 2014.

MAN, Thomas Wing Yan. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. **Education e Training**, v. 48, n. 5, p. 309-321, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCHENRY, J.E. **Management of knowledge in practice, learning to visualise competence**. Norwegian School of Management, Dissertationsreihe 1/2003, Norli, Norwegen, 2003.

MCHENRY, Joyce. The role and management of learning from experience in an entrepreneurial context. In: HARRISON, Richard T.; LEITCH, Claire M. (Ed.). **Entrepreneurial learning: conceptual frameworks and applications**. Routledge, 2011.

MCKEEVER, Edward; JACK, Sarah; ANDERSON, Alistair. Embedded entrepreneurship in the creative re-construction of place. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 1, p. 50-65, 2015.

MCKEEVER, Edward; JACK, Sarah; ANDERSON, Alistair. Embedded entrepreneurship in the creative re-construction of place. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 1, p. 50-65, 2015.

MINNITI, Maria; BYGRAVE, William. A dynamic model of entrepreneurial learning. **Entrepreneurship: Theory and practice**, v. 25, n. 3, p. 5-15, 2001.

MORAES, Liege Viviane dos Santos; HOELTGEBAUM, Marianne. Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores. In: **Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management**. 2003. p. 1-20.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; ANDREASSI, Tales; SIMÕES, Fabíola. Competências empreendedoras: Há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.

NICOLINI, Davide. Articulating Practice through the Interview to the Double. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 195-212, 2009.

NIJKAMP, Peter. Entrepreneurship in a modern network economy. **Regional Studies**, v. 37, n.4, p. 395-405, 2003.

OLIVEIRA, Ivânova Carmen Jatobá; LUCENA, Eduardo de Aquino. **A Influência da Aprendizagem de Empreendedores nas Estratégias de Restaurantes**. In: Simpósio De Gestão Da Inovação Tecnológica: ANPAD, Anais..., Brasília, 2008.

ORGANIZATIONAL LEARNING, KNOWLEDGE CAPABILITIES - OLKC. Authors in practice, practical authorship, 2015. Disponível em: <http://www.olkc2015.com/website/theme/>. Acessado em: 26 de abril de 2016.

ORHAN, Muriel; SCOTT, Don. Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model. **Women in management review**, v. 16, n.5, p. 232-247, 2001.

PAIVA JR, Fernando Gomes de. **O Empreendedorismo na Ação de Empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. 2004. 369 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas – FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PAIVA JR, Fernando Gomes de; CORDEIRO, Adriana Tenório. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: Uma análise da evolução dos estudos da produção acadêmica brasileira. In: **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; ALMEIDA, Simone; GUERRA, José Roberto Ferreira. O empreendedor humanizado como uma alternativa de empreendedorismo: uma inspiração conceitual a partir do filme Beleza Americana. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 8, 2008.

PAVLICA, Karel; HOLMAN, David; THORPE, Richard. The manager as a practical author of learning. **Career Development International**, v. 3, n. 7, p. 300-307, 1998.

PEREIRA, Gírlayne Danusia Farias; CORDEIRO, Adriana Tenório; SILVA, Mayara Andressa Pires da; BATISTA, Marcela de Moraes. Empreendedorismo regional: um olhar sobre a identidade cultural em narrativas locais. In: **Anais do XXXVI ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.

PITTAWAY, Luke; RODRIGUEZ-FALCON, Elena; AIYEGBAYO, Olajojo; KING, Amanda. The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 1, p. 37-57, 2011.

POLITIS, Diamanto. The process of entrepreneurial learning – a conceptual framework. In: HARRISON, Richard T.; LEITCH, Claire M. (Ed.). **Entrepreneurial learning: conceptual frameworks and applications**. Routledge, 2011.

POLITIS, Diamanto. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 4, p. 399-424, 2005.

POLITIS, Diamanto; GABRIELSSON, Jonas. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. **Lund Institute of Economic Research. Working Paper Series**, 2005.

POLLNER, Melvin. Left of ethnomethodology: The rise and decline of radical reflexivity. **American Sociological Review**, v. 56, n. 3, p. 370-380, 1991.

QUEIROZ, Maria Semirames de Almeida; PINHO, Valter de Souza; CARNEIRO, Stânia Nágila Vaconcelos. O desafio do empreendedorismo local: uma perspectiva cultural e familiar em narrativas. **Revista Expressão Católica**, jan./jun.; 3(1): 228-50, 2014.

RABELO, Amanda Oliveira. A importância da investigação narrativa na educação. **Educação & Sociedade**, v. 32, n. 114, p. 171-188, 2011.

RAE, David. Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 2, p. 323-335, 2005.

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

RAE, David. Understanding entrepreneurial learning: a question of how?. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 6, n. 3, p. 145-159, 2000.

RAE, David.; CARSWELL, Mary. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education & Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

RAFFO, Carlo; LOVATT, Andy; BANKS, Mark; O'CONNOR, Justin. Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector. **Education+ Training**, v. 42, n. 6, p. 356-365, 2000.

RAVASI, Davide; TURATI, Carlo. Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 137-164, 2005.

REIS, Pedro Rocha dos. As narrativas na formação de professores e na investigação em educação. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, SP, ano XIV, v. 15, n. 16, 17-34, jan./dez. 2008.

RODRIGUES, Nara Caetano; PRADO, Guilherme do Val Toledo. Investigação Narrativa: construindo novos sentidos na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Lusófona de Educação**, v. 29, n. 29, p. 89-103, 2015.

ROLIM, Eliana de Souza. **Patrimônio Arquitetônico de Cajazeiras – PB: memória, políticas públicas e educação patrimonial**. 2010. 145 f. Dissertação (Mestrado em História). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – Paraíba, 2010.

SÁ, Marcio Gomes de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Aprendendo com as narrativas num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 175-205, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández. LUCIO, Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. 4ª ed. México, DF: Mc Graw Hill Interamericana, 2006.

SARDANA, Deepak; SCOTT-KEMMIS, Don. Who learns what?—a study based on entrepreneurs from biotechnology new ventures. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 441-468, 2010.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andréa de Lima. Plano empresarial em 4 etapas. **Caderno de pesquisas em administração. São Paulo**, v. 1, n.11, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

SCHÜTZE, F. Narrative Repräsentation kollektiver Schicksalsbetroffenheit. IN: E. LAEMMERT (ed). *Erzählforschung*. Stuttgart: J.B. Metzler, p. 568-90 apud JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin W. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin W, GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes; 2002. p.90-113.

SELOTI JR, Sergio Luis. **História de empreendedores**: significados, narrativas e artefatos. 2015. 118 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – São Paulo, 2015.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, Jan. 2000.

SHETH, N. R. The Social Context of Entrepreneurship. **Journal of Entrepreneurship**, 19.2: 99-108, 2010.

SHORT, Jeremy C., et al. The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 40-65, 2010.

SHOTTER, John. **Conversational realities**: Constructing life through language. Sage, 1993.

SHOTTER, John. Dialogical realities: the ordinary, the everyday, and other strange new worlds. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 27, n. 2-3, p. 345-357, 1997.

SHOTTER, John. Knowledge in transition: The role of prospective, descriptive concepts in a practice-situated, hermeneutical-phronetic social science. **Management Learning**, v. 43, n. 3, p. 245-260, 2012.

SILVA, Anielson Barbosa da; REBELO, Luiza Maria Bessa. A gênese da aprendizagem no contexto social: a experiência vivida de gerentes. **Revista Alcance**, v.13, n.1 (Jan-Abr), p. 09-28, 2006.

SILVA, Anielson. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 26-52, 2008.

SILVA, Lucymeiry. Batista; SILVA, Anielson Barbosa. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 55-89, mar./abr. 2011.

SIMON, Mark; HOUGHTON, Susan M.; AQUINO, Karl. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 2, p. 113-134, 2000.

SMILOR, Raymond W. Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 5, p. 341-346, 1997.

SPEDALE, Simona; WATSON, Tony J. The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 7, p. 759-776, 2014.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEWART, Wayne H.; WATSON, Warren E.; CARLAND, Joann C.; CARLAND, James W., A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business venturing**, v. 14, n. 2, p. 189-214, 1999.

STEYAERT, Chris. 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and regional development*, 19.6: 453-477, 2007.

STEYAERT, Chris. The prosaic of entrepreneurship. In: HJORTH, Daniel; STEYAERT, Chris. **Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship**. p. 8–21. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

TATLI, Ahu; VASSILOPOULOU, Joana; ÖZBILGIN, Mustafa; FORSON, Cynthia; SLUTSKAYA, Natasha. A Bourdieuan relational perspective for entrepreneurship research. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 4, p. 615-632, 2014.

TATLI, Ahu; VASSILOPOULOU, Joana; ÖZBILGIN, Mustafa; FORSON, Cynthia; SLUTSKAYA, Natasha. A Bourdieuan relational perspective for entrepreneurship research. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 4, p. 615-632, 2014.

TAYLOR, David W.; THORPE, Richard. Entrepreneurial learning: a process of co-participation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 2, p. 203-211, 2004.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n.1, p. 105-128, 2004.

THEODORAKOPOULOS, Nicholas; MCGOWAN, Carmel; BENNETT, David; KAKABADSE, Nada; FIGUEIRA, Catarina. Diversifying into technical clothing manufacture as entrepreneurial learning: A situated learning theory perspective. **Journal of manufacturing technology management**, v. 25, n. 5, p. 676-693, 2014.

THORPE, Richard; HOLT, Robin; CLARKE, Jean; GOLD, Jeff. Immaturity the constraining of entrepreneurship. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 3, p. 232-250, 2006.

THORPE, Richard; HOLT, Robin; MACPHERSON, Allan; PITTAWAY, Luke. Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 4, p. 257-281, 2005.

VAN GELDEREN, Marco; VAN DE SLUIS, Lidewey; JANSEN, Paul. Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: relations with goal achievement, skill development and satisfaction. **Small Business Economics**, v. 25, n. 1, p. 97-108, 2005.

VANNINI, Phillip. **Situatedness**. Disponível em:
<http://sk.sagepub.com/reference/research/n424.xml>. Acessado em: 03 de janeiro de 2017.

VASCONCELOS, Geison Lira; FONTENELLE, Ana Maria Catrib; NATIONS, Marilyn K. A narrativa na pesquisa social em saúde: perspectiva e método. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 16, n. 2, p. 59-66, 2003.

VASCONCELOS, Raquel Costa Ramalho. Os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências de mulheres-empendedoras. 2014. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. **Universidade Federal da Paraíba**, João Pessoa, Paraíba. 2014.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: KATZ, J.; BROCKHAUS, R. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 3, p. 119-138. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **Mind in society**: The development of higher psychological processes. Harvard university press, 1980.

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

WARREN, Lorraine. A systemic approach to entrepreneurial learning: an exploration using storytelling. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 21, n. 1, p. 3-16, 2004.

WATSON, Tony J. Entrepreneurship: A Suitable Case for Sociological Treatment. **Sociology Compass**, v. 6, n. 4, p. 306-315, 2012.

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

WILSON, Arthur. The promise of situated cognition. In MERRIAM, Sharan B. (Ed.). An update on adult learning theory. San Francisco: Jossey-Bass, pág. 71-80, 1992 apud FENWICK, Tara J. Expanding conceptions of experiential learning: A review of the five contemporary perspectives on cognition. **Adult education quarterly**, v. 50, n. 4, p. 243-272, 2000.

ZAHRA, Shaker A.; WRIGHT, Mike. Entrepreneurship's next act. **The Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 4, p. 67-83, 2011.

ZAMPIER, M. A. Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: estudo de casos de MPE's do setor educacional. 2010. 297 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. **Universidade Federal do Paraná**, Curitiba, Paraná, 2010.

ZHANG, Michael; MACPHERSON, Allan; JONES, Oswald. Conceptualizing the learning process in SMEs: Improving innovation through external orientation. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 3, p. 299-323, 2006.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos Empreendedores



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: “**Aprendendo a ser autor da ação empreendedora:** narrativas compartilhadas e situadas de empreendedores do Alto Sertão paraibano”.

Esta pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado vinculada ao Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento - NAC e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, envolvendo as narrativas compartilhadas e situadas da aprendizagem de empreendedores da cidade de Cajazeiras – PB. Gostaríamos de contar com sua colaboração, por meio de sua participação em entrevistas individuais e permissão para buscar mais informações com algumas pessoas da cidade. Esta pesquisa tem o intuito de “compreender o processo de aprendizagem situada dos empresários da cidade de Cajazeiras (PB) ao se transformarem em autores práticos de sua ação empreendedora”.

Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas terá uma contribuição para uma melhor compreensão sobre o processo de aprendizagem situada, da ação empreendedora e da construção da autoria prática de empresários da cidade de Cajazeiras. Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso quera, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a qualquer questionamento.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto ao Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento - NAC, da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, por meio do endereço eletrônico nac@ccsa.ufpb.br.

Se você concorda em participar da entrevista, agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você indicasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

Mestrando PPGA- UFPB

ENTREVISTADO (A)

_____/_____, ____ de _____ 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento - NAC

Campus Universitário – Bloco A do CCSA, Sala 217, João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900.

Telefone: (83) 98125-7930.

E-mail de contato: dangr.15@hotmail.com

Orientador da Dissertação: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.