

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ PROGRAMA  
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**A aprendizagem empreendedora pela opinião de colaboradores de instituições  
financeiras**

**FLAVIA FERNANDES DOS SANTOS**

**CASCADEL/PR**

**2024**

Flavia Fernandes dos Santos

**A aprendizagem empreendedora pela opinião de colaboradores de  
instituições financeiras**

**Entrepreneurial learning from the perspective of employees of financial  
institutions**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Roger Meneghetti

**CASCADEL/PR**

**2024**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Fernandes dos Santos, Flavia

A aprendizagem empreendedora pela opinião de colaboradores de instituições financeiras / Flavia Fernandes dos Santos; orientador Marcelo Roger Meneghatti. -- Cascavel, 2024.

71 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel )  
-- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Aprendizagem empreendedora. 2. Preparação Empreendedora. 3. Histórico de Aprendizagem. 4. Instituições financeiras. I. Roger Meneghatti, Marcelo, orient. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Reitoria  
CNPJ 78.680.337/0001-84  
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário  
Tel.: (45) 3220-3000 - www.unioeste.br  
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701  
Cascavel - PARANÁ



## Programa de Pós-Graduação em Administração

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE FLAVIA FERNANDES DOS SANTOS, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Ao(s) 7 dia(s) do mês de novembro de 2024 às 14h00min, na modalidade remota síncrona, por meio de chamada de videoconferência, realizou-se a sessão pública da Defesa de Dissertação do(a) candidato(a) Flavia Fernandes dos Santos, aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração - nível de Mestrado, na área de concentração em Competitividade e Sustentabilidade. A comissão examinadora da Defesa Pública foi aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração. Integraram a referida Comissão os(as) Professores(as) Doutores(as): Marcelo Roger Meneghatti, Ronaldo Bulhões, Edi Carlos de Oliveira. Os trabalhos foram presididos pelo(a) Marcelo Roger Meneghatti. Tendo satisfeito todos os requisitos exigidos pela legislação em vigor, o(a) aluno(a) foi admitido(a) à Defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, intitulada: "A aprendizagem empreendedora pela opinião de colaboradores de instituições financeiras". O(a) Senhor(a) Presidente declarou abertos os trabalhos, e em seguida, convidou o(a) candidato(a) a discorrer, em linhas gerais, sobre o conteúdo da Dissertação. Feita a explanação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) sucessivamente, pelos(as) professores(as) doutores(as): Ronaldo Bulhões, Edi Carlos de Oliveira. Findas as arguições, o(a) Senhor(a) Presidente suspendeu os trabalhos da sessão pública, a fim de que, em sessão secreta, a Comissão expressasse o seu julgamento sobre a Dissertação. Efetuado o julgamento, o(a) candidato(a) foi **aprovado(a)**. A seguir, o(a) Senhor(a) Presidente reabriu os trabalhos da sessão pública e deu conhecimento do resultado. E, para constar, o(a) Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE - Campus de Cascavel, lavra a presente ata, e assina juntamente com os membros da Comissão Examinadora e o(a) candidato(a).

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** MARCELO ROGER MENEGHATTI  
Data: 07/11/2024 16:59:29-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Orientador(a) - Marcelo Roger Meneghatti  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** RONALDO BULHOES  
Data: 08/11/2024 17:56:43-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Ronaldo Bulhões  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



**unioeste**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Reitoria  
CNPJ 78.680.337/0001-84  
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário  
Tel.: (45) 3220-3000 - [www.unioeste.br](http://www.unioeste.br)  
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701  
Cascavel - PARANÁ



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO

## **Programa de Pós-Graduação em Administração**

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE FLAVIA FERNANDES DOS SANTOS, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Documento assinado digitalmente

**gov.br** EDI CARLOS DE OLIVEIRA  
Data: 07/11/2024 18:40:10-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

---

**Edi Carlos de Oliveira**

**Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)**

Documento assinado digitalmente

**gov.br** FLAVIA FERNANDES DOS SANTOS  
Data: 11/11/2024 12:38:38-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

---

**Flavia Fernandes dos Santos**

Documento assinado digitalmente

**gov.br** WAND RIBEIRO  
Data: 11/11/2024 13:53:10-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Aluno(a)**

---

**Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida, por sua proteção e presença ao longo da minha caminhada e por me permitir concretizar mais esse sonho.

Aos meus pais Cleonice e Francinei, e minha avó Terezinha por não medirem esforços para realização dos meus sonhos, sou grata pelo cuidado, amparo e apoio incondicional. Obrigada por acreditarem em mim, vocês fazem parte de todas as minhas conquistas.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcelo Roger Meneghatti pela orientação, ensinamentos, disponibilidade, paciência e compreensão. Obrigada por participar da minha formação profissional e pessoal, serei sempre grata.

Ao Prof. Dr. Ronaldo Bulhões pela ajuda e disponibilidade na condução do trabalho.

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta à realização desse sonho.

Muito obrigada.

## RESUMO

Santos, F. F. dos. (2024) *A aprendizagem empreendedora pela opinião de colaboradores de instituições financeiras*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

A aprendizagem empreendedora é um processo dinâmico que envolve tanto o desenvolvimento de competências quanto a capacidade de adaptação e inovação, por meio da experiência prática e da reflexão sobre desafios enfrentados. Este estudo tem o objetivo de compreender como se configura a aprendizagem empreendedora nas instituições financeiras. Para atingir esse objetivo, foi utilizada uma abordagem qualitativa baseada em oito entrevistas com funcionários de diferentes instituições financeiras do leste e oeste do Paraná. A análise dos dados permitiu uma visão aprofundada sobre as práticas e percepções dos colaboradores em relação ao aprendizado no contexto organizacional, considerando os desafios e as oportunidades gerados pelo ambiente regulado em que essas instituições operam. Os resultados mostram que, embora o ambiente regulatório e a padronização de processos limitem a possibilidade de melhorias, o incentivo ao treinamento contínuo e à capacitação técnica proporcionam uma base sólida para o desenvolvimento de habilidades essenciais, como a gestão financeira, a negociação e o atendimento ao cliente. Além disso, a cultura de aprendizado colaborativo e a prática de imitação de metodologias externas, adaptadas ao contexto das instituições financeiras, contribuem para aprimorar a eficiência operacional e o atendimento ao cliente, fortalecendo a competitividade deste segmento no mercado. Os entrevistados destacaram a importância de uma capacitação atualizada e contínua, que não apenas responda às necessidades do setor, mas também capacite os colaboradores a se adaptarem às mudanças de mercado e atenderem de forma eficaz as demandas dos clientes. Apesar dos avanços, desafios como a resistência à mudança e dificuldades na definição clara da aprendizagem empreendedora afetam a aplicação consistente de práticas de melhorias, bem como a criação de uma cultura organizacional mais aberta ao desenvolvimento das instituições.

**Palavras-chave:** Aprendizagem empreendedora; Preparação Empreendedora; Histórico de Aprendizagem; Tarefa de Aprendizado; Instituições financeiras;

## ABSTRACT

Santos, F. F. dos. (2024). *Entrepreneurial learning from the perspective of employees of financial institutions*. Master's degree dissertation, Western Paraná State University, Cascavel, PR, Brazil.

Entrepreneurial learning is a dynamic process that involves both the development of competencies and the ability to adapt and innovate through practical experience and reflection on challenges faced. This study aims to understand how entrepreneurial learning takes shape in financial institutions. To achieve this objective, a qualitative approach was used, based on eight interviews with employees from different financial institutions in the eastern and western regions of Paraná. Data analysis provided an in-depth view of employees' practices and perceptions regarding learning in the organizational context, considering the challenges and opportunities generated by the regulated environment in which these institutions operate. The results show that although the regulatory environment and standardized processes limit the possibility of improvements, the encouragement of continuous training and technical qualification provides a solid foundation for developing essential skills such as financial management, negotiation, and customer service. Additionally, a culture of collaborative learning and the practice of imitating external methodologies, adapted to the context of financial institutions, help enhance operational efficiency and customer service, strengthening this sector's competitiveness in the market. The interviewees highlighted the importance of continuous and up-to-date training that not only addresses the sector's needs but also equips employees to adapt to market changes and effectively meet customer demands. Despite advancements, challenges such as resistance to change and difficulties in clearly defining entrepreneurial learning affect the consistent application of improvement practices and the creation of a more open organizational culture that fosters institutional development.

**Keywords:** Entrepreneurial learning; Entrepreneurial preparation; Learning history; Learning task; Financial institutions;

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Descrição dos entrevistados.....pg. 28

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE	Aprendizagem Empreendedora
IMFs	Instituições de Microfinanças
AO	Aprendizagem Organizacional
NPS	<i>Net Promoter Score</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.1.3	Questão de Pesquisa .....	15
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	Geral.....	15
1.2.3	Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA .....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS</b> .....	19
2.1	APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA .....	19
2.2	CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	24
2.3	CONCLUSÕES DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA</b> .....	29
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	29
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	32
<b>4</b>	<b>CONTEXTO DO PROJETO</b> .....	35
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	35
4.2	APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA .....	36
4.2.1	Competências e habilidades para o bom desempenho dos colaboradores.....	38
4.2.2	Importância da formação profissional e acadêmica .....	40
4.2.3	Relação entre experiência em empreendedorismo, contratação e desempenho ....	42
4.2.4	Conhecimentos específicos essenciais para os colaboradores .....	44
4.2.5	Experiências profissionais valorizadas .....	45
4.2.6	Desenvolvimento de oportunidades de negócios.....	46
4.3	HISTÓRICO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA.....	47

4.3.1	Projetos de empreendedorismo.....	47
4.3.2	Exemplo de aprendizados das instituições financeiras.....	49
4.3.3	Crescimento e a inovação via aprendizagem empreendedora.....	50
4.4	TAREFA DE APRENDIZADO EMPREENDEDORA .....	51
4.4.1	Aprendizado a partir de episódios críticos e resolução de problemas.....	52
4.4.2	Incorporação do aprendizado.....	53
4.4.3	<i>Feedback</i> no processo de aprendizado empreendedora.....	54
4.4.4	Como a experimentação como uma ferramenta de aprendizado.....	55
4.4.5	Programas e práticas para promover a aprendizagem .....	56
4.4.6	Aprendizado por imitação .....	57
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
5.1	A APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA .....	59
5.2	A PREPARAÇÃO EMPREENDEDORA .....	60
5.3	O HISTÓRICO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA.....	61
5.4	COMPARAÇÃO DA TEORIA DA TAREFA DE APRENDIZADO EMPREENDEDORA.....	64
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
	<u>REFERÊNCIAS .....</u>	<u>69</u>
	<u>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO .....</u>	<u>72</u>

## INTRODUÇÃO

A teoria da Aprendizagem Organizacional ensina que o desenvolvimento de novos conhecimentos, ou a compreensão dos fenômenos a partir de experiências passadas, tem o potencial de impactar positivamente no comportamento futuro da organização (Hurley & Hult, 1993). O seu diferencial está no desenvolvimento de um consenso a partir da experiência e da interpretação de um coletivo de pessoas, que gerará um nível qualitativamente superior de aprendizagem, comparado ao aprendizado individual (Fiol, 1994).

A Aprendizagem Empreendedora (AE), por sua vez, pode ser vista como um desdobramento da Aprendizagem Organizacional, tendo como semelhança o contexto da organização, mas se diferenciando quanto ao número de atores envolvidos (Ferreira, Arantes & Capella, 2020). Ela também possui o elemento de conhecimento a partir de experiências, porém, agora, ao nível do empreendedor como indivíduo ou de um restrito grupo de empreendedores (Karlan & Valdivia, 2011).

No entanto, a Aprendizagem Empreendedora não se limita ao conhecimento advindo da experiência. Para Karlan e Valdivia (2011), é fundamental o desenvolvimento do capital humano por meio de um treinamento formal em habilidades de negócios, especialmente devido às limitações de recursos que esses empreendedores podem enfrentar. As restrições dos pequenos empreendedores, como a falta de conhecimento técnico, inovação e acesso a mercados, dificultam ainda mais o desenvolvimento destes (Efobi & Orkoh, 2018), o que é reduzido em discussões sobre organizações comumente abordadas na teoria da Aprendizagem Organizacional (Ferreira, Arantes & Capella, 2020). O estudo da Aprendizagem Empreendedora confere “pouca atenção ao nível microorganizacional e às interações dos indivíduos nos pequenos grupos” (Ferreira, Arantes & Capella, 2020, p. 9), logo, é a quantidade de pessoas na organização e a solidez desta no mercado que, muitas vezes, exemplifica as diferenças entre a Aprendizagem Organizacional e a análise pela Aprendizagem Empreendedora.

Tratando-se de pequenas organizações, as instituições financeiras são muitas vezes integrantes deste grupo. No Brasil, especificamente, as instituições financeiras têm como grande contribuição a capilaridade dos serviços financeiros em regiões menos atendidas pelo sistema financeiro convencional (Soares, Melo & Sobrinho, 2008; Greatti & Sela, 2021). Ainda que sejam altamente relevantes para o desenvolvimento econômico

de um país, as instituições financeiras ainda não são tão exploradas sob a ótica da Aprendizagem Organizacional, e ainda menos sob a perspectiva da Aprendizagem Empreendedora (Cueva, Camino & Santacruz, 2020).

Como argumentado por Karlan e Valdivia (2011), o desenvolvimento de pequenas organizações muitas vezes se concentra na infusão de capital financeiro, deixando de lado o investimento em capital humano, como se os empreendedores já possuíssem esse recurso plenamente. Para os autores, esse investimento na Aprendizagem Empreendedora formal é tão importante quanto o conhecimento adquirido pela experiência, característico da Aprendizagem Organizacional.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Embora as instituições financeiras sejam importantes para uma economia em desenvolvimento, a sua análise científica ainda é limitada (Cueva, Camino & Santacruz, 2020). O estudo dos autores evidencia que, além de ser necessária a Aprendizagem Empreendedora a nível experiencial, para o maior desenvolvimento das instituições financeiras é também importante a formação de empreendedores e gestores em centros de estudos e formação, focando na efetividade organizacional.

Adicionalmente, a pesquisa de Efobi e Orkoh (2018) reforça que, além dos treinamentos aos empreendedores, é necessário o treinamento dos futuros funcionários que adentram a organização a partir do seu desenvolvimento e crescimento mediante a Aprendizagem Empreendedora dos fundadores. O impacto positivo da Aprendizagem Empreendedora é verificado nos índices de produtividade e rentabilidade das pequenas organizações, porém, esses resultados podem ser limitados caso a capacidade dos novos indivíduos também não seja otimizada (Efobi & Orkoh, 2018).

Da mesma maneira, Biswas e Verna (2022) apontam que a educação empreendedora é importante não apenas por entregar o conhecimento necessário para o indivíduo empreender, mas também pela inspiração e estímulo que oferece. Assim, a educação formal defendida por alguns autores acerca da Aprendizagem Empreendedora não funciona apenas como um instrumental, mas também promove *insights* e identificação de oportunidades que, muito provavelmente, não aconteceriam espontaneamente (Biswas & Verna, 2022).

A literatura de Aprendizagem Empreendedora voltada para as instituições financeiras, no entanto, ainda é reduzida se comparada à de Aprendizagem Organizacional. Dessa forma, temos uma dupla restrição em pesquisas: poucos estudos do conceito (Aprendizagem Empreendedora) e poucos estudos do objeto (instituições financeiras) (Cueva, Camino & Santacruz, 2020). Essa situação destaca a necessidade de se estudar a temática, como é feito no presente estudo. A partir do exposto, tem-se a questão de pesquisa a seguir, que norteia o trabalho e visa atender a lacuna bibliográfica aqui mencionada.

### 1.1.3 Questão de Pesquisa

Conforme Cope, J. (2005), a maneira com que as instituições financeiras implementam práticas de aprendizagem empreendedora para desenvolver competências adaptativas e inovadoras nos colaboradores, respondendo aos desafios e às mudanças do setor financeiro, é relevante para promover uma cultura organizacional resiliente, fortalecer a competitividade no mercado e adaptar-se às demandas regulatórias e tecnológicas do setor. Assim, a questão de pesquisa deste estudo é: Como se configura a Aprendizagem nas instituições?

## 1.2 OBJETIVOS

Aqui serão expostos os objetivos que norteiam a pesquisa e que requerem ser alcançados para que se possa considerar o trabalho como plenamente desenvolvido. Em uma pesquisa, o objetivo geral define a direção principal do estudo, orientando para o entendimento amplo da questão investigada. Já os objetivos específicos detalham os aspectos particulares a serem explorados, estruturando etapas e focos específicos que permitem um exame mais profundo e segmentado do tema.

### 1.2.1 Geral

Compreender como se configura a Aprendizagem Empreendedora nas instituições financeiras.

### 1.2.3 Específicos

- a) Identificar as práticas de aprendizagem empreendedora promovidas nas instituições financeiras e como elas impactam o desenvolvimento de competências dos colaboradores.
- b) Analisar a influência do ambiente regulatório sobre a capacidade de inovação e adaptação dos colaboradores no contexto das instituições financeiras.
- c) Avaliar como os treinamentos e programas de capacitação contínua nas instituições financeiras contribuem para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado colaborativo e adaptativo.
- d) Investigar as percepções dos colaboradores sobre os desafios e limitações na aplicação da aprendizagem empreendedora nas instituições financeiras.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A Aprendizagem Empreendedora é um conceito que tem ganhado destaque nas análises dos últimos anos. No entanto, ainda necessita de maior desenvolvimento para alcançar a robustez presente em abordagens mais consolidadas, como a Aprendizagem Organizacional, por exemplo. (Ferreira Arantes & Capella, 2020).

Além disso, estudar as instituições financeiras é de grande relevância, dado o seu papel como incentivadoras do empreendedorismo, provedoras de empregos e geradoras de renda, especialmente em comunidades menores. (Greatti & Sela, 2021). Como a Aprendizagem Empreendedora é tida como um diferencial para a evolução das organizações, principalmente as iniciantes e de menor porte (Soares, Melo & Sobrinho, 2008), faz ainda mais sentido abordar estes dois elementos de mudança socioeconômica de maneira conjunta.

Ao realizar um levantamento desta literatura ainda escassa sobre Aprendizagem Empreendedora e conceitos relacionados no contexto de instituições financeiras e

instituições financeiras, obter-se-á as informações e dados que servirão de reforço para esta bibliografia ainda prematura. No âmbito prático, ao analisar a configuração da Aprendizagem Empreendedora nas instituições financeiras, essas organizações poderão adquirir uma maior consciência sobre seus processos de aprendizagem e os impactos que eles geram em seus resultados. Isso porque o estudo apresentará tais processos de maneira sistematizada e associada às evoluções destas organizações. Assim, outros empreendedores poderão aprender com o estudo, servindo de base para reflexões acerca de seus próprios processos de aprendizagem empreendedora.

Além do exposto, a pesquisa avançará na aplicação de uma teoria ainda escassa na literatura, especialmente no âmbito empírico, como destaca Cope (2005). Assim como expõe o autor, é necessária a realização de trabalhos que analisem os elementos da AE em diferentes contextos, visto que o ambiente da organização influenciará grandemente na maneira e consequências de aprendizagem dos empreendedores.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em cinco seções principais, começando com a Introdução, que estabelece o contexto do estudo, destacando a relevância da aprendizagem empreendedora para o desenvolvimento de competências adaptativas e inovadoras em instituições financeiras. Nesta seção, são apresentados também os objetivos gerais e específicos da pesquisa, a questão central a ser investigada e a justificativa para o tema, reforçando a importância do estudo para o avanço teórico e prático das práticas empreendedoras em instituições financeiras.

A segunda seção, Referencial Teórico, explora a literatura existente e fundamenta os principais conceitos e teorias que orientam o estudo, abordando temas como aprendizagem empreendedora, aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências em ambientes regulados. Nesta seção, são revisadas as contribuições de autores-chave, como Cope (2005), que descreve a Aprendizagem Empreendedora em suas fases, além de outros estudiosos que discutem as particularidades do aprendizado em contextos de microfinanças e instituições financeiras. A fundamentação teórica busca oferecer uma base sólida para entender os desafios e oportunidades para as instituições financeiras ao integrar uma cultura de inovação e aprendizagem adaptativa.

A terceira seção, Metodologia, detalha o tipo de pesquisa e as estratégias metodológicas adotadas, com uma abordagem qualitativa que utiliza a Análise de Conteúdo como técnica principal de análise de dados. Essa seção descreve os procedimentos de coleta, incluindo a seleção dos entrevistados e o formato das entrevistas, bem como o processo de transcrição e organização dos dados. Além disso, são explicadas as categorias de análise que orientaram a pesquisa.

Em seguida, a seção de Apresentação e Análise dos Dados expõe os resultados das entrevistas, organizados com base nas categorias estabelecidas. Nela, cada aspecto relevante dos dados é explorado com o apoio da Análise de Conteúdo, identificando padrões, divergências e temas comuns nas respostas dos entrevistados. A análise examina como os colaboradores das instituições financeiras vivenciam a aprendizagem empreendedora, incluindo os desafios impostos pelo ambiente regulado e as práticas de treinamento e desenvolvimento que fomentam a adaptação e inovação.

Por fim, nas Considerações Finais, são apresentadas as conclusões gerais do estudo, sintetizando as principais descobertas e discutindo suas implicações teóricas e práticas. Esta seção também aborda as limitações da pesquisa e sugere possíveis direções para estudos futuros, com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre a aprendizagem empreendedora e sua aplicação em contextos financeiros, particularmente nas instituições financeiras. A conclusão reforça a contribuição do estudo para o campo da aprendizagem organizacional, destacando a importância de uma abordagem empreendedora para enfrentar as constantes mudanças e exigências do setor financeiro.

## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Nesta sessão são examinadas pesquisas prévias relacionadas ao tópico, com o propósito de contrastar os resultados alcançados com os estudos precedentes.

### 2.1 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

Apontada como um desdobramento da Aprendizagem Organizacional, a Aprendizagem Empreendedora tem como semelhança à primeira o contexto da organização, mas se diferencia devido ao menor número de atores envolvidos (Ferreira, Arantes & Capella, 2020). Ela também possui o elemento de conhecimento a partir de experiências, porém, ao nível de empreendedor como indivíduo, ou em um restrito grupo de empreendedores (Karlan & Valdivia, 2011). Como argumentado por Cope (2003), o diferencial da Aprendizagem Empreendedora é o contexto. Nesta vertente, analisa-se organizações desde seu início, especialmente nos casos em que o negócio é pequeno, com o empreendedor e o empreendimento representando, basicamente, sinônimos entre si (Churchill; Lewis, 1983). Isso não significa que, com a expansão da organização, a Aprendizagem Empreendedora deixe de oferecer suporte teórico. Pelo contrário, ela passa a analisar a empresa com uma perspectiva que leva em consideração sua realidade inicial (Cope, 2003). Como referenciado por Cope (2003), Merz, Weber e Laetz (1994), o estudo do empreendedorismo não deve focar apenas no preparo e nascimento da firma, mas também na sua expansão.

Sendo Cope (2003, 2005) um dos principais autores de Aprendizagem Empreendedora, o autor desenvolve uma compreensão integrada desta vertente, propondo três elementos diferentes, porém conectados, que explicam a Aprendizagem Empreendedora. Cope (2005) parte do pressuposto de que a AE tem natureza dinâmica, e por isso separa os elementos em fases temporais-chave que evidenciam como e o que os empreendedores aprendem. Deve-se destacar que Cope (2005) não integra à sua perspectiva a ideia dos “traços de personalidade empreendedora”, a qual é frequentemente mencionada na literatura de empreendedorismo. Para o autor, essa visão engessa o indivíduo que empreende como já dotado dos requisitos para empreender, impedindo a adoção de pressupostos fundamentais ao desenvolvimento empreendedor, como a capacidade de aprender e mudar à medida que gerencia seu negócio.

As três fases temporais-chave para a Aprendizagem Empreendedora, segundo Cope (2005), são: 1) Preparação Empreendedora; 2) Histórico de Aprendizado; e 3) Tarefa de Aprendizado. Para o autor,

o conceito de fases dinâmicas e temporais de aprendizado empreendedor serve para demonstrar as conexões complexas entre duas etapas relevantes de aprendizado - aprendizado antes do início e aprendizado durante o processo empreendedor (Cope, 2005, p. 377).

A primeira fase se refere ao conteúdo dos indivíduos que empreendem, que varia desde atributos pessoais até os recursos e competências obtidas em treinamentos, estudos e carreira. É basicamente tudo aquilo que o indivíduo possui de conhecimento, habilidade e experiência, e que serão aplicados no processo de criação do negócio. Deve-se ressaltar que, para Harvey e Evans (1995), autores que fundamentam alguns dos conceitos norteadores da abordagem de Cope (2005), a Preparação Empreendedora pode ser um processo proativo, realizado por meio da concentração e conhecimento do indivíduo sobre seus principais atributos, juntamente à análise do seu estágio de carreira e ciclo de vida pessoal. Assim, ao fazer um “inventário” sobre seus requisitos, objetivos e motivação, o sujeito pode melhorar a sua preparação antes de empreender.

Wang *et al.* (2014) aprofundam o conceito de maneira empírica e o expandem para incluir não apenas a preparação que antecede a abertura da empresa, mas também o aprendizado empreendedor já no processo de execução do projeto empreendedor, o que, para Cope (2005), integra outras fases temporais-chave. De qualquer forma, o estudo de Wang *et al.* (2014) é importante, pois demonstra como colocar em prática a fase de Preparação Empreendedora, evidenciando questões que contribuem para a visualização do conceito de maneira empírica.

Além do exposto, pode ser acrescentado o trabalho de revisão de Kuratko (2005) sobre a Educação Empreendedora. O autor sumariza as áreas em que a Educação Empreendedora pode envolver, segundo diferentes trabalhos, e que contribuirão na formação do empreendedor em potencial na formação e desenvolvimento de suas competências. Os conteúdos a serem ensinados são: negociação; liderança; desenvolvimento de produto; pensamento criativo; exposição a inovações tecnológicas; opções de carreiras empreendedoras; fontes de capital; proteção de ideias; características

de uma personalidade empreendedora; e desafios associados à cada fase do desenvolvimento de uma organização.

Além dos conhecimentos teóricos e técnicos a serem ensinados, Kuratko (2005) menciona a transmissão de conhecimento experiencial também por meio da Educação Empreendedora, aspecto que também é amplamente evidenciado na literatura. Este tipo de informação, portanto, será transferido por meio das seguintes ferramentas: ensino prático de planos de negócio; estudos de caso; acompanhamento de *startups* dos estudantes; consultoria com empreendedores já estruturados; simulação informatizada; simulação comportamental; entrevistas com empreendedores; análises do ambiente; e visitas a campo e uso de vídeos e filmes (Kuratko, 2005). Como progressão, o autor recomenda a introdução de casos de diferentes regiões geográficas e estudos de diferentes universidades para atualizar e complementar a Educação Empreendedora referenciada nos trabalhos.

A segunda fase, a de Histórico de Aprendizagem, está baseada nos trabalhos de Boud, Cohen e Walker (1993), Mezirow (1991) e Minniti e Bygrave (2001) sobre aprendizagem em organizações. Cope (2005) retira desses estudos as contribuições que destacam que a maneira como os indivíduos experenciam novas situações durante o processo empreendedor está diretamente ligada ao seu aprendizado prévio àquele evento. Isso porque o conhecimento é cumulativo e o que é aprendido em um momento é baseado no que foi aprendido preliminarmente (Minniti & Bygrave, 2001).

Como exposto por Mezirow (1991), as experiências do indivíduo que apresentam grande significado são adquiridas desde a infância, porém, nessa etapa, não são assimiladas de forma crítica. Desse modo, quanto mais emocionalmente carregada e reforçada aquela experiência é, mais profundamente incorporado é o aprendizado decorrente dela. A vivência fortifica, expande e aperfeiçoa as construções de significado ao consolidar auto previsões sobre como as situações deveriam se desenrolar (Mezirow, 1990).

Assim, Cope (2005) determina que “a história de aprendizado de cada empreendedor em potencial define o nível único de preparação empreendedora trazido para o início” (Cope, 2005, p. 378-379). Além disso, o autor destaca que a maneira como o empreendedor em potencial enxerga o ambiente que o confrontará no momento de empreender, também dependerá do histórico aprendido pelo indivíduo, bem como de seu conhecimento acerca de suas forças e fraquezas em relação à oportunidade que ele

pretende explorar (fase 1). Ele precisa visualizar como fazer, crescer e ter sucesso com seu empreendimento.

Em complemento, Minniti e Bygrave (2001) destacam a importância de se considerar os sucessos, mas também as falhas do empreendedor no decorrer de sua vida. É a partir da reflexão acerca dos erros e acertos que um indivíduo aprenderá como agir frente a diferentes situações. Logo, torna-se fundamental analisar esses resultados divergentes ao longo da história do indivíduo e identificar o aprendizado decorrente deles (Minniti e Bygrave, 2001).

Cope (2005) define que essas duas fases supracitadas são fatores definitivos na formação da terceira fase: “Tarefa de Aprendizado”, que é a mais explorada pelo autor. Esta começará assim que o negócio for estabelecido. O autor destaca que, devido à complexidade por trás do conhecimento prévio de cada indivíduo e seu histórico, é importante reconhecer que cada um terá uma gama única de experiências, habilidades e capacidades que irão moldar a sua Tarefa de Aprendizado. Ao considerar que, tanto o passado, quanto o presente e o futuro impactam nessa tarefa, outros fatores como o ambiente de negócio, sua natureza, equipe e nível de crescimento, determinarão o nível de desafio da Tarefa de Aprendizado. Assim, o argumento-chave de Cope (2005) para esta terceira fase é de que é “vital considerar a Tarefa de Aprendizado de cada empreendedor como dinâmica, contextual e cumulativa” (Cope, 2005, p. 379). Com isso o autor reforça a ideia de que não há uma preparação determinada como a ideal, mas considerando os desafios e adversidades que as pequenas organizações enfrentam, é evidente que alguns empreendedores estão mais preparados do que outros. Segundo Cope (2005), há muitos empreendedores que adentram ao empreendedorismo em uma situação de aprendizado substancial, o que prejudica a sobrevivência do negócio.

As Atividades de Aprendizado dos empreendedores surgem em resposta a oportunidades e problemas enfrentados na vivência do empreendimento, especialmente nas situações mais significativas, descontínuas e desafiantes (Cope, 2005). O autor denomina estes eventos de “episódios críticos”. Estes irão moldar as abordagens de vida e trabalho do empreendedor. Assim, a capacidade do indivíduo em maximizar seu conhecimento a partir de um ou mais eventos críticos estará diretamente relacionada ao quão bem-sucedida uma organização se tornará (Deakins & Freel, 1998, como citado em Cope, 2005).

A explicação por trás desta relevância dos eventos críticos está no argumento de Marsick e Watkins (1990), que relevam que, em momentos onde se enfrenta algo não rotineiro, os comportamentos habituais se mostram ineficazes, requerendo uma mudança de repertório para serem superados, o que contribui para a ampliação do conhecimento do indivíduo e, segundo Cope (2005), principalmente para sua experiência em relação ao seu negócio. Assim, é com este fundamento que Cope (2005) reforça a importância do conhecimento obtido no processo de empreender e a grande relevância do contexto para isso, chamando este tipo de aprendizado de “aprendizado de nível superior”. Cope (2005, p. 383) afirma então que: “o aprendizado de nível superior cria a capacidade para empreendedores "fazerem as coisas de maneira diferente" em vez de aprimorar a eficácia do comportamento e ações existentes”.

O aprendizado decorrente do Evento Crítico é seguido por períodos de aprendizagem mais adaptativa e incremental, podendo reforçar positiva ou negativamente a mudança criada pelo evento descontínuo (Cope, 2005). Ainda que o Evento Crítico tenha repercussões negativas no negócio, o importante, segundo Cope (2005) é o aprendizado decorrente, o que difere a visão da Aprendizagem Empreendedora de outras abordagens de negócio focadas em eficiência. A perda de um cliente-chave, por exemplo, provavelmente influenciará negativamente na receita, mas se o empreendedor conseguir aprender algo com essa experiência, que resulte em melhor desempenho no longo prazo, esse evento, inicialmente visto como negativo, na verdade será positivo pelas lentes da AE (Cope, 2005).

Ainda no âmbito do conhecimento a partir do Evento Crítico, Cope (2005) menciona a necessidade de reflexão a partir da ação decorrente deste tipo de evento. Para diferenciar a visão errônea de empreendedores como “fazedores”, Cope (2005) realça a necessidade de dar significado às experiências vividas para que aquilo se torne um aprendizado. É com a reflexão que se desenvolve novas maneiras de agir e formas de antever-se a eventos críticos futuros, principalmente refletindo acerca do que fazer caso ocorram (Cope, 2005).

Além do aprendizado mediante Evento Crítico, Cope (2005) destaca a importância da rotina na obtenção de conhecimento. Alterações graduais ou conclusões obtidas a partir de mudanças tácitas e incrementais fazem parte do processo empreendedor e, além de tudo, podem gerar aprendizado de nível superior por meio da acumulação de conhecimentos adquiridos gradualmente. Em complemento, Gibb (1997) acrescenta

outras fontes de aprendizado que precisam ser consideradas na prática empreendedora, sendo elas: Aprendizado por Pares; Aprendizado pela Prática; Aprendizado pelo Feedback de Clientes e Fornecedores; Aprendizado por Imitação; Aprendizado por Experimentação; Aprendizado por Resolução de Problemas; e Aprendizado a Partir de Erros. Cope (2005) utiliza o trabalho de Gibb (1997) como referência, sendo possível associar ambas as contribuições para obter maior robustez em análises empíricas, como a integração entre Evento Crítico, de Cope (2005), Aprendizado a partir de Erros e Aprendizado por Resolução de Problemas.

Outro elemento importante para a Tarefa Empreendedora é a capacidade generativa da AE. Esse tipo de aprendizagem é o que é capaz de criar e trazer adiante a experiência, ao invés de esperar o momento para que ela seja requisitada (Cope, 2005). Assim, a capacidade generativa da Aprendizagem Empreendedora está relacionada à associação do passado com o futuro para basear as ações e intenções futuras do negócio. Será, primariamente, desenvolver *insights* a partir do passado e presente, para moldar decisões e ações iminentes (Cope, 2005). Para o autor,

o conceito de aprendizado generativo proativo descreve um processo de aprendizado que permite aos empreendedores se sensibilizarem para possíveis incidentes críticos ao ficarem atentos a fatores e circunstâncias que podem se tornar “críticos” (Cope, 2005, p. 386).

Anteriormente a esta etapa, encontra-se a de Preparação Empreendedora e do Histórico de Aprendizado. A primeira envolverá as características psicológicas, principalmente as de preparação técnica e habilidades necessárias a um empreendedor em potencial antes do início do negócio. A segunda associará o conhecimento e experiência do indivíduo sobre a área em que ele irá atuar. Por fim, a terceira estará relacionada à atuação do empreendedor já na prática do negócio. Basicamente, será a sobreposição do aprendizado obtido em eventos passados pelo empreendedor em potencial sobre sua ação perante os possíveis cenários que enfrentará no seu ramo de negócios.

## 2.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As instituições financeiras exercem um papel central no sistema econômico, pois facilitam o fluxo de recursos, canalizando a poupança de investidores para agentes que necessitam de capital. Esses intermediários financeiros, como bancos, cooperativas de crédito e seguradoras, atuam como elo fundamental entre poupadores e tomadores de recursos, proporcionando eficiência ao sistema financeiro. Ao reduzir os custos de transação e oferecer serviços que facilitam o acesso ao crédito, essas instituições promovem uma alocação eficaz de recursos e contribuem para a estabilidade econômica (Mishkin, 2015).

Entre as diversas categorias, os bancos comerciais desempenham um papel primordial, pois são responsáveis por receber depósitos e oferecer empréstimos, atuando como intermediários na economia (Gitman & Zutter, 2012). Além dos bancos, as cooperativas de crédito destacam-se pelo modelo cooperativo que empregam a essas instituições financeiras. Elas são organizadas de forma que os próprios membros sejam não apenas os proprietários, como também os beneficiários dos serviços oferecidos, promovendo uma cultura de cooperação e de retorno de benefícios aos membros e à comunidade (Santomero & Babbel, 2001).

A diferença entre os bancos e as cooperativas é que os bancos comerciais são instituições financeiras tradicionais que visam o lucro, oferecendo serviços como depósitos e empréstimos a uma ampla base de clientes, com foco em maximizar o retorno para seus acionistas (Gitman & Zutter, 2012). Em contraste, as cooperativas de crédito são instituições mutualistas onde os próprios membros são proprietários e beneficiários dos serviços, promovendo uma abordagem cooperativa que prioriza o atendimento das próprias necessidades financeiras (Santomero & Babbel, 2001).

No entanto, o avanço das tecnologias financeiras tem introduzido novos desafios e oportunidades, exigindo uma contínua adaptação das instituições financeiras. Como Mishkin (2015) observa, a rápida evolução da tecnologia faz com que as instituições financeiras busquem a inovação e a reestruturação para atenderem às novas demandas do mercado. Com o surgimento de *fintechs*, as instituições tradicionais precisam modernizar suas operações, buscando integração de tecnologias como inteligência artificial, *blockchain* e digitalização dos serviços. Essas mudanças não apenas ampliam o acesso a produtos financeiros, mas também exigem que o setor enfrente questões regulatórias que garantam a segurança e a proteção dos consumidores.

Além disso, o ambiente regulatório para essas instituições é robusto e visa garantir a estabilidade do sistema financeiro. As instituições financeiras operam sob regulamentações rigorosas, voltadas para proteger os clientes depositantes e assegurar a solidez do mercado financeiro, assim, garantindo estabilidade à economia (Santomero & Babbel, 2001). Esse contexto regulatório é essencial, especialmente diante dos riscos associados à inovação rápida e ao uso de novas tecnologias, pois a regulamentação tem o objetivo de mitigar o risco de crises financeiras e proteger a economia de eventos que possam gerar instabilidade (Gitman & Zutter, 2012).

Assim, as instituições financeiras exercem um papel complexo, combinando a função de intermediárias econômicas com a necessidade de adaptação contínua às inovações tecnológicas e regulamentações rigorosas. Sua capacidade de promover a inclusão financeira, diversificar serviços e responder aos avanços tecnológicos reforça sua importância para o crescimento econômico sustentável e para a manutenção da competitividade em um setor que exige constante inovação (Mishkin, 2015).

Para oferecer serviços financeiros acessíveis, as empresas capacitam economicamente seus membros, incentivando práticas de empreendedorismo e inovação no setor financeiro. Karlan e Valdivia (2011) observam que o treinamento em microfinanças, especialmente em ambientes regulados, amplia as competências empreendedoras dos participantes, permitindo-lhes identificar e explorar oportunidades de crescimento econômico.

Além disso, as instituições financeiras promovem uma aprendizagem empreendedora que é enriquecida por um ambiente colaborativo, no qual os membros compartilham conhecimentos e experiências. Essa troca é essencial para o crescimento de habilidades empreendedoras, uma vez que oferece oportunidades para aprender a partir de desafios reais do mercado e das necessidades da comunidade. Leyshon e Thrift (1995) observam que essa abordagem de aprendizagem colaborativa fortalece a capacidade dos membros de inovar e adaptar-se às condições do mercado, o que é crucial para a sustentabilidade econômica das empresas e para a resiliência de seus membros diante de incertezas econômicas.

Finalmente, as práticas de microfinanças, por exemplo, não apenas ampliam o acesso ao crédito, mas também integram treinamentos voltados ao desenvolvimento de habilidades de gestão e de inovação. Karlan e Valdivia (2011) destacam que essas práticas de educação financeira capacitam os participantes a identificar oportunidades de negócio

e a responder de maneira proativa às demandas do mercado, promovendo um ciclo de aprendizado que impulsiona o desenvolvimento econômico e social dos membros e da comunidade como um todo.

### 2.3 CONCLUSÕES DO REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do referencial teórico é possível observar que a Aprendizagem Empreendedora, ainda que seja uma abordagem oriunda de outra bem consolidada, conta com menos estudos se comparada à Aprendizagem Organizacional, e menos ainda se considerarmos o nosso objeto de análise como filtro: as instituições financeiras.

Alguns dos elementos que mais diferenciam a Aprendizagem Empreendedora da Organizacional são, efetivamente, o tipo de firma; o agente por trás da aprendizagem; e a maneira de aprender. Diferentemente das organizações consideradas nos estudos de AO, na Aprendizagem Empreendedora, analisam-se organizações que, muitas vezes, sequer foram iniciadas, ou ainda estão uma fase muito inicial de funcionamento. Ela também integra organizações que a AO não contempla prioritariamente, que são: as de menor capital humano, com vistas ao desenvolvimento local, e em países em contextos muito diferentes do americano (origem dos principais estudos da AO).

Quanto ao agente por trás da aprendizagem, na Aprendizagem Empreendedora há um foco no empreendedor que requer outras fontes de conhecimento, como a formal e técnica. Tanto é que palavras como “Educação Empreendedora” se associam bem mais à essa abordagem. Dessa forma, a maneira de aprender também acaba sendo diferenciada da descrita pela Aprendizagem Organizacional. Na AE, há discussões quanto à experiência não relacionada à organização, mas que impacta no aprendizado do empreendedor no negócio, e a noção deste agente acerca de seu próprio conhecimento, requerendo deste um maior nível de autoconhecimento para conseguir definir se está pronto para empreender ou precisa ainda de alguns aprimoramentos.

No início, os estudos formulam a teoria (AO); em seguida, vem a complementarização e associação teórica; depois, a aplicação e testagem; e por fim as críticas e reformulações. É nesta última fase que entra o desenvolvimento da abordagem de Aprendizagem Empreendedora. Ela vem para suprir as limitações que os estudos de AO apontam. No entanto, a AE ainda está nessa segunda fase, entrando na terceira, especialmente se considerarmos o objeto “instituições financeiras”. Assim, este trabalho

contribuirá com a fase de aplicação por meio da análise da aprendizagem empreendedora no contexto das instituições financeiras.

### **3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa em questão adotou uma abordagem qualitativa, conforme proposto por Vieira (2006), sendo caracterizada como descritiva, de acordo com Triviños (1987). Essa metodologia envolve uma minuciosa descrição dos fenômenos observados, seus componentes, depoimentos dos participantes, discursos, significados e contextos identificados (Vieira, 2006). Destaca-se que a pesquisa qualitativa enfatiza a importância da descrição detalhada dos fenômenos, sendo apropriada para analisar aspectos da aprendizagem no contexto do empreendedorismo, por exemplo, que podem não ser completamente elucidados por métodos quantitativos.

A natureza descritiva, de acordo com Triviños (1987), está intrinsecamente ligada à pesquisa qualitativa, buscando retratar com precisão os fatos e fenômenos de uma realidade específica. Gil (2008) complementa que a abordagem descritiva também procura estabelecer relações entre variáveis. Nesse contexto, a descrição dos elementos da Aprendizagem Empreendedora possibilitará a interposição destes ao contexto de instituições financeiras, permitindo a análise do fenômeno nesse tipo de ambiente.

A pesquisa adotou uma abordagem seccional com uma perspectiva longitudinal. Conforme explicado por Vieira (2006), esse tipo de abordagem implica na coleta de dados em um momento específico, mas incorpora informações e dados passados para esclarecer o contexto atual do fenômeno. Essa escolha metodológica é crucial, uma vez que, além da coleta de dados primários diretamente com os membros das instituições financeiras, é essencial compreender os eventos que antecederam a criação delas, afinal, a Aprendizagem Empreendedora preconiza este conhecimento prévio como determinante no nível de Aprendizagem da organização no presente. O estudo será realizado junto a quatro instituições financeiras, totalizando 7 agências diferentes, realizando entrevistas semiestruturadas junto aos gerentes das agências.

#### **3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS**

Para a coleta de dados, buscou-se identificar as três fases temporais-chave da Aprendizagem Empreendedora proposta por Cope (2005), sendo elas: 1) Preparação Empreendedora; 2) Histórico de Aprendizado; e 3) Tarefa de Aprendizado.

Para a fase de “Preparação Empreendedora”, tomou-se como base o estudo de Wang *et al.* (2014), que pesquisa o conceito de maneira empírica. Como os autores se aprofundam um pouco mais do que apenas a etapa de Preparação Empreendedora, foram utilizadas apenas as perguntas mais condizentes à explicação de Cope (2005) sobre esta fase. Para a fase de “Histórico de Aprendizagem”, utilizou-se o estudo de Cope (2005) e contribuições de suas referências, como Boud, Cohen e Walker (1993), Mezirow (1991) e Minniti e Bygrave (2001). Por fim, para a fase de “Tarefa de Aprendizado”, foi integrada a contribuição de Cope (2005) com as de Gibb (1997) e Minniti e Bygrave (2001) para a composição das perguntas que compõem este conceito.

No “Apêndice A - Questionário de pesquisa aplicado” consta o questionário semiestruturado desenvolvido para investigar o fenômeno da Aprendizagem Empreendedora em organizações financeiras, com foco em entender como práticas de aprendizado e experiências anteriores contribuem para a inovação e o crescimento organizacional. As perguntas buscaram captar percepções detalhadas e reflexivas dos respondentes sobre competências, processos e práticas de aprendizado que fortalecem a capacidade empreendedora da organização. Foi garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas, incentivando os participantes a compartilhar *insights* sinceros e abrangentes, que pudessem enriquecer a análise e gerar conhecimento relevante para o campo.

Devido à natureza qualitativa do estudo, foram entrevistados 8 funcionários de instituições financeiras, sendo 7 deles de bancos e 1 de uma cooperativa de crédito. As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, proporcionando flexibilidade para explorar questões em profundidade. A coleta dos dados foi feita pessoalmente ou por telefone, conforme a preferência dos participantes, e as entrevistas foram gravadas para garantir a fidelidade do conteúdo, dada a expectativa de um volume significativo de informações para análise. Cada entrevista durou entre 29 e 51 minutos.

Tabela 1  
**Descrição dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tipo de instituição financeira</b>	<b>Cidade</b>	<b>Tempo em minutos de entrevista</b>	<b>Quantidade de palavras da entrevista</b>
<b>Entrevistado 1</b>	Especialista em investimentos	Banco	Curitiba	32,01	2.637
<b>Entrevistado 2</b>	Gerente de atendimento	Banco	Curitiba	42,34	3.456
<b>Entrevistado 3</b>	Agente de negócios caixa	Banco	Cascavel	29,04	1.792
<b>Entrevistado 4</b>	Caixa	Banco	Capitão Leônidas Marques	51,06	11.303
<b>Entrevistado 5</b>	Gerente de relacionamento	Banco	Marechal Cândido Rondon	31,43	1.660
<b>Entrevistado 6</b>	Agente de negócios	Banco	Cascavel	36,53	2.828
<b>Entrevistado 7</b>	Estagiário	Cooperativa de crédito	Cascavel	32,43	2.074
<b>Entrevistado 8</b>	Análise de operações agrícolas	Banco	Marechal Cândido Rondon	34,32	2.209

As coletas de dados para esta pesquisa tiveram a duração de 26 a 45 minutos e foram realizadas por meio de entrevistas conduzidas por telefone, permitindo um alcance mais amplo dos participantes. Todas as conversas foram cuidadosamente gravadas via *smartfone*, com o consentimento dos entrevistados, para assegurar a precisão das informações e possibilitar uma análise detalhada e fiel ao conteúdo discutido.

A escolha das agências e dos entrevistados para esta dissertação foi fundamentada na busca por uma amostra representativa que permitisse uma análise aprofundada da aplicação da aprendizagem empreendedora em instituições financeiras de um setor específico. A seleção das agências foi realizada considerando a relevância destas instituições no contexto do mercado financeiro e seu papel significativo no desenvolvimento de práticas de inovação e adaptação, que são essenciais para a promoção da aprendizagem empreendedora entre seus membros.

Conforme o quadro 1, as entrevistas realizadas para esta pesquisa contaram com participantes de diversos cargos e localizações, garantindo uma diversidade de perspectivas dentro do setor financeiro. Entre os entrevistados estão um gerente de atendimento de um banco em Curitiba, um caixa de banco em Capitão Leônidas Marques, um gerente de relacionamento e um escriturário especializado em análise de operações agrícolas em Marechal Cândido Rondon e um agente de negócios de banco em Cascavel. A amostra inclui também um estagiário de uma cooperativa de crédito em Cascavel, proporcionando uma visão do funcionamento tanto de bancos tradicionais quanto de cooperativas de crédito na região. Curitiba está na região leste, enquanto Capitão Leônidas Marques, Marechal Cândido Rondon e Cascavel estão todas na região oeste do estado. Essa composição foi estratégica para capturar as variações nas práticas e percepções sobre a aprendizagem empreendedora em diferentes tipos de instituições e localidades.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Como procedimento de Análise de Dados foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo. Esta é uma “técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações” (Bardin, 2011, p. 19). O foco desta abordagem metodológica é “qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos” (Bardin, 1977, como citado em Cavalcante *et al.*, 2014). Desta forma, considerando que os elementos de análise da Aprendizagem Empreendedora estão diretamente ligados às experiências dos empreendedores, esta técnica se mostra pertinente.

Como exposto por Bardin (2011), esta técnica possui três fases, sendo elas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados (Bardin, 2011). A pré-análise requer a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, a formulação de hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que servirão para a interpretação dos dados obtidos. No presente estudo, a escolha dos materiais bibliográficos se deu por meio do levantamento bibliométrico feito inicialmente sobre o tema explorado. Em seguida, determinou-se os objetivos da pesquisa e, por fim, foram definidas as categorias de análise que serão observadas nos dados primários futuramente obtidos, sendo elas: 1) Preparação Empreendedora; 2) Histórico de Aprendizado; e 3) Tarefa de Aprendizado.

A partir destas determinações, foi possível definir o formulário de entrevista, que serviu para a obtenção de dados primários que foram explorados na etapa de “exploração do material”.

Na segunda etapa (exploração do material), “o investigador busca encontrar categorias que são expressões ou palavras significativas em função das quais o conteúdo de uma fala será organizado” (Cavalcante *et al.*, 2014). Dessa forma, os dados obtidos serão classificados, buscando identificar pontos de intersecção e diferenciação dentre as contribuições dos entrevistados. Isso permitiu uma análise mais precisa na terceira etapa, que demonstra o que os empreendedores de instituições financeiras possuem em comum em relação à Aprendizagem Empreendedora, e o que os difere.

A fase de tratamento dos resultados é responsável pela transição entre dados puramente descritivos a dados interpretativos (Bardin, 2011). Diante disso, nesta etapa será feita a interpretação dos dados obtidos, sobrepondo-os à teoria, buscando compreender como se configura a Aprendizagem Empreendedora nas instituições financeiras. Será analisado se as três fases da AE proposta por Cope (2005) se fizeram/fazem presentes na organização, se há alguma mais proeminente e representativa no caso das instituições financeiras e como este processo ocorre atualmente, já que as instituições entrevistadas já passaram pelo processo inicial do empreendimento.

Os dados das entrevistas foram coletados por meio de gravações de áudio, permitindo capturar com precisão as respostas dos participantes e suas expressões verbais espontâneas. Após a coleta, cada entrevista foi transcrita para texto, garantindo uma representação detalhada e fiel das comunicações. A partir das transcrições, o conteúdo foi organizado e agrupado por questão para facilitar uma análise sistemática.

Durante a exploração do material, os dados transcritos foram minuciosamente examinados para identificar temas, expressões e palavras significativas em cada resposta. Essa etapa teve como foco a identificação de interseções e diferenças entre as experiências dos entrevistados, visando classificar o conteúdo das falas e estruturar o material de acordo com as categorias estabelecidas.

Finalmente, na fase de tratamento dos resultados, foi realizada uma interpretação aprofundada dos dados coletados, relacionando as respostas às teorias e discutindo como os conceitos da Aprendizagem Empreendedora se manifestam nas instituições financeiras. A análise buscou identificar quais aspectos das fases de Aprendizagem Empreendedora, como proposto por Cope (2005), estão mais presentes ou proeminentes

nesse contexto, oferecendo uma visão interpretativa sobre o papel do aprendiz empreendedor nas práticas e no desenvolvimento das instituições entrevistadas.

Ao final, foram elaboradas as considerações finais para sintetizar a importância da aprendizagem empreendedora nas instituições financeiras, destacando como as práticas de capacitação contínua, cultura colaborativa e estratégias de adaptação ajudam a desenvolver competências inovadoras nos colaboradores, ao mesmo tempo em que abordam os desafios impostos pelo ambiente regulatório e as demandas do setor financeiro.

## 4 CONTEXTO DO PROJETO

Esta seção apresenta uma análise da aprendizagem empreendedora das instituições financeiras onde houve pesquisa de campo por meio dos dados coletados fazendo o uso de questionários com construtos sobre a "Aprendizagem Empreendedora", o "Histórico de Aprendizagem Empreendedora" e a "Tarefa de Aprendizado Empreendedora". As respostas fornecidas pelos participantes, dissertativas e abrangentes, oferecem uma visão profunda das competências valorizadas, dos processos de aprendizado e das práticas empreendedoras adotadas nas instituições financeiras. Este capítulo busca interpretar e discutir essas respostas, revelando como essas organizações lidam com a formação de colaboradores, a valorização de experiências anteriores e os métodos contínuos de aprendizado para a identificação e exploração de oportunidades de negócios.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados deste estudo possuem perfis diversos, refletindo diferentes níveis de formação acadêmica, experiência profissional e envolvimento no setor bancário. Em geral, há um claro esforço de aprendizagem empreendedora, que se manifesta tanto na educação formal quanto no aprendizado contínuo proporcionado pelas próprias organizações onde trabalham.

No que se refere à formação acadêmica, a maioria dos entrevistados está inserida em cursos de graduação ou já os concluiu, principalmente em áreas como Economia, Ciências Econômicas, Sistemas de Informação e Contabilidade. Alguns deles possuem também especializações em gestão ou tecnologia da informação, e há um entrevistado que concluiu recentemente o mestrado em Administração. A presença de formações em nível superior e, em alguns casos, de pós-graduação, demonstra uma busca consistente por qualificação, que complementa o aprendizado prático nas instituições financeiras.

Os entrevistados trabalham em organizações bancárias, como bancos comerciais e cooperativas de crédito, e muitos já possuem anos de experiência no setor. O tempo de trabalho nas instituições varia de poucos meses a mais de quatro anos, o que reflete diferentes estágios de desenvolvimento profissional. Os entrevistados estão em posições

gerenciais ocupando cargos de maior responsabilidade, como especialistas de investimento e áreas administrativas.

Além da formação acadêmica e da experiência prática, o histórico de aprendizagem dos entrevistados destaca a importância de um aprendizado contínuo, tanto em nível individual quanto organizacional. Muitos relataram que seu desenvolvimento profissional é constantemente moldado pelas oportunidades de treinamento e capacitação oferecidas pelas próprias instituições bancárias. Esse aprendizado vai além das habilidades técnicas e envolve o desenvolvimento de competências interpessoais, como o atendimento ao cliente e a capacidade de resolução de problemas.

Em síntese, o perfil dos entrevistados revela uma combinação da aprendizagem empreendedora, aprendizado formal e experiência prática, todos essenciais para o desenvolvimento profissional no setor bancário. A formação acadêmica e o histórico de aprendizado dentro das instituições desempenham papéis complementares, e a tarefa de aprendizado constante é vista como uma necessidade para manter a competitividade e a relevância no mercado. Essas características refletem uma visão integrada do desenvolvimento profissional, que se baseia tanto no capital humano quanto no apoio institucional para o sucesso das organizações financeiras.

#### 4.2 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

A Preparação Empreendedora refere-se ao conjunto de competências, conhecimentos e experiências que capacitam colaboradores a desempenhar suas funções de forma eficaz dentro da organização, promovendo um ambiente de inovação e desenvolvimento de negócios. Ela engloba desde habilidades técnicas e conhecimentos específicos, como gestão financeira e marketing digital, até a valorização de formações acadêmicas e experiências profissionais que potencializam o desempenho e a capacidade de identificar e explorar novas oportunidades.

A análise das entrevistas revela que a maioria dos entrevistados demonstra uma compreensão vaga ou limitada sobre o conceito de aprendizagem empreendedora dentro das organizações, especialmente no contexto bancário. As respostas indicam uma falta de familiaridade com o termo de maneira mais específica, o que pode estar relacionado ao fato de que o empreendedorismo no setor bancário, em geral, está menos associado à

inovação disruptiva e mais à aderência a padrões, regulamentos e processos já estabelecidos.

Vários entrevistados expressam confusão sobre o que exatamente envolve a aprendizagem empreendedora. Alguns associam o termo a iniciativas externas ao banco, como a promoção de microempreendedores individuais (MEIs), enquanto outros fazem menção ao desenvolvimento de habilidades que podem ser aplicadas fora do ambiente bancário, sugerindo uma compreensão parcial do conceito. Um entrevistado chegou a comentar que o trabalho no banco pode ser bastante engessado, com pouco espaço para o exercício de ideias empreendedoras devido à alta regulamentação e à padronização das operações financeiras.

Apesar disso, alguns entrevistados reconhecem que as instituições bancárias oferecem capacitação e treinamentos contínuos, o que contribui para o desenvolvimento de competências que, em parte, podem estar alinhadas ao espírito empreendedor. Isso ocorre principalmente em termos de atualização constante sobre novos produtos e serviços, bem como o cumprimento de regulamentações que exigem certificações e qualificações. No entanto, essas capacitações parecem estar mais direcionadas para o cumprimento de funções específicas dentro do banco, com pouca ênfase em uma abordagem mais ampla de empreendedorismo interno.

Quando confrontados com o conceito mais completo de aprendizagem empreendedora que envolve o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências que permitem identificar, desenvolver e implementar oportunidades de negócios, os entrevistados, em geral, reconhecem que existe uma formação técnica dentro das instituições bancárias. O Entrevistado 1 mencionou que “há um grande foco no conhecimento e na busca por certificações e cursos, uma vez que o ambiente de trabalho exige atualização constante e habilidades técnicas aprofundadas para lidar com o cliente”. Essa perspectiva destaca o valor atribuído ao aprendizado técnico e ao aprimoramento contínuo.

No entanto, poucos enxergam um espaço claro para inovações ou iniciativas empreendedoras dentro do ambiente rígido do setor financeiro. Um dos entrevistados destacou que, embora a formação seja sólida, o sistema financeiro é altamente regulamentado e estruturado, o que limita as possibilidades de empreender dentro da organização.

Alguns entrevistados, por outro lado, reconhecem que o treinamento e a capacitação oferecidos pelas instituições bancárias permitem o desenvolvimento de habilidades que podem ser transferidas para outras áreas, como a abertura de negócios próprios fora do banco. Isso mostra que, de alguma forma, o ambiente organizacional incentiva o aprendizado contínuo, o que pode ser considerado parte da aprendizagem empreendedora em um sentido mais amplo. O Entrevistado 1 destacou que “o ambiente bancário valoriza muito competências comerciais, como persuasão e vendas, essenciais para o desempenho na linha de frente com o cliente”. Isso reflete a ênfase na formação de habilidades práticas dentro do setor financeiro. Já o Entrevistado 2 comentou que “as competências do empreendedor, o jogo de cintura, são muito valorizados no ato da entrevista, pois ajudam o colaborador a se destacar na seleção e a se adaptar ao ambiente dinâmico da organização”.

Assim, foi entendido que para a maioria dos entrevistados, a aprendizagem empreendedora é um conceito pouco explorado dentro das organizações bancárias, com uma ênfase maior no cumprimento de processos padronizados e menos em fomentar o desenvolvimento e o empreendedorismo interno. No entanto, reconhece-se a importância do aprendizado contínuo e das oportunidades de capacitação oferecidas pelos bancos, que podem eventualmente contribuir para a formação de competências empreendedoras, ainda que de forma indireta e não explicitamente orientada a esse fim dentro das organizações.

#### 4.2.1 Competências e habilidades para o bom desempenho dos colaboradores

Com base nas entrevistas, foi possível identificar um conjunto abrangente de competências e habilidades essenciais para que os colaboradores possam desempenhar bem suas funções dentro de uma organização. As falas dos entrevistados sugerem que essas competências não se limitam a aspectos técnicos, mas envolvem também habilidades interpessoais, comportamentais e atitudes principalmente voltadas a resultados que contribuem para o crescimento e sucesso dentro de empresas, especialmente no setor financeiro.

O Entrevistado 2 destacou que "o comprometimento com o que o empregador pede é fundamental, pois muitas vezes vemos pessoas com muita vontade, mas sem

responsabilidade na entrega do que foi acordado no contrato de trabalho". Isso demonstra a relevância da responsabilidade e atitude como habilidade essencial.

Uma das habilidades mais enfatizadas pelos entrevistados é a capacidade comercial e de vendas. A habilidade de negociar, persuadir e interagir com clientes de maneira eficaz foi amplamente destacada como fundamental. Como relatado, a interação com clientes exige não apenas conhecimento técnico sobre os produtos financeiros oferecidos, mas também uma abordagem orientada para vendas e para o atendimento ao cliente, sendo essencial que o colaborador tenha aptidão para comunicação clara e negociação. Essas competências comerciais se revelam como um dos pilares no dia a dia de profissionais que atuam diretamente na linha de frente com os clientes.

A inteligência emocional e a capacidade de lidar com pressão também foram citadas como competências cruciais no ambiente de trabalho. Vários entrevistados mencionaram a importância de manter a calma e a organização, mesmo em cenários de alta pressão, comuns no setor bancário e financeiro. A habilidade de resolver problemas rapidamente e de maneira eficiente é uma característica valorizada, pois a rotina nas organizações muitas vezes envolve imprevistos e desafios que demandam agilidade e proatividade.

Além disso, a organização e a gestão do tempo emergiram como habilidades essenciais. Os colaboradores precisam ser capazes de estruturar suas tarefas de maneira eficaz, uma vez que o ambiente de trabalho pode ser dinâmico e desafiador. Para entregar o que é esperado pelos empregadores, é necessário que o colaborador tenha um bom controle de suas atividades e consiga gerenciar bem o tempo e os recursos disponíveis. Segundo o Entrevistado 2, "somos vendedores, e isso requer organização do tempo e materiais, especialmente porque o dia a dia no banco é dinâmico e exige entrega consistente dos resultados".

O comprometimento também foi um ponto recorrente nas entrevistas. A dedicação ao trabalho, o compromisso com os resultados e a responsabilidade no cumprimento das metas organizacionais foram mencionados como atributos indispensáveis para o sucesso dentro da empresa. A responsabilidade vai além das tarefas cotidianas e inclui a compreensão das metas maiores da organização, bem como a capacidade de trabalhar em equipe e de contribuir para os objetivos comuns.

Por outro lado, a atualização contínua e o conhecimento técnico foram apontados como fundamentais, especialmente no setor financeiro. Vários entrevistados destacaram

que os colaboradores precisam se manter atualizados em relação a certificações, regulamentações e inovações tecnológicas que impactam o setor. O conhecimento sobre meios de pagamento, matemática financeira e investimentos são essenciais para aqueles que atuam diretamente com produtos financeiros, sendo necessário um esforço contínuo para buscar novas qualificações e se adaptar às exigências do mercado.

A visão de dono, mencionada por alguns entrevistados, foi identificada como uma característica empreendedora que os colaboradores devem possuir. Esse conceito envolve ter um olhar abrangente sobre o negócio, entendendo a empresa como um todo, e tomando decisões que visem o crescimento e a sustentabilidade da organização. Ser proativo, ter espírito de liderança e agir de forma ética foram considerados traços essenciais para o desenvolvimento de uma carreira sólida dentro da empresa.

O Entrevistado 6 destacou que "o banco incentiva a visão de dono, fazendo com que os colaboradores entendam o negócio como um todo e compreendam que sua atuação impacta diretamente nos resultados, o que é essencial para o crescimento e a fidelização dos clientes". Esse comentário está em sintonia com a importância de integrar conceitos empreendedores ao cotidiano organizacional.

Adicionalmente, o conhecimento tecnológico básico foi mencionado como cada vez mais relevante. A transformação digital exige que os colaboradores tenham familiaridade com ferramentas tecnológicas e plataformas digitais, principalmente em um contexto onde o trabalho remoto e a educação a distância (EAD) estão em expansão. Nesse sentido, a busca por aprimoramento tecnológico, aliada à vontade de aprender, foi destacada como um diferencial no perfil dos profissionais.

Ao fim, pode ser verificado que as competências e habilidades essenciais para um colaborador desempenhar bem suas funções dentro de uma organização incluem um conjunto de *soft skills* (habilidades interpessoais e comportamentais), como comunicação, inteligência emocional, capacidade de lidar com pressão e organização, além de *hard skills* (habilidades técnicas), como conhecimento financeiro, tecnológico e comercial. Esses elementos, quando combinados, formam a base para um desempenho eficaz e uma contribuição significativa para o crescimento e sucesso da organização.

#### 4.2.2 Importância da formação profissional e acadêmica

As falas dos entrevistados fornecem um panorama abrangente sobre a importância da formação profissional e acadêmica para o desenvolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, para o sucesso das empresas. Foi possível identificar um consenso sobre a relevância da educação formal em áreas como administração, economia e finanças. A maioria dos entrevistados destacou que a formação acadêmica é um requisito básico para a entrada no mercado de trabalho, sendo fundamental para o desenvolvimento das habilidades necessárias no dia a dia das organizações. A educação superior foi descrita como uma base essencial, especialmente em funções que exigem conhecimentos técnicos profundos, como a gestão de produtos financeiros complexos e a interação com clientes.

Porém, além da formação acadêmica, as entrevistas também revelaram a importância da experiência prática como um componente crucial da aprendizagem empreendedora. Um dos pontos recorrentes nas falas dos entrevistados foi a ideia de que o empreendedorismo envolve, sobretudo, a capacidade de resolver problemas. A experiência no atendimento ao cliente, em vendas e em funções comerciais, foi frequentemente citada como algo que complementa a formação teórica, ajudando os profissionais a desenvolverem habilidades interpessoais, de negociação e de adaptação a situações de alta demanda.

Além disso, foi destacado que a aprendizagem contínua, por meio de certificações e treinamentos especializados, é um aspecto fundamental para o sucesso nas organizações. Várias falas indicaram que, além do diploma universitário, há uma crescente necessidade de atualizações profissionais. Certificações em áreas específicas, como investimentos, foram mencionadas como requisitos indispensáveis para a atuação em determinadas funções dentro das instituições financeiras. Esse aspecto reforça que o aprendizado não se limita à formação inicial, mas envolve um processo contínuo de capacitação ao longo da carreira.

Outro fator relevante é o papel das universidades corporativas e treinamentos internos que as organizações oferecem, auxiliando no aprendizado dos profissionais para cargos mais especializados ou de maior responsabilidade. A formação contínua dentro da empresa é vista como uma extensão da educação acadêmica, essencial para garantir que os colaboradores se mantenham atualizados e preparados para os desafios em suas áreas de atuação. O Entrevistado 2 também mencionou a importância da formação técnica ao afirmar que "sem o mínimo de conhecimento sobre gestão financeira, como ler uma DRE,

o colaborador não consegue gerenciar uma agência, pois nosso trabalho envolve lucro, receita e controle de custos".

Foi relatada, também, a importância da formação acadêmica nos processos de promoção dentro das empresas. Muitos dos entrevistados mencionaram que, além das certificações e da experiência prática, o diploma universitário é frequentemente usado como critério diferencial para a progressão na carreira, influenciando diretamente na seleção para cargos mais elevados. Isso evidencia que, além da preparação técnica, a formação educacional é vista como um fator competitivo dentro das organizações. Os aspectos acadêmicos, como graduação e pós-graduação, ganham relevância no avanço da carreira, sendo essenciais para promoções. O Entrevistado 8 destaca que "além da faculdade, você tem que ter no mínimo uma pós-graduação" para progredir, revelando a importância da qualificação formal como parte do crescimento interno na instituição.

Assim, pode-se verificar que a aprendizagem empreendedora nas organizações é o resultado de uma combinação equilibrada entre a formação acadêmica, a experiência prática e o aprendizado contínuo. Esses três pilares foram identificados pelos entrevistados como fundamentais para o desenvolvimento de profissionais mais qualificados e prontos para contribuir com o crescimento das empresas. A visão compartilhada por diversos entrevistados reforça que a formação profissional não é apenas uma exigência técnica, mas uma base sólida que impulsiona a capacidade dos funcionários de inovar, resolver problemas e agregar valor às suas funções dentro da organização.

#### 4.2.3 Relação entre experiência em empreendedorismo, contratação e desempenho

A experiência prévia em empreendedorismo surge como um diferencial competitivo na contratação e no desempenho dos colaboradores em organizações financeiras, conforme apontam as falas dos entrevistados. A experiência empreendedora proporciona aos candidatos habilidades cruciais que são altamente valorizadas nos processos seletivos, como autonomia, iniciativa e adaptabilidade. Essas competências ajudam o candidato a se destacar, permitindo que ele demonstre capacidade de lidar com desafios e de tomar decisões rápidas e eficazes. O Entrevistado 1 mencionou: "As

competências do empreendedor, o jogo de cintura, são muito valorizadas no ato da entrevista, na hora da pré-contratação” Esse tipo de experiência leva os candidatos a apresentarem uma postura proativa e uma visão estratégica, que os torna aptos para contribuir significativamente nos resultados da organização desde o início.

No desempenho profissional, a experiência empreendedora fortalece habilidades específicas, como a "visão de dono", que representa a habilidade de enxergar as metas e os desafios da empresa como se fossem pessoais. Essa postura estimula os colaboradores a assumirem responsabilidade pelo sucesso das atividades, independentemente de seu cargo. Muitos entrevistados afirmam que essa visão é fundamental para alcançar resultados além do esperado e conduzir o trabalho com dedicação, mesmo quando não há supervisão direta. O Entrevistado 7 reflete sobre isso ao afirmar que, no setor financeiro cooperativo, "é mais do que um diferencial, é uma obrigação ter uma postura de liderança, de fazer além do que é pedido"

Além disso, a experiência em empreendedorismo aprimora o desempenho no relacionamento com clientes e no desenvolvimento de negociações mais assertivas. Colaboradores que trazem uma bagagem empreendedora têm maior facilidade em identificar as necessidades e as objeções dos clientes, oferecendo respostas rápidas e direcionadas que aumentam a eficácia da negociação. Essa prática é especialmente relevante para colaboradores que lidam com perfis empreendedores, uma vez que eles se mostram mais preparados para antecipar objeções e oferecer soluções práticas que agreguem valor à experiência do cliente. O Entrevistado 7 destaca: “Ter uma habilidade boa de negociação e saber rebater objeções são diferenciais importantes que colocam o colaborador à frente”.

Também foi visto que a formação acadêmica e os conhecimentos específicos também são mencionados como elementos de impacto no processo de promoção e desenvolvimento de carreira dentro da organização. Embora a formação empreendedora ofereça um diferencial na contratação, a continuidade e o crescimento dos colaboradores são reforçados por certificações internas e formações específicas, muitas vezes proporcionadas pela própria instituição, que complementam a experiência prévia e garantem que o colaborador esteja capacitado para ocupar cargos de maior responsabilidade.

Esses elementos demonstram que a experiência empreendedora não apenas facilita o ingresso do colaborador na organização, mas também contribui para seu

desempenho contínuo, moldando uma postura de liderança e iniciativa que promove o sucesso tanto individual quanto organizacional.

#### 4.2.4 Conhecimentos específicos essenciais para os colaboradores

Sobre os conhecimentos essenciais para os funcionários de organizações financeiras, os entrevistados destacam a importância de competências específicas como gestão financeira, habilidades comerciais e conhecimentos em *marketing* digital e tecnologia. A gestão financeira é frequentemente apontada como essencial, sendo crucial para monitorar o desempenho da agência, interpretar indicadores financeiros e garantir a lucratividade e a saúde financeira da operação. Esse conhecimento é tão importante que, segundo um dos entrevistados, de acordo com o Entrevistado 2 “se um colaborador chega sem ter o mínimo de conhecimento na DRE, ele não vai conseguir gerenciar a agência”. Esse entendimento reflete a necessidade de que os funcionários encarem a agência como um negócio próprio, com domínio sobre aspectos financeiros fundamentais.

Além disso, o *marketing* digital e as tecnologias emergentes são considerados diferenciais que impulsionam o engajamento com os clientes e ampliam o alcance das atividades. Os profissionais reconhecem o papel crescente das plataformas digitais, como *WhatsApp* corporativo e redes sociais, no fortalecimento do relacionamento com o cliente, visando construir uma conexão próxima e de confiança. Também se enfatiza o papel do *marketing* digital como ferramenta essencial, particularmente para promover os produtos e a imagem da organização nos canais online, incluindo o uso de plataformas como *LinkedIn* e *Instagram* para engajamento. Como relata o entrevistado 3: “A gente têm o grupo do Instagram, os funcionários, a gente tem que movimentar todas as plataformas”

Outros conhecimentos específicos também foram mencionados, como noções de cenário econômico, taxas de juros, inflação e indicadores econômicos, especialmente para aqueles que trabalham com investimentos e produtos financeiros. Estes profissionais precisam compreender o ambiente econômico local e internacional para oferecer recomendações e serviços alinhados com o perfil e com as expectativas dos clientes. Para algumas áreas, como vendas e atendimento ao cliente, a gestão de pessoas e o conhecimento em inovação tecnológica também são apontados como importantes,

especialmente diante da crescente digitalização dos processos. Muitos dos entrevistados mencionaram ainda a valorização da formação contínua, com exigências de cursos específicos, principalmente em áreas tecnológicas e de investimento, que são necessárias para a atualização constante dos profissionais.

Os depoimentos indicam que a aprendizagem empreendedora envolve uma combinação de gestão financeira, domínio de tecnologias, *marketing* digital e uma compreensão sólida do cenário econômico, formando um conjunto de competências essenciais para o sucesso na organização e para atender às expectativas da indústria financeira atual.

#### 4.2.5 Experiências profissionais valorizadas

No estudo, foi possível observar que existe um conjunto de experiências e habilidades que são fortemente valorizadas no momento da contratação de novos funcionários em instituições financeiras e similares. A experiência com vendas e atendimento ao público surge como uma das competências mais relevantes. Muitos dos entrevistados apontam que o contato direto com clientes proporciona uma bagagem importante para quem lida com funções bancárias, onde habilidades comerciais são cruciais. O Entrevistado 1 relata que "a porta de entrada do banco é sempre a parte comercial, então a principal competência é a competência comercial."

Outro aspecto destacado é a habilidade de lidar com pressão e metas, uma característica essencial para o ambiente bancário e financeiro. A capacidade é um diferencial na seleção, uma vez que, em seu caso, sua experiência prévia no setor comercial contribuiu para uma adaptação mais ágil a essas demandas. Além disso, o perfil dos candidatos é analisado com base em sua postura e personalidade, especialmente no que se refere ao contato com o público. O Entrevistado 6 comentou que "a pressão por metas e a capacidade de lidar com clientes exigem um nível elevado de maturidade emocional, algo essencial para garantir o desempenho em ambientes competitivos como o bancário" e o Entrevistado 2 observou que "profissionais que já atuaram em ambientes de atendimento, como farmácias e mercados, têm uma vantagem, pois desenvolvem habilidades interpessoais que facilitam a adaptação ao ambiente bancário".

O cargo de liderança e a experiência em áreas correlatas, como advocacia e administração, também são valorizados. Esses atributos demonstram que a responsabilidade e a capacidade de gestão são aspectos importantes, mesmo que não estejam diretamente ligados ao setor financeiro. Assim, foi visto que existe uma valorização de experiências práticas e interpessoais, alinhadas a conhecimentos acadêmicos, formando um perfil de colaborador que é resiliente, orientado a metas e apto para interações com o público, especialmente em um ambiente dinâmico e competitivo como o financeiro.

#### 4.2.6 Desenvolvimento de oportunidades de negócios

Foi verificado um conjunto de estratégias e abordagens que as organizações adotam para identificar e desenvolver novas oportunidades de negócios, desde a fase de descoberta até a implementação. Em geral, a identificação de oportunidades pode surgir por meio de projetos pilotos ou iniciativas experimentais. Alguns entrevistados destacam que o banco testa novas ideias e continua investindo nas que demonstram sucesso, enquanto as que falham são rapidamente encerradas para abrir espaço a outras possibilidades.

Um dos métodos amplamente citados para desenvolvimento de oportunidades é a análise de mercado e das necessidades dos clientes. Um exemplo mencionado foi a introdução de projetos de digitalização, onde a organização observa a interação dos clientes com os serviços, como o caso do projeto de digitalização de clientes INSS, que envolve pesquisa e adaptação dos processos em resposta às demandas observadas no dia a dia da agência. O Entrevistado 2 mencionou que “eles vão na minha agência o dia inteiro para ver como é o nosso trabalho, para a gente conseguir implantar essa digitalização desse cliente”.

Além disso, o uso de tecnologia e sistemas avançados desempenha um papel importante na identificação de oportunidades, permitindo a personalização dos serviços oferecidos. Por exemplo, quando um cliente simula um empréstimo, mas não finaliza, o sistema alerta o gerente, que pode entrar em contato para entender o motivo e oferecer suporte, tornando o processo mais proativo e personalizado.

As parcerias com outras empresas e agentes locais também foram mencionadas como uma forma de expandir os negócios. Um exemplo relevante é a criação de parcerias com agentes imobiliários para facilitar o financiamento de imóveis, o que permite adaptar soluções a realidades econômicas regionais. Essa prática de observar soluções que funcionam em outras áreas e adaptar conforme as necessidades locais destaca uma abordagem colaborativa e de constante troca entre colegas e áreas regionais da organização.

Os produtos financeiros com benefícios progressivos foram exemplo de como a organização incentiva o relacionamento de longo prazo com o cliente. O Entrevistado 6 aponta: “é como eu falei, é colocar o cliente dentro de uma teia de aranha e que conforme ele vai movimentando, vai dando alguns benefícios dentro da empresa”.

Também foi visto que algumas organizações adotam uma estrutura mais vertical para a implementação de novas oportunidades, onde os planos e estratégias são desenvolvidos por instâncias superiores e enviados já prontos para execução nas unidades locais. Isso revela um certo grau de centralização no processo de inovação.

Assim, pôde ser visto que existe um processo dinâmico e estruturado de desenvolvimento de novas oportunidades, com estratégias que variam entre testes de projetos, uso de tecnologias avançadas, parcerias e fidelização, demonstrando a complexidade e a adaptabilidade das instituições no ambiente de negócios competitivo atual.

### 4.3 HISTÓRICO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

O histórico de aprendizagem empreendedora refere-se às experiências passadas e aos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo por uma organização, especialmente no que diz respeito à identificação, desenvolvimento e implementação de projetos e oportunidades de negócios. Em instituições financeiras, esse histórico de empreendedorismo é fundamental para entender como a organização cresceu, inovou e aprendeu com seus sucessos e fracassos.

#### 4.3.1 Projetos de empreendedorismo

A análise das entrevistas revela que o histórico de aprendizagem empreendedora nas cooperativas e instituições financeiras é marcado por projetos voltados para a inovação, a qualificação dos colaboradores e o desenvolvimento interno. Alguns entrevistados destacam que, ao longo dos anos, a cultura organizacional tem incentivado ativamente a inovação, promovendo um ambiente flexível onde os funcionários têm voz e são encorajados a propor mudanças. Essa cultura é percebida como uma característica distintiva em comparação com outras instituições do setor.

Para alguns gestores, os projetos mais marcantes envolvem o desenvolvimento contínuo de talentos internos. Em muitos casos, o investimento em capacitação é feito desde a entrada de novos colaboradores como jovens aprendizes, acompanhando-os ao longo da carreira até que alcancem posições de maior responsabilidade. O Entrevistado 2 relata que “... a gente os pega de jovem aprendiz, vai desenvolvendo e hoje eu tenho uma colaboradora que é assistente do BTG”.

A transformação e reestruturação de marcas também são destacadas como iniciativas de valor, especialmente em segmentos específicos, como o de alta renda, em que novas práticas são reintroduzidas para oferecer benefícios adicionais aos clientes. Em paralelo, o banco se preocupa em alinhar o perfil e as habilidades dos colaboradores com áreas específicas de atuação, seja comercial ou administrativa, de forma a aprimorar a experiência do cliente e a eficiência dos processos.

Programas internos de treinamento focados em gestão, vendas e liderança reforçam o compromisso com o empreendedorismo, preparando os colaboradores para desafios de mercado e fortalecendo sua capacidade de inovação e tomada de decisão. Essas ações refletem um movimento contínuo de aprendizagem empreendedora, que abrange tanto a experiência técnica quanto o desenvolvimento de habilidades interpessoais e estratégicas, fundamentais para o crescimento da instituição e a satisfação dos clientes. O Entrevistado 4 apontou que “banco disponibiliza uma formação bacana, com treinamentos online e cursos frequentes”, destacando a importância de ferramentas como vídeos e questionários para capacitar os colaboradores.

O histórico de aprendizagem empreendedora, portanto, se caracteriza pela valorização da formação interna, pela flexibilidade para inovar e pelo investimento em práticas de capacitação, formando um ambiente onde o colaborador é visto como peça-chave para a evolução da instituição.

Ao analisar as respostas dos entrevistados sobre projetos classificados como fracassos e os principais desafios enfrentados, percebe-se uma perspectiva cuidadosa e variada, refletindo diferentes experiências no ambiente organizacional. Muitos entrevistados mencionam uma ausência de experiências que poderiam ser vistas como verdadeiros fracassos, especialmente devido à estrutura robusta e ao planejamento prévio das iniciativas nas empresas onde atuam.

O Entrevistado 2 exemplifica essa situação ao afirmar que "quando ele chega para a gente, ele já está muito embasado", indicando que os projetos já vêm prontos para a execução, reduzindo assim as chances de erro ou fracasso por serem planejados por especialistas no assunto. Isso é especialmente evidente no setor bancário, onde o planejamento detalhado e as etapas bem definidas minimizam riscos. Esse cuidado organizacional é corroborado por outros entrevistados, que observam que a organização evita iniciar projetos sem uma base sólida. O Entrevistado 4 destacou que "o banco promove muitos projetos, mas é principalmente para a questão de vendas de produtos". Ele também mencionou que as reuniões internas periódicas ajudam na identificação de gargalos e na melhoria contínua.

Ainda assim, o Entrevistado 3 oferece uma visão que destaca os desafios de adaptação, mencionando que "toda mudança gera um desconforto". Esse desconforto aparece como um obstáculo, especialmente em projetos que envolvem transição ou inovação, exigindo um esforço de adaptação por parte das equipes. Essa fala sugere que, mesmo com um planejamento cuidadoso, a adaptação à mudança permanece desafiadora.

No geral, os entrevistados descrevem um ambiente onde o planejamento e a organização evitam fracassos significativos. Quando os desafios surgem, eles estão mais relacionados ao desconforto gerado pela mudança do que a falhas estruturais dos projetos.

#### 4.3.2 Exemplo de aprendizados das instituições financeiras

A aprendizagem empreendedora das instituições financeiras ocorre tanto em projetos bem-sucedidos quanto em iniciativas que enfrentam desafios. Os entrevistados mencionaram uma série de aprendizados obtidos em áreas como fidelização de clientes, gestão financeira e adaptação tecnológica. A adoção de novos conceitos contribui para a integração de tecnologia e está impulsionando as instituições a se adaptarem e ajustarem

suas operações. Em um contexto de mudança constante, a habilidade de incorporar novas ferramentas e métodos ao sistema bancário tem exigido um esforço coletivo, resultando em práticas mais integradas e ajustadas às tendências do mercado.

A fidelização de clientes é outro aprendizado central, especialmente em projetos que buscam aumentar a retenção, como programas que oferecem benefícios e vantagens exclusivas para clientes de média renda, incentivando a fidelização por meio de pontuações que desbloqueiam tarifas reduzidas, isenções e acesso a serviços premium. De acordo com o Entrevistado 3, “esse projeto de benefícios acaba fidelizando o cliente”, o que reforça a importância de criar vantagens competitivas para manter o relacionamento a longo prazo. Essa estratégia é vista como um elemento-chave para evitar que clientes levem seus investimentos para outras instituições.

Além disso, a criação de uma “universidade corporativa” para capacitar funcionários foi destacada como um sucesso significativo, permitindo que a instituição forneça uma base sólida de conhecimentos atualizados e específicos para o setor. Essa abordagem contribui para a formação contínua dos colaboradores, garantindo que a equipe esteja bem preparada para atender às demandas do mercado e às exigências regulatórias.

Por outro lado, desafios em processos de mudança também foram mencionados, como a rotatividade de gerentes, que pode causar instabilidade e afetar o desempenho de algumas unidades. A adaptação é um elemento constante, e a instituição parece estar sempre revisando e aprimorando práticas com base em erros, buscando evitar que problemas antigos se repitam.

Esses exemplos refletem um aprendizado dinâmico e adaptável, onde o foco na fidelização, na capacitação e na integração de novas tecnologias se mostra fundamental para o sucesso da instituição. Esses aprendizados não apenas fortalecem as operações internas, mas também contribuem para uma abordagem mais estratégica e sustentável para o crescimento organizacional.

#### 4.3.3 Crescimento e a inovação via aprendizagem empreendedora

A abertura e a expansão de negócios de uma agência financeira são frequentemente influenciadas pelo aprendizado acumulado em projetos anteriores, que

moldam a prática estratégica e impulsionam a inovação. Diversos exemplos, extraídos das entrevistas, ilustram como a experiência empreendedora contribuiu para o crescimento da organização, demonstrando o impacto das lições aprendidas ao longo do tempo.

Em um dos casos, um entrevistado destacou a importância de um projeto relacionado ao agronegócio, no qual a instituição tentou anteriormente atender pequenos produtores, mas encontrou dificuldades. Com o passar do tempo e a revisão das estratégias, novos esforços para desenvolver esse mercado foram implementados com base nas lições aprendidas no passado. Essa nova tentativa resultou em uma abordagem mais eficaz para atender o segmento, promovendo a expansão da base de clientes e consolidando uma nova área de atuação da instituição. O Entrevistado 3 afirmou que "já tinha tentado implementar essa questão, mas por motivo de viabilidade acabaram não conseguindo. E depois, com esse novo projeto de aprendizagem, eles estão voltando a implementar de novo."

Outro exemplo relevante refere-se à criação de uma "conta jovem", uma iniciativa que visa captar novos clientes ao permitir que menores de 16 anos tenham uma conta bancária supervisionada pelos pais. Essa estratégia não apenas ofereceu inovação tecnológica ao integrar jovens no sistema financeiro, mas também criou uma base sólida de clientes futuros, contribuindo para a expansão da instituição. O Entrevistado 8 mencionou: "Eles criaram uma conta jovem [...] eu acho que é uma coisa inovadora, porque, ele está já de olho nos novos clientes do futuro."

Dessa forma, os projetos anteriores foram essenciais para o processo de aprendizagem empreendedora da instituição, resultando em novas abordagens que impulsionaram tanto a inovação quanto o crescimento sustentável da organização.

#### 4.4 TAREFA DE APRENDIZADO EMPREENDEDORA

A tarefa de aprendizado empreendedora refere-se aos diferentes métodos e processos pelos quais os indivíduos e organizações adquirem conhecimentos, habilidades e competências para identificar e explorar oportunidades de negócios. Em instituições financeiras, essas tarefas podem envolver aprendizado a partir de episódios críticos,

rotinas diárias, *feedbacks*, experimentação, interação com pares, imitação de boas práticas e capacidade generativa.

#### 4.4.1 Aprendizado a partir de episódios críticos e resolução de problemas

As instituições financeiras aprendem significativamente a partir de episódios críticos e da resolução de problemas, principalmente em situações que exigem uma resposta rápida e adaptativa. Um dos aspectos centrais desse aprendizado ocorre em cenários onde problemas operacionais ou erros sistêmicos impactam diretamente os clientes e colaboradores. Muitos entrevistados destacaram que, após enfrentarem dificuldades com sistemas ou operações, os processos internos foram revisados para minimizar a possibilidade de erros semelhantes no futuro.

A experiência com falhas sistêmicas, como duplicações de transações e operações incorretas, exemplifica o aprendizado por meio de ajuste e prevenção. Um entrevistado mencionou um caso em que uma transação de valor errado foi processada por um erro operacional. O Entrevistado 3 relata que “A partir disso, nós revisamos todo o processo, ajustamos o sistema e passamos por um treinamento para evitar que isso aconteça de novo.”

A necessidade de melhorias contínuas na infraestrutura e nos processos de segurança também é um ponto recorrente. Vários entrevistados relataram que, após problemas com caixas eletrônicos e falhas no sistema em feriados prolongados, a instituição aprimorou a manutenção dos equipamentos e o atendimento ao cliente, especialmente em períodos de alta demanda. Esse aprendizado fortaleceu a estrutura de suporte técnico e a segurança dos sistemas, destacando a importância de estar preparado para responder de forma ágil.

Além disso, a adaptação à nova tecnologia foi um desafio relevante, especialmente durante a implementação de novos sistemas. O Entrevistado 8 informou “Quando estávamos migrando para uma nova plataforma de pagamentos, tivemos muitos problemas com a adaptação dos clientes e erros nos processamentos.” Para mitigar os desafios futuros, a instituição aumentou o foco em treinamentos específicos e em uma comunicação mais transparente com o público, facilitando a adaptação a mudanças de grande impacto.

Esses exemplos revelam um processo de aprendizado empreendido de forma prática e reativa, onde cada incidente crítico contribui para uma abordagem mais refinada e estruturada, fortalecendo tanto a qualidade do atendimento quanto a confiança do cliente nas operações da instituição.

#### 4.4.2 Incorporação do aprendizado

A análise das entrevistas revela que o aprendizado empreendedor nas agências financeiras ocorre tanto na prática diária quanto por meio de sistemas estruturados de treinamento, fortalecendo a cultura organizacional e o crescimento contínuo dos colaboradores. Muitos entrevistados destacam a importância do dia a dia como uma forma natural de aprendizado, onde a convivência com colegas e o trabalho prático contribuem para a troca de experiências e o desenvolvimento de habilidades. Para alguns, essa aprendizagem informal é tão relevante quanto os treinamentos formais, especialmente em agências menores, onde o contato direto e a colaboração são mais frequentes.

Além do aprendizado na rotina, várias instituições financeiras adotam plataformas e programas específicos para garantir que o desenvolvimento profissional seja contínuo e acessível. Alguns entrevistados mencionaram plataformas internas de treinamento que oferecem cursos específicos em áreas como vendas, segurança e empreendedorismo, sendo muitas vezes obrigatórios para a progressão na carreira. O Entrevistado 5 relatou “a gente tem, inclusive, o nosso programa de PAD. Programa de Desempenho. Então, o nosso programa de desempenho é ligado a isso.”

O incentivo ao aprendizado externo e à busca por novos conhecimentos também é evidente. Algumas instituições promovem palestras, sessões de "*morning call*", *lives* e cursos sobre temas atuais para manter a equipe atualizada. Esse foco no desenvolvimento contínuo reflete a cultura de aprendizado presente em instituições onde a educação corporativa é fortemente valorizada.

Assim, pode ser entendido que as instituições financeiras promovem um ambiente de aprendizado multifacetado, que une a prática do cotidiano com sistemas formais de ensino e incentivo à formação contínua. Essa abordagem fortalece o comprometimento dos colaboradores com o desenvolvimento profissional e com a missão da instituição,

gerando uma cultura de aprendizado que contribui diretamente para a inovação e o sucesso das operações.

#### 4.4.3 *Feedback* no processo de aprendizado empreendedora

O *feedback* de clientes desempenha um papel crucial no aprendizado empreendedor das instituições financeiras, funcionando como uma ferramenta para melhorar processos e ajustar práticas com base na percepção do cliente. Em todas as entrevistas, os profissionais enfatizam que a coleta e a análise de *feedbacks* são estruturadas e sistemáticas, especialmente por meio de mecanismos como o NPS (*Net Promoter Score*) que é uma métrica usada para medir a satisfação e a lealdade dos clientes de uma empresa e que permite monitorar a satisfação do cliente em tempo real. Esse *feedback* é essencial para identificar pontos de melhoria e fortalecer a relação com os clientes, especialmente ao abordar casos de insatisfação diretamente com o cliente.

O processo de coleta e uso do *feedback* é multifacetado: além do NPS, as instituições realizam ligações de acompanhamento com clientes e incentivam o contato direto nas agências para ouvir sugestões e reclamações. Esse sistema proativo permite que os gerentes e colaboradores tenham uma visão detalhada das necessidades e experiências dos clientes, contribuindo para um atendimento mais personalizado e adaptado. O Entrevistado 2 declarou “eu tenho que pedir para os meus colaboradores, eles se trocam de contato... para a gente ligar e entender como foi esse atendimento”, desta forma os pares dos agentes financeiros avaliam como foi o seu desempenho.

O *feedback* também é utilizado para ajustar processos operacionais e produtos, especialmente quando surgem reclamações sobre sistemas ou aplicativos, o que permite que a instituição responda com melhorias técnicas. Alguns entrevistados destacam que as notas baixas em avaliações, como notas abaixo de 8 no NPS, são analisadas com atenção para identificar se a insatisfação está relacionada ao atendimento, aos produtos ou a questões operacionais. A análise constante dessas avaliações proporciona uma visão abrangente dos aspectos a serem aprimorados.

Adicionalmente, o *feedback* serve como um indicador para a gestão de desempenho dos colaboradores. Ao comparar a satisfação do cliente com a performance dos funcionários, as instituições conseguem identificar lacunas específicas e promover

treinamentos direcionados, otimizando tanto a habilidade de negociação quanto a qualidade do atendimento. O Entrevistado 4 relatou que “o banco faz avaliações do pessoal que trabalha, então, tem quatro quadrantes... às vezes o cara dá uma nota 6 porque o aplicativo não funciona. Então, vamos lá e vamos melhorar o aplicativo”, desta forma, é possível entender se a insatisfação do cliente é relativa ao agente ou é sobre o sistema.

Desta forma, é possível entender que o *feedback* de clientes é uma ferramenta central no processo de aprendizado empreendedora nas instituições, permitindo adaptações e melhorias contínuas tanto nos serviços quanto no desenvolvimento dos colaboradores, fortalecendo o compromisso com a satisfação e fidelização do cliente.

#### 4.4.4 Como a experimentação como uma ferramenta de aprendizado

A experimentação agência financeiras é incentivada como uma prática que visa tanto o aprimoramento de produtos e serviços quanto a criação de novas oportunidades. Esse processo ocorre principalmente em resposta ao *feedback* de clientes e às mudanças de mercado, permitindo que as instituições adaptem suas ofertas e métodos de trabalho de maneira ágil e direcionada.

O envolvimento de funcionários em processos de experimentação é uma característica importante. Alguns entrevistados mencionaram que as ideias e sugestões dos colaboradores são frequentemente ouvidas e testadas, especialmente quando provêm de experiências anteriores em outras instituições financeiras. O Entrevistado 1 revela que “quando identifica algo novo, identifica uma nova rota, ele é ouvido, e se isso faz sentido, é testado esse jeito diferente de agir.” Esse ambiente de abertura permite que boas práticas de outras organizações sejam adaptadas e implementadas, trazendo diversidade de abordagens ao negócio.

A inovação em resposta às demandas dos clientes também é comum. Por exemplo, melhorias nos caixas eletrônicos e a introdução de produtos como cartões de crédito sem anuidade surgiram a partir de críticas e sugestões dos usuários, o que impulsionou a instituição a se alinhar às expectativas do mercado e a oferecer opções mais competitivas.

Outro exemplo de experimentação que deu certo foi o lançamento da "conta para jovens", onde os jovens clientes, a partir dos 16 anos, podem acessar uma conta supervisionada pelos pais, permitindo que aprendam a gerenciar suas finanças desde

cedo. Essa iniciativa reflete uma visão de longo prazo e a intenção de criar uma base de clientes fidelizados para o futuro, oferecendo uma experiência inovadora e segura para o público jovem. O Entrevistado 8 conta que “eles criaram uma conta, isso foi criado há um tempo passado, uma conta jovem. E o pai fica de olho na conta do filho menor de 16 anos, então se torna uma conta de um futuro cliente. [...] Eu acho que foi uma ação assertiva porque antigamente não podia se ter cliente com menos de 16 anos.”

Além de iniciativas locais e de produtos, algumas instituições também incentivam o aprendizado contínuo e a experimentação através de plataformas de cursos e certificações internas, onde os colaboradores recebem reconhecimentos e certificações por completar treinamentos específicos. O Entrevistado 6 apontou que "o incentivo ao aprendizado contínuo ocorre por meio de certificações e reconhecimentos, que são fundamentais para alinhar os colaboradores às exigências do mercado e aos objetivos do banco". Esse estímulo ao desenvolvimento individual está alinhado à cultura de aprendizado, tornando a experimentação uma ferramenta de inovação e adaptação tanto para colaboradores quanto para clientes.

#### 4.4.5 Programas e práticas para promover a aprendizagem

O aprendizado colaborativo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento dos funcionários e na cultura das instituições financeiras, promovendo o compartilhamento de conhecimento e o fortalecimento da equipe. A prática de aprendizado por pares é incentivada de várias formas, com programas de treinamento, plataformas internas e um ambiente de trabalho que favorece a troca de experiências.

Uma característica comum mencionada é a ausência de hierarquias rígidas no ambiente físico de trabalho, o que facilita o aprendizado entre colaboradores de diferentes níveis de experiência. O Entrevistado 1 explicou que “um funcionário júnior senta junto com o sênior,” promovendo uma troca contínua de conhecimento e melhores práticas, tanto em conversas informais quanto em treinamentos estruturados.

Além disso, práticas de “sombra” são utilizadas para integrar novos colaboradores, permitindo que eles acompanhem colegas mais experientes e aprendam diretamente com o trabalho diário. Isso ajuda os novos funcionários a compreenderem melhor suas funções e a se adaptarem rapidamente ao ambiente da instituição. Em termos

de formalização, muitas instituições utilizam plataformas digitais onde são disponibilizados cursos, *lives* e questionários que abordam desde produtos bancários até cenários econômicos.

Reuniões regulares entre equipes e gestores também promovem o aprendizado colaborativo, especialmente em temas como melhores práticas de atendimento ao cliente e métodos de prevenção a fraudes. Essas reuniões reforçam uma cultura de troca constante e permitem que todos os membros da equipe se mantenham alinhados às práticas e aos valores da instituição. O Entrevistado 2 ressaltou que “a gente tem reuniões de troca de aprendizagem entre nós gerentes, a liderança e entre a nossa base.” Já o Entrevistado 4 comentou que “o banco está sempre evoluindo e aprendendo com mudanças de mercado, como a implementação de novos canais digitais e ajustes para melhorar a experiência do cliente, como o Pix e segurança contra fraudes”.

Então, foi verificado que o aprendizado por pares é uma prática fundamental para a inovação e a eficiência nas instituições, fortalecendo a coesão das equipes e permitindo que os funcionários se desenvolvam continuamente por meio da troca de conhecimento e da experiência prática.

#### 4.4.6 Aprendizado por imitação

O aprendizado por imitação é uma prática comum nas instituições financeiras, permitindo que boas práticas de outras instituições sejam observadas, adaptadas e aplicadas para melhorar a experiência do cliente e a eficiência das operações. Esse aprendizado ocorre tanto internamente, com novos funcionários aprendendo com colegas experientes, quanto externamente, por meio da observação de práticas bem-sucedidas em outras empresas e setores.

Internamente, o aprendizado por imitação é facilitado pela convivência e troca de experiências entre colaboradores. Novos funcionários absorvem habilidades e métodos ao observar e interagir com colegas mais experientes. Isso ajuda na adaptação e contribui para um entendimento mais rápido das operações diárias da instituição. O Entrevistado 1 explicou que “o funcionário novo aprende com o funcionário que já tem mais tempo de casa” destacando a importância dessa interação no processo de aprendizado.

Externamente, as cooperativas e bancos também adaptam práticas de empresas renomadas em setores distintos, como Amazon, iFood e Netflix, especialmente em termos de atendimento e satisfação do cliente. Em um exemplo, um banco buscou se posicionar não apenas como líder entre bancos, mas como uma empresa de referência em experiência do cliente, observando e aplicando práticas de atendimento dessas grandes empresas de tecnologia para criar um relacionamento mais próximo e positivo com o cliente. Esse movimento reflete a capacidade da instituição de incorporar padrões de excelência de outras indústrias para se destacar. O Entrevistado 2 informou que “a gente vê que o banco pedia que ele não queria ser o melhor banco entre os bancos. Ele queria ser a melhor empresa para o cliente. [...] trazia muito as experiências, por exemplo, de outras empresas como Amazon, iFood, Netflix, a satisfação desses clientes, como existia esse atendimento para aplicar aqui.”

Além disso, práticas populares em *fintechs* que são empresas que combinam tecnologia e finanças para oferecer serviços financeiros inovadores, com o objetivo de tornar operações financeiras mais ágeis, acessíveis e convenientes, como a oferta de cartões sem anuidade, foram adotadas por bancos tradicionais e cooperativas em resposta às expectativas do mercado, trazendo uma abordagem mais moderna e simplificada aos produtos bancários. Esse ajuste ao modelo de cartões foi impulsionado pela observação do sucesso de empresas como o Nubank, que trouxeram um design minimalista e limpo para os cartões e influenciaram até mesmo o visual das cooperativas e bancos, buscando atender às preferências dos clientes modernos.

Esses exemplos demonstram como o aprendizado por imitação permite que as instituições financeiras integrem práticas inovadoras de outros setores, gerando melhorias que fortalecem sua capacidade de adaptação e competitividade no mercado financeiro.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Para aprofundar a análise sobre a Aprendizagem Empreendedora com um enfoque mais teórico e comparativo, é essencial explorar como os conceitos apresentados pelos entrevistados convergem ou divergem das abordagens encontradas na literatura. Esses conceitos são fundamentais para compreender como o desenvolvimento de competências empreendedoras ocorre no ambiente das instituições financeiras.

## 5.1 A APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

A aprendizagem empreendedora é vista como um processo dinâmico que vai além da aquisição de conhecimento formal, envolvendo a capacidade de aprender por meio da experiência, dos erros e dos desafios enfrentados no cotidiano organizacional (Cope, 2005; Minniti & Bygrave, 2001). Cope (2005) argumenta que essa aprendizagem se manifesta em três fases: Preparação Empreendedora, Histórico de Aprendizado e Tarefa de Aprendizado. A Tarefa de Aprendizado é moldada pelas experiências e pelos desafios enfrentados, promovendo o desenvolvimento de soluções criativas e a capacidade de adaptação, especialmente por meio dos chamados “episódios críticos”.

As entrevistas revelam uma visão parcial sobre a Aprendizagem Empreendedora no contexto das instituições financeiras. Muitos colaboradores associam o aprendizado ao cumprimento de normas e treinamentos voltados para a conformidade regulatória, um ponto que reflete as observações de Karlan e Valdivia (2011), que mencionam o desafio de integrar o desenvolvimento de capital humano nas organizações de microfinanças. Embora os treinamentos oferecidos sejam contínuos e atualizem os colaboradores em regulamentações e processos, eles são predominantemente operacionais e carecem de uma abordagem orientada para o desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora.

Esses pontos confirmam as críticas de Ferreira, Arantes e Capella (2020) de que a teoria da Aprendizagem Organizacional tradicionalmente oferece pouca atenção ao nível micro organizacional e às interações individuais em pequenos grupos, o que é relevante nas instituições financeiras. Para Cope (2005), a Aprendizagem Empreendedora depende da capacidade de reflexão e de gerar significados a partir de experiências, uma prática que poderia ser fortalecida nas instituições com uma ênfase maior em desenvolvimento contínuo e aprendizagem baseada em episódios críticos, como Marsick e Watkins (1990) destacam.

A literatura de Aprendizagem Organizacional, segundo Argote, McEvily e Reagans (2003), foca amplamente em como o conhecimento é criado, transferido e mantido dentro das organizações, mas tende a negligenciar a necessidade de inovação e de uma postura proativa. Na prática, observa-se que a capacitação contínua dentro das instituições financeiras oferece uma base sólida de conhecimento técnico, mas há pouca

ênfase na criação de novos negócios ou na inovação. A Aprendizagem Empreendedora, como Cope (2005) sugere, é um complemento à Aprendizagem Organizacional, especialmente relevante para empreendimentos de menor porte que necessitam de uma abordagem dinâmica e adaptável.

Kuratko (2005) defende que o ensino formal deve incluir componentes práticos, como estudos de caso, simulações e práticas em situações reais, para desenvolver as competências empreendedoras. No entanto, nas entrevistas, observou-se que os treinamentos são altamente técnicos e voltados para o cumprimento das funções específicas, o que dificulta o desenvolvimento de um espírito empreendedor e a percepção de novas oportunidades. A falta de uma cultura mais aberta à inovação reforça as críticas de Efobi e Orkoh (2018) de que pequenos empreendedores, como os presentes nas instituições financeiras, enfrentam dificuldades para inovar e acessar novos mercados, uma vez que o treinamento oferecido é mais voltado para a adaptação a funções existentes do que para o desenvolvimento de novas competências empreendedoras.

Com base nas entrevistas e na literatura, percebe-se que tanto a Preparação Empreendedora quanto a Aprendizagem Empreendedora ainda são limitadas no ambiente das instituições financeiras. Os treinamentos oferecidos cumprem uma função importante na capacitação técnica dos colaboradores, mas não promovem adequadamente uma postura inovadora e adaptativa, como propõem Cope (2005) e Kuratko (2005). O desenvolvimento de uma preparação empreendedora e uma aprendizagem contínua e proativa seria essencial para que os colaboradores adquiram habilidades não só para atuar em suas funções atuais, mas também para enfrentar os desafios de um ambiente financeiro em constante transformação.

## 5.2 A PREPARAÇÃO EMPREENDEDORA

A Preparação Empreendedora é definida por Cope (2005) como um conjunto de conhecimentos e habilidades que o empreendedor adquire antes de lançar um empreendimento, essencial para o reconhecimento de oportunidades e para enfrentar os desafios que surgem. De acordo com Harvey e Evans (1995), essa preparação envolve a análise proativa dos próprios atributos, estágio de carreira e objetivos pessoais, ajudando o empreendedor a identificar suas competências e lacunas antes de iniciar um negócio.

Esse preparo é caracterizado por habilidades técnicas, como finanças e *marketing*, e competências interpessoais e comportamentais, como negociação e liderança (Kuratko, 2005).

Nos dados das entrevistas, há evidências de que os colaboradores instituições financeiras reconhecem a importância dessas habilidades técnicas e interpessoais. A maioria dos entrevistados destacou competências como gestão financeira, habilidades comerciais e capacidade de negociar com clientes, o que se alinha à visão de Kuratko (2005) sobre a importância de uma preparação abrangente que inclui tanto habilidades técnicas quanto interpessoais. Contudo, observa-se que essas habilidades são voltadas principalmente para a execução de funções específicas e para a adaptação a processos estabelecidos, com pouca ênfase no desenvolvimento de uma visão inovadora.

Os treinamentos fornecidos pelas instituições financeiras têm impacto na preparação técnica dos colaboradores, mas não exploram adequadamente a aprendizagem empreendedora em um sentido mais amplo, como defendido por Cope (2005) e Harvey e Evans (1995). O ambiente regulado e a ênfase em conformidade observados nas entrevistas restringem as possibilidades de uma preparação voltada para o empreendedorismo e inovação, refletindo as observações de Ferreira, Arantes e Capella (2020), que destacam as limitações da aprendizagem organizacional em contextos altamente regulados, especialmente nas micro organizações, onde a inovação pode ser limitada pela estrutura institucional.

### 5.3 O HISTÓRICO DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

A análise do Histórico de Aprendizagem Empreendedora nas cooperativas de crédito e instituições financeiras demonstra como experiências passadas, sejam elas positivas ou desafiadoras, desempenham um papel crucial no desenvolvimento de estratégias e na consolidação de novas práticas organizacionais. Este conceito, tal como descrito por Cope (2005), baseia-se na acumulação e reflexão sobre experiências anteriores, que ajudam a moldar a capacidade empreendedora e adaptativa de uma organização.

Os projetos de empreendedorismo observados nas cooperativas e instituições financeiras destacam um foco em inovação e qualificação interna, o que se alinha com a

visão de Minniti e Bygrave (2001) sobre como o conhecimento é cumulativo e como as lições aprendidas no passado formam a base para novos projetos. Em muitas das entrevistas, os entrevistados descrevem uma cultura que valoriza a formação contínua dos colaboradores desde o início de sua carreira até posições mais altas, o que reflete a importância da experiência acumulada para o desenvolvimento da organização.

Esse aspecto está em sintonia com a perspectiva de Harvey e Evans (1995), que destacam a importância do autoconhecimento e do desenvolvimento contínuo para fortalecer a capacidade empreendedora. A prática de acompanhar os colaboradores em seu crescimento até posições estratégicas sugere um ambiente propício para a retenção de aprendizado e desenvolvimento de competências internas, um elemento central da Aprendizagem Empreendedora.

Entretanto, o relato dos entrevistados sobre a estrutura robusta e o planejamento prévio dos projetos, minimizando os riscos de fracasso, revela um padrão de adaptação que mantém o equilíbrio entre inovação e controle. Essa abordagem ressalta as limitações e os cuidados necessários para a adaptação, conforme discutido por Marsick e Watkins (1990), que afirmam que a adaptação a mudanças, mesmo que planejadas, gera desafios e desconforto para as equipes, especialmente em organizações mais tradicionais e de alta regulamentação, como as instituições financeiras.

A análise dos exemplos práticos de aprendizado nas instituições financeiras revela como o Histórico de Aprendizagem influencia diretamente a fidelização de clientes e a integração tecnológica, dois elementos fundamentais para a competitividade do setor. Projetos de fidelização, como os mencionados pelos entrevistados, destacam a relevância de criar vantagens competitivas e valor adicional para o cliente, consolidando a lealdade do cliente à instituição. Isso está alinhado com as observações de Cope (2005), que descreve o processo de Aprendizagem Empreendedora como dinâmico, dependente da adaptação e da resposta aos desafios do mercado.

A criação de uma universidade corporativa para capacitação contínua demonstra a adoção de um modelo de aprendizado organizacional integrado, que, como afirma Kuratko (2005), permite que as instituições criem uma base sólida de conhecimentos especializados que impulsionam o desenvolvimento das competências necessárias para responder aos desafios e inovações do mercado financeiro. Essa estratégia de capacitação contínua para atender demandas regulatórias e tecnológicas garante que os colaboradores

estejam aptos a enfrentar a complexidade do setor e reflete o conceito de aprendizagem adaptativa discutido por Cyert e March (1963).

Além disso, os desafios enfrentados pela instituição em termos de rotatividade de gerentes e adaptação às mudanças sugerem que o Histórico de Aprendizagem é uma prática contínua e de revisão, buscando evitar que problemas recorrentes comprometam o desempenho. A adaptabilidade do histórico de aprendizagem é também defendida por Gibb (1997), que reforça que o aprendizado ocorre também por meio de erros e resolução de problemas, algo que parece ser adotado nas instituições como parte de uma visão de longo prazo.

O crescimento das instituições financeiras por meio de novos projetos e produtos reflete como a Aprendizagem Empreendedora molda a prática estratégica e promove a inovação. Diversos entrevistados mencionam exemplos de projetos bem-sucedidos, como a "conta jovem" e o atendimento ao agronegócio, que ilustram como as experiências anteriores, mesmo que desafiadoras, podem ser retomadas com uma nova perspectiva, levando a resultados bem-sucedidos. Esse processo é reforçado por Cope (2005), que descreve a capacidade de uma organização de transformar suas experiências passadas em novas iniciativas como um aspecto crucial da Tarefa de Aprendizado.

O exemplo do projeto voltado ao agronegócio mostra que o aprendizado com tentativas anteriores infrutíferas levou a um aprimoramento das estratégias para melhor atender o setor, o que reflete a visão de Mezirow (1991) sobre o papel do aprendizado significativo e emocionalmente impactante na transformação das abordagens e práticas empresariais. A capacidade de a organização adaptar-se e implementar novas abordagens evidencia um crescimento sustentável, apoiado pelo aprendizado acumulado, um elemento central da Aprendizagem Empreendedora, conforme discutido por Minniti e Bygrave (2001).

Pode ser entendido, conforme Cope (2005), que o Histórico de Aprendizagem Empreendedora nas cooperativas de crédito e instituições financeiras contribui para um ambiente de crescimento, inovação e aprendizado contínuo. De acordo com o Entrevistado 6, "a capacitação interna, especialmente por meio de plataformas digitais tem sido uma ferramenta importante para manter os colaboradores atualizados, oferecendo cursos obrigatórios e outros voltados para o aprimoramento técnico". Ao analisar projetos passados e presentes, observa-se que os princípios defendidos pela literatura sobre a aprendizagem empreendedora são aplicáveis na prática dessas

organizações, demonstrando como o aprendizado contínuo, a capacitação interna e a adaptação a mudanças são fundamentais para o crescimento sustentável e a inovação no setor financeiro.

#### 5.4 COMPARAÇÃO DA TEORIA DA TAREFA DE APRENDIZADO EMPREENDEDORA

A análise da tarefa de aprendizado empreendedora nas instituições financeiras evidencia como essas instituições integram teorias e práticas para fortalecer sua adaptação e inovação. Conforme descrito por Cope (2005), essa tarefa é dinâmica e contextual, composta por elementos práticos de aprendizado em situações diárias e críticas, e fortemente ancorada no acúmulo de experiências passadas. Os relatos das entrevistas fornecem uma visão prática dos conceitos abordados na literatura, revelando o uso de métodos como aprendizado por episódios críticos, *feedback*, experimentação e aprendizado colaborativo para responder a desafios e oportunidades.

Nas entrevistas, foram destacados episódios críticos, como falhas sistêmicas e erros operacionais, que exigiram uma rápida adaptação. Os entrevistados relataram que incidentes como duplicações de transações levaram à revisão dos processos e ao aprimoramento dos sistemas. Segundo Marsick e Watkins (1990), esses momentos críticos forçam uma mudança nas rotinas e comportamentos habituais, promovendo aprendizado adaptativo e incrementando o conhecimento institucional. Esse processo de adaptação às falhas e ajustes para evitar repetições reflete o aprendizado de nível superior descrito por Cope (2005), onde o objetivo é transformar a experiência de crise em uma oportunidade para melhoria contínua.

O aprendizado contínuo e a prática diária se destacam como pilares do desenvolvimento nas instituições. Essa incorporação de aprendizado pela rotina é observada quando os colaboradores absorvem conhecimento através do contato diário com pares e por meio de plataformas internas. De acordo com Kuratko (2005), a educação empreendedora inclui tanto o desenvolvimento de competências formais quanto a experiência prática, elementos reforçados pelo uso de programas específicos e plataformas de capacitação nas instituições financeiras analisadas. Esse método ajuda a

solidificar a cultura organizacional e promove a inovação ao alinhar colaboradores com a missão e objetivos da instituição.

O uso do *feedback* é outro aspecto central na tarefa de aprendizado das instituições financeiras. Os entrevistados enfatizam o papel do *Net Promoter Score* (NPS) e das ligações de acompanhamento para entender as expectativas e necessidades dos clientes. O *feedback* sistemático permite uma compreensão profunda dos problemas e um ajuste mais preciso dos processos e produtos, conforme sugerido por Gibb (1997), que destaca o aprendizado pelo feedback de clientes como essencial para a prática empreendedora. Além disso, o *feedback* é utilizado para monitorar e ajustar o desempenho dos colaboradores, o que reflete o enfoque da Aprendizagem Empreendedora em desenvolver uma abordagem adaptativa e orientada para o cliente.

A experimentação é amplamente incentivada como uma prática de aprendizado empreendedora nas instituições financeiras, permitindo uma resposta ágil a mudanças e demandas do mercado. Exemplos de sucesso incluem a criação de produtos como a "conta jovem" e a adoção de cartões de crédito sem anuidade, que são respostas diretas ao *feedback* dos clientes. Esse processo de experimentação constante, conforme descrito por Cope (2005), permite que a instituição crie experiências proativas e adapte práticas de acordo com o comportamento do mercado. O incentivo para que os colaboradores participem dessas experimentações e tragam suas ideias reforça a natureza multifacetada da Tarefa de Aprendizado nas instituições financeiras.

O aprendizado colaborativo emerge como uma prática fundamental no desenvolvimento organizacional das instituições financeiras, onde o compartilhamento de conhecimento entre colaboradores é incentivado. O aprendizado por pares e o uso de programas de treinamento contribuem para a construção de uma cultura de aprendizado, que, como descrito por Mezirow (1991), valoriza a troca de experiências e o aprendizado informal. A prática da "sombra" para novos colaboradores é outro exemplo de aprendizado mútuo, onde o conhecimento tácito é transmitido diretamente, promovendo a adaptação rápida dos novos integrantes e uma coesão organizacional forte.

A prática do aprendizado por imitação permite que as instituições financeiras absorvam boas práticas de outras organizações e setores, como a Amazon e o Nubank, adaptando-as ao contexto local. Esse aprendizado, conforme destacado por Minniti e Bygrave (2001), é cumulativo, permitindo que as instituições integrem modelos de sucesso e, ao mesmo tempo, inovem para atender às expectativas do público. A imitação

de práticas de empresas de tecnologia e fintechs moderniza os processos e contribui para uma experiência mais atraente ao cliente, fortalecendo a competitividade no setor financeiro.

Ao fim, a análise das entrevistas revela que a tarefa de aprendizado empreendedora nas instituições financeiras é complexa e abrangente, alinhando teoria e prática de forma adaptativa e inovadora. As estratégias de aprendizado a partir de episódios críticos, *feedback*, experimentação, aprendizado colaborativo e imitação demonstram a aplicação prática dos conceitos discutidos por autores como Cope, Gibb e Kuratko, tornando a aprendizagem empreendedora um elemento fundamental para o crescimento e o desenvolvimento das instituições financeiras no mercado.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi “Compreender como se configura a aprendizagem empreendedora nas instituições financeiras” e foi alcançado ao evidenciar como a aprendizagem empreendedora é compreendida e aplicada nas instituições financeiras, embora com restrições impostas pela regulamentação do setor, que limita a inovação, mas é compensada pelo incentivo a treinamentos e capacitações. A pesquisa também conseguiu demonstrar o papel essencial do aprendizado colaborativo e por imitação no desenvolvimento dos funcionários, destacando as práticas de troca de conhecimento entre colegas e a adaptação de metodologias de empresas externas como fatores que fortalecem a eficiência operacional e aprimoram o atendimento ao cliente.

Este estudo revela que a aprendizagem empreendedora, conforme discutido por Cope (2005) e Minniti & Bygrave (2001), se tornou um elemento essencial para o desenvolvimento estratégico e contínuo das instituições financeiras, fomentando um ambiente onde o aprimoramento constante das competências é incentivado como parte da cultura organizacional. Os entrevistados destacam a importância de uma abordagem atualizada e contínua de capacitação, que não apenas atende às necessidades do setor bancário, mas também permite que os colaboradores desenvolvam habilidades críticas para se adaptar às mudanças do mercado e atender de forma mais eficaz os clientes.

Ao equilibrar práticas tradicionais com uma perspectiva inovadora, as instituições financeiras conseguem construir uma base de competências que sustenta seu crescimento

no mercado financeiro, fortalecendo sua competitividade por meio de uma força de trabalho qualificada e adaptável, conforme argumentado por Kuratko (2005). O histórico de aprendizagem empreendedora nas instituições financeiras evidencia um amadurecimento das práticas de inovação e adaptação, com métodos que, ao longo dos anos, têm permitido que as organizações enfrentem e superem os desafios do mercado por meio de um aprendizado contínuo e progressivo.

A sólida base de formação acadêmica, somada ao aprendizado prático e constante nas instituições financeiras, tem potencializado o desempenho dos colaboradores e, ao mesmo tempo, facilitado a identificação e exploração de novas oportunidades de negócios, permitindo a elas aperfeiçoar suas operações de maneira estratégica e sustentada. A prática da experimentação, junto ao uso sistemático do feedback de clientes, não só aprimora a qualidade dos serviços oferecidos, como também permite que as operações e os produtos busquem o alinhamento dos serviços e produtos com as expectativas dos clientes, buscando promover uma experiência satisfatória e fortalecendo a relação de confiança entre cliente e instituição.

A tarefa de aprendizado empreendedora nas instituições financeiras é caracterizada por uma cultura robusta de adaptação e inovação, em que práticas como o *feedback* estruturado, a experimentação de novas abordagens e a imitação de boas práticas de outras instituições desempenham papéis essenciais para a evolução contínua das operações e o aprimoramento dos serviços. As estratégias de aprendizado colaborativo, incentivadas por um ambiente de troca de conhecimentos e fortalecimento de competências interpessoais, contribuem para a coesão das equipes e consolidam uma cultura organizacional que valoriza tanto o desenvolvimento individual quanto o sucesso coletivo.

Os programas de treinamento específicos e as plataformas digitais de capacitação se mostram fundamentais no incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores, servindo como ferramentas eficazes para que cada profissional alcance um aprimoramento contínuo, refletindo diretamente no desempenho e na resiliência das instituições no mercado financeiro, conforme discutido por Argote, McEvily e Reagans (2003). Entre os problemas e dificuldades encontradas, podem ser destacadas a limitação do ambiente bancário em relação ao empreendedorismo, devido à alta regulamentação e à padronização de processos, o que restringe a possibilidade de ações disruptivas que ainda

não foram autorizadas nas operações diárias das instituições financeiras, como apontado por Ferreira, Arantes e Capella (2020).

A resistência à mudança foi apontada como uma dificuldade significativa, especialmente durante a adaptação a novas tecnologias e processos, gerando desconforto entre os colaboradores e impactando a fluidez da transição para práticas mais modernas. E a rotatividade de gerentes e a falta de clareza em alguns conceitos, como a própria aprendizagem empreendedora, também se revelaram desafios, afetando a estabilidade das equipes e a aplicação consistente de práticas inovadoras no ambiente das instituições financeiras.

As principais limitações da pesquisa envolvem a compreensão limitada dos entrevistados sobre o conceito de "Aprendizagem Empreendedora", o que impactou a profundidade das respostas e, conseqüentemente, a análise sobre como as instituições aplicam esse tipo de aprendizado de maneira sistemática. Além disso, a pesquisa concentrou-se em um setor financeiro específico e não considerou o impacto de fatores externos, como a tecnologia disruptiva de *fintechs*, na promoção da aprendizagem empreendedora, como discutido por Efobi e Orkoh (2018). Outra limitação foi a ausência de uma análise longitudinal, o que impossibilitou avaliar como a aprendizagem evolui ao longo do tempo dentro das instituições financeiras.

Para ampliar os achados deste estudo, sugere-se a realização de pesquisas que examinem comparativamente a aprendizagem empreendedora em instituições financeiras e *fintechs*, identificando pontos de melhoria e desenvolvimento que poderiam ser adaptados a este tipo de negócio. Além disso, um estudo longitudinal poderia ser realizado para acompanhar o desenvolvimento da aprendizagem empreendedora ao longo do tempo, analisando como mudanças no setor financeiro e na regulamentação influenciam essa prática dentro das instituições financeiras.

## REFERÊNCIAS

- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: Creating, retaining, and transferring knowledge. *Management Science*, 49(4), 5-8.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Biswas, A., & Vernas, R. K. (2022). Engine of entrepreneurial intentions: revisiting personality traits with entrepreneurial education. *Benchmarking: An International Journal*, 29(6), 2019-2044.
- Boud, D., Cohen, R., & Walker, D. (1993). Introduction: Understanding learning from experience. In D. Boud, R. Cohen, & D. Walker (Eds.), *Using experience for learning* (pp. 1–18). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Cavalcante, R.B., Calixto, P., Pinheiro, M.M.K. (2014). Análise De Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & Sociedade: Estudos*, 24(1), 13-18.
- Churchill, N.C., Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher-level learning. *Management Learning*, 34(4), 429–450.
- Cope, J. (2005). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 373-397.
- Cueva, C. M. E., Camino, J. R., & Santacruz, M. P. Mauro. (2020). Actitudes, Orientación Emprendedora y Capacidad de Aprendizaje Organizacional en las Empresas del Sector Cooperativo Financiero. *Interciencia*, 45(11), 508-515.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Efobi, U., & Orkoh, E. (2018). Analysis of the impacts of entrepreneurship training on growth performance of firms: Quasi-experimental evidence from Nigeria. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(3), 524-542.
- Ferreira, A. C., Arantes, R. C., & Capelle, M. C. A. (2020). Aprendizagem Organizacional, Aprendizagem Empreendedora e Ação Empreendedora: busca por Convergências. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, 5(1), 4-27.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.
- Gibb Dyer, W. Jr. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 7–21.

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gitman, L. J.; Zutter, C. J. (2012) *Principles of managerial finance*. Boston: Pearson Education.
- Greatti, L., & Sela, V. M. (2021). Atuação das cooperativas de crédito no processo de inclusão financeira no Brasil. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 40(3), 21-37.
- Harvey, M., & Evans, R. (1995). Strategic windows in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 331–347.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1993). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Karlan, D., & Valdivia, M. (2011). Teaching Entrepreneurship: Impact of Business Training on Microfinance Clients and Institutions. *The Review of Economics and Statistics*, 93(2), 510-527.
- Kuratko, D. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577-598.
- Leyshon, A., Thrift, N. (1995). Geographies of Financial Exclusion: Financial Abandonment in Britain and the United States. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 20(3), 312–341.
- L. Wang, C., Rafiq, M., Li, X., & Zheng, Y. (2014). Entrepreneurial preparedness: an exploratory case study of Chinese private enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(4), 351–374
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London: Routledge.
- Merz, G. R., Weber, P. B., & Laetz, V. B. (1994). Linking small business management with entrepreneurial growth. *Journal of Small Business Management*, 32(4), 48–60.
- Mezirow J. (Ed.). (1990). *Fostering critical reflection in adulthood*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning* (pp. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5–16.
- Mishkin, F. S. (2015). *The economics of money, banking, and financial markets*. Boston: Pearson.

Santomero, A. M., Babbel, D. F. (2001) *Financial markets, instruments, and institutions*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Soares, M., & Melo Sobrinho, A. (2008). *Microfinanças – o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito*. (2ª ed.). Brasília: BCB.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Vieira, M. M. F. (2006). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO**

Obrigado por participar da nossa coleta de dados sobre Aprendizado Empreendedor. Pedimos que você formule suas respostas de maneira dissertativa, oferecendo uma visão completa e abrangente sobre cada questão. Sua identificação, a identificação da sua empresa e as

suas repostas individuais não serão publicadas neste estudo. Fique à vontade e seguro para responder da forma mais sincera possível.

### **A) Aprendizado Empreendedor**

O aprendizado empreendedor é um processo dinâmico em que indivíduos e organizações desenvolvem competências, adaptam-se e inovam por meio da experiência prática, reflexão sobre erros e enfrentamento de desafios, promovendo crescimento contínuo e adaptabilidade no ambiente de negócios.

1. Quais competências e habilidades você considera essenciais para um colaborador desempenhar bem suas funções dentro da organização

2. Qual a importância da formação profissional e acadêmica dos funcionários na área de empreendedorismo para a organização?

3. Como a experiência prévia em empreendedorismo influencia a contratação e o desempenho dos colaboradores na sua organização?

4. Quais tipos de conhecimentos específicos (ex.: gestão financeira, marketing digital, inovação) você acredita serem indispensáveis para os funcionários de sua organização?

5. Que tipo de experiências profissionais e pessoais anteriores são mais valorizadas na contratação em sua organização?

6. Como a organização identifica e desenvolve novas oportunidades de negócios? Descreva o processo desde a descoberta até a implementação.

### **b) Histórico de Aprendizagem Empreendedora no seu banco**

O histórico de aprendizagem empreendedora refere-se às experiências passadas e aos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo por uma organização, especialmente no que diz respeito à identificação, desenvolvimento e implementação de projetos e oportunidades de negócios. Em instituições financeiras, esse histórico de empreendedorismo é fundamental para entender como a organização cresceu, inovou e aprendeu com seus sucessos e fracassos.

1. Você saberia me dizer se existe algum tipo projeto de empreendedorismo em sua organização?

2. Você participa ou participou de algum deles? Teve alguns desafios e obstáculos enfrentados nesses projetos?

3. Que aprendizados específicos sua organização obteve com os projetos bem-sucedidos e os fracassados? Como esses aprendizados foram incorporados nas práticas e estratégias da instituição?

4. De que maneira os projetos anteriores influenciaram a abertura e/ou expansão dos negócios da sua organização? Por favor, descreva exemplos concretos de como o histórico de aprendizagem empreendedora impactou o crescimento e a inovação da instituição.

### **c) Tarefa de Aprendizado Empreendedora em seu banco**

A tarefa de aprendizado empreendedora refere-se aos diferentes métodos e processos pelos quais os indivíduos e organizações adquirem conhecimentos, habilidades e competências para identificar e explorar oportunidades de negócios. Em instituições financeiras, essas tarefas podem envolver aprendizado a partir de episódios críticos, rotinas diárias, feedbacks, experimentação, interação com pares, imitação de boas práticas e capacidade generativa.

1. De que maneira o aprendizado a partir da rotina e da prática diária é incorporado na cultura da sua organização? Existem métodos utilizados para garantir que o aprendizado contínuo ocorra no dia a dia? Se sim, quais?

2. Qual é o papel do feedback de clientes e outros atores no processo de aprendizado empreendedora na sua organização?

3. Qual tipo de experiência (teste / tentativa / inovação) é incentivada e utilizada como uma ferramenta de aprendizado na sua organização?

4. Existem programas ou práticas específicas que promovem o aprendizado colaborativo?

5. Como o aprendizado por imitação (dos pares ou de outras empresas) de boas práticas e a capacidade generativa são utilizados na sua organização? Pode descrever situações em que a observação e a reprodução de práticas bem-sucedidas de outras organizações ou setores foram implementadas com sucesso?