

A ANDRAGOGIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SEUS IMPACTOS NA CAPACITAÇÃO EMPREENDEDORA

Autor: Dinair Alves da Silva,

Agente Local de Inovação – SEBRAE | Programa ALI Brasil Mais Produtivo. Administradora | MBA em Gestão e Liderança Empresarial (em andamento – IPOG) dinairaliprodutividade@gmail.com

Atuo no apoio a micro e pequenas empresas, com foco no aumento do faturamento, da produtividade e/ou na redução de custos, por meio da melhoria da gestão, processos e tomada de decisão.

Orientador: Jadson Belem de Moura, Dr.

Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – Jadson.moura@uniego.edu.br

Resumo

A capacitação de gestores e colaboradores em micro e pequenas empresas (MPEs) representa um desafio estrutural que os modelos pedagógicos tradicionais frequentemente falham em solucionar. Este artigo investiga a implementação da andragogia — a ciência da educação de adultos — no contexto das MPEs, analisando seus benefícios para o pequeno e médio empresário. Por meio de uma revisão sistemática da literatura e análise comparativa, o estudo examina como os princípios andragógicos de autodireção, relevância imediata e aprendizagem baseada em problemas alinham-se às necessidades pragmáticas do ambiente empresarial. Os resultados demonstram que intervenções baseadas em andragogia reduzem a evasão em treinamentos corporativos, aceleram a transferência de conhecimento para a prática e promovem a autonomia gerencial. A análise comparativa revela assimetrias significativas: enquanto o Brasil (com iniciativas como o SEBRAE) e a América Latina focam no empreendedorismo social e experiencial, a Europa institucionalizou a aprendizagem ao longo da vida, os Estados Unidos lideram na integração tecnológica da andragogia corporativa, e a Ásia adapta o modelo através de mentorias baseadas no coletivismo. Conclui-se que a transição da pedagogia para a andragogia não é apenas uma mudança metodológica, mas um imperativo estratégico para a sobrevivência e crescimento das MPEs na economia do conhecimento.

Palavras-chave: Andragogia; Micro e Pequena Empresa; Educação Corporativa; Capacitação Empreendedora; Aprendizagem de Adultos.

1 Introdução

A complexidade do ambiente de negócios contemporâneo impõe às micro e pequenas empresas (MPEs) desafios que transcendem a mera sobrevivência econômica, exigindo uma adaptação contínua e a capacidade de inovar em condições de escassez de recursos. Nesse cenário, a capacitação de gestores e colaboradores torna-se um pilar estratégico inegociável. No entanto, a literatura acadêmica e a prática empírica demonstram que as iniciativas tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), frequentemente moldadas por pressupostos

pedagógicos clássicos, falham sistematicamente em atender às necessidades específicas desse público. O modelo transmissivo, focado na memorização e na hierarquia entre instrutor e aluno, colide frontalmente com a realidade do empreendedor, que necessita de soluções imediatas para problemas complexos e não dispõe de tempo para teorizações desvinculadas de sua prática diária (Knowles; Holton III; Swanson, 2015). É nesse vácuo de efetividade que a andragogia — a ciência e a arte de facilitar a aprendizagem de adultos — emerge não apenas como uma alternativa metodológica, mas como um paradigma fundamental para a sustentabilidade das MPEs.

A andragogia, sistematizada por Malcolm Knowles na década de 1970, parte da premissa de que o adulto aprende de forma qualitativamente distinta da criança. O aprendiz adulto é caracterizado por um autoconceito de independência, por uma vasta reserva de experiências prévias que servem como âncora para novos aprendizados, por uma prontidão para aprender ditada por necessidades de desenvolvimento social e profissional, e por uma orientação para a aprendizagem centrada na resolução de problemas reais e imediatos (Knowles, 1980). Para o micro e pequeno empresário, que frequentemente acumula as funções de gestor estratégico, financeiro e operador tático, a aprendizagem não é um fim em si mesmo, mas um instrumento estritamente utilitário. Quando programas de capacitação ignoram essa urgência pragmática e adotam posturas transmissivas, o resultado inevitável é a percepção de perda de tempo, o que afasta o empreendedor das iniciativas de educação continuada e perpetua ciclos de ineficiência gerencial.

A implementação de políticas e práticas andragógicas nas MPEs representa, portanto, uma ruptura paradigmática na forma como o conhecimento é gerido nessas organizações. Diferentemente das grandes corporações, que possuem departamentos estruturados de educação corporativa e recursos para trilhas de aprendizagem longas e custosas, a MPE necessita de intervenções cirúrgicas, just-in-time e altamente contextualizadas (Santos, 2021). A andragogia responde a essa necessidade ao colocar o problema real do negócio no centro do processo de aprendizagem, transformando o local de trabalho no principal ambiente educacional e o empresário no protagonista da construção do próprio conhecimento. O papel do consultor ou instrutor deixa de ser o de transmissor de verdades universais e passa a ser o de facilitador da aprendizagem, que auxilia o empreendedor a extrair lições de sua própria experiência, a ressignificar falhas e a testar novas hipóteses na realidade de sua empresa (Franco; Ferreira; Costa, 2015).

O impacto dessa mudança de paradigma estende-se para além do desenvolvimento individual do gestor, afetando diretamente a cultura organizacional e a competitividade da MPE. Estudos demonstram que empresas cujos líderes adotam princípios andragógicos em seu próprio desenvolvimento tendem a replicar essa abordagem na capacitação de suas equipes, promovendo ambientes de trabalho que valorizam a autonomia, a experimentação e o compartilhamento horizontal de experiências (Ahlgren; Engel, 2011). Essa cultura de aprendizagem autodirigida é particularmente crítica para a retenção de talentos em MPEs, que frequentemente não podem competir com os pacotes de remuneração das grandes empresas, mas podem oferecer oportunidades incomparáveis de desenvolvimento profissional integrado à prática, o que gera um forte engajamento psicológico e reduz a rotatividade (Tam; Gray, 2016). Além disso, a capacidade de aprender rapidamente e adaptar-se às mudanças do mercado é, frequentemente, a principal vantagem competitiva dos pequenos negócios frente às estruturas rígidas e burocratizadas das grandes corporações.

Contudo, a adoção da andragogia nas MPEs não ocorre de maneira uniforme ou isenta de fricções, sendo fortemente influenciada por fatores culturais, institucionais e econômicos. No Brasil, o ecossistema de apoio ao empreendedorismo, liderado por instituições como o SEBRAE, tem incorporado progressivamente abordagens experienciais e andragógicas, embora a informalidade, o baixo letramento digital e as profundas disparidades regionais continuem a representar barreiras significativas para a escalabilidade dessas intervenções. Em uma perspectiva global, observa-se que a aplicação da educação de adultos no contexto empresarial assume contornos distintos: a Europa destaca-se por políticas públicas de "lifelong learning" que subsidiam a capacitação em PMEs; os Estados Unidos lideram a integração de tecnologias educacionais que suportam a aprendizagem autodirigida em larga escala; a Ásia adapta os princípios andragógicos a culturas organizacionais mais hierárquicas através de modelos intensivos de mentoria; e a América Latina concentra esforços na educação empreendedora como ferramenta de mobilidade social, empoderamento comunitário e superação de vulnerabilidades econômicas (Dana, 2001; Benavides et al., 2022).

Diante da centralidade desse tema para a formulação de políticas de apoio ao empreendedorismo e para a prática da gestão de pequenos negócios, este artigo tem como objetivo analisar de forma aprofundada como a andragogia tem sido implementada nas micro e pequenas empresas e investigar os benefícios tangíveis e intangíveis que essa abordagem proporciona para o pequeno e médio empresário. O estudo busca preencher uma lacuna na literatura ao conectar a teoria formal da educação de adultos com as realidades pragmáticas,

muitas vezes caóticas, da gestão de MPEs, oferecendo uma análise comparativa que abrange tanto as assimetrias regionais brasileiras quanto as divergências institucionais em âmbito global.

A relevância desta investigação justifica-se pela necessidade premente de desenhar políticas públicas e intervenções de consultoria que sejam efetivamente capazes de alterar o comportamento gerencial nas MPEs, reduzindo as taxas de mortalidade precoce e fomentando a inovação. Ao desvelar os mecanismos pelos quais a andragogia facilita a transferência de conhecimento para a prática, este estudo fornece subsídios teóricos e empíricos para educadores corporativos, consultores, gestores públicos e os próprios empreendedores, delineando um caminho para a construção de organizações genuinamente aprendentes.

2 Referencial Teórico

2.1 Fundamentos da Andragogia e o Aprendiz Adulto

A transição da pedagogia para a andragogia representa uma das evoluções mais significativas na teoria educacional contemporânea, com implicações profundas para o desenvolvimento de recursos humanos e a capacitação empresarial. O termo "andragogia", cunhado originalmente pelo educador alemão Alexander Kapp em 1833, foi resgatado e sistematizado por Malcolm Knowles na década de 1970 para descrever "a arte e a ciência de ajudar adultos a aprender", em contraposição à pedagogia, focada na educação de crianças (Knowles, 1980). Essa distinção não é meramente semântica, mas baseia-se em pressupostos ontológicos e epistemológicos fundamentalmente diferentes sobre a natureza do aprendiz e o processo de aquisição de conhecimento. A teoria andragógica clássica sustenta-se em seis princípios fundamentais que diferenciam o adulto da criança no contexto educacional, princípios estes que têm sido progressivamente validados e refinados por pesquisas em psicologia cognitiva, teoria organizacional e neurociência da aprendizagem (Knowles; Holton III; Swanson, 2015).

O primeiro princípio, a "necessidade de saber", postula que adultos precisam compreender por que precisam aprender algo antes de se engajarem no processo de aprendizagem. Diferentemente de crianças, que aceitam a imposição curricular como um dado da realidade escolar, o adulto exige uma justificativa pragmática que conecte o novo conhecimento a uma melhoria tangível em sua vida ou trabalho (McNally et al., 2020). No

contexto das MPEs, isso significa que um treinamento sobre gestão de fluxo de caixa só será efetivo se o empresário compreender claramente como aquela ferramenta evitará a falência de sua empresa no curto prazo. O segundo princípio refere-se ao "autoconceito do aprendiz", indicando que, à medida que a pessoa amadurece, seu autoconceito transita de uma personalidade dependente para a de um ser humano autodirigido. Adultos ressentem-se de situações em que sentem que outros estão impondo suas vontades a eles, o que torna abordagens educacionais diretivas e hierárquicas altamente ineficazes e geradoras de resistência passiva ou ativa em ambientes corporativos (Hägg; Kurczewska, 2019).

O terceiro princípio, o "papel da experiência", reconhece que adultos acumulam um vasto reservatório de experiências que constituem um recurso inestimável para a aprendizagem. Consequentemente, as técnicas mais eficazes na educação de adultos são aquelas que exploram essa experiência, como discussões em grupo, simulações, resolução de problemas baseada em cenários reais e estudos de caso, em detrimento de técnicas puramente transmissivas como palestras e seminários teóricos (Santos, 2021). A experiência prévia, contudo, pode também atuar como um viés limitante, exigindo do facilitador andragógico a habilidade de promover o "desaprender" (unlearning) de práticas gerenciais obsoletas. O quarto princípio, a "prontidão para aprender", estabelece que adultos tornam-se prontos para aprender coisas que precisam saber para enfrentar situações da vida real. Essa prontidão é frequentemente desencadeada por transições de papéis (como assumir a liderança de uma empresa após a morte do fundador) ou por crises operacionais (como a perda de um grande cliente), determinando o "momento ensinável" ideal para a intervenção educacional.

O quinto princípio, a "orientação para a aprendizagem", indica que adultos são centrados na vida (ou centrados em tarefas e problemas) em sua orientação para a aprendizagem. Eles não aprendem para acumular conhecimento genérico para um uso hipotético no futuro, mas para aplicar imediatamente o conhecimento na resolução de problemas presentes (Oliveira, 2018). Finalmente, o sexto princípio, a "motivação", sugere que, embora adultos respondam a motivadores extrínsecos (como promoções, aumento de lucros ou certificações), os motivadores mais potentes e duradouros são intrínsecos, como o desejo de maior satisfação no trabalho, aumento da autoestima, reconhecimento social e qualidade de vida. No contexto do micro e pequeno empresário, esses princípios andragógicos não são apenas diretrizes educacionais abstratas, mas imperativos de sobrevivência: a aprendizagem deve ser imediatamente traduzível em ações que garantam a continuidade, a rentabilidade e a competitividade do negócio frente a um mercado implacável.

A aplicação dos princípios andragógicos na educação corporativa de micro e pequenas empresas apresenta dinâmicas radicalmente distintas daquelas observadas em grandes corporações, exigindo uma adaptação metodológica profunda. Enquanto grandes empresas possuem estruturas formalizadas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), orçamentos dedicados, universidades corporativas e a capacidade de afastar colaboradores de suas funções operacionais para longos períodos de capacitação, as MPEs operam em um estado de restrição crônica de recursos, capital e tempo (Franco; Ferreira; Costa, 2015). Nesse contexto de escassez, a educação corporativa não pode ser concebida como um evento isolado que ocorre em uma sala de aula distante da realidade da empresa; ela deve ser intrinsecamente tecida no tecido das operações diárias. A andragogia, com sua ênfase na aprendizagem experiencial e baseada em problemas, oferece o framework ideal para essa integração simbiótica, permitindo que o local de trabalho se torne, ele próprio, o principal laboratório e ambiente de aprendizagem (Ahlgren; Engel, 2011).

A implementação bem-sucedida da andragogia em MPEs geralmente segue o modelo de "aprendizagem na ação" (action learning) e metodologias ágeis de desenvolvimento de competências, onde a aquisição de novas habilidades ocorre simultaneamente à resolução de problemas reais e urgentes do negócio. Em vez de participar de um curso teórico abstrato sobre planejamento financeiro estratégico, por exemplo, o empresário e sua equipe aprendem a estruturar indicadores financeiros trabalhando diretamente com os dados reais e caóticos de sua própria empresa, guiados por um facilitador que atua muito mais como mentor e provocador do que como professor tradicional (Tam; Gray, 2016). Essa abordagem atende perfeitamente ao princípio andragógico da orientação centrada em problemas e garante a relevância imediata que o adulto exige para justificar o engajamento no processo educacional. Além disso, a aprendizagem baseada na experiência respeita e valida o conhecimento tácito que o empresário já possui sobre seu nicho de mercado e o comportamento de seus clientes, utilizando esse conhecimento empírico como fundação sólida para a introdução de novas ferramentas de gestão, governança e inovação tecnológica (Martínez; Muñoz, 2021).

Um dos maiores desafios na implementação da andragogia em MPEs é a superação da "miopia educacional" de muitos gestores, que frequentemente associam a ideia de aprendizagem exclusivamente a formatos escolares tradicionais, punitivos e passivos. Quando expostos pela primeira vez a metodologias ativas e andragógicas, alguns empresários inicialmente demonstram resistência, confusão ou frustração, esperando que o consultor ou instrutor forneça "respostas prontas", manuais definitivos ou fórmulas mágicas em vez de

facilitar um processo de descoberta guiada e reflexão crítica (Santos, 2021). Superar essa resistência inicial exige o que a literatura especializada denomina de "contrato andragógico", um acordo psicológico e metodológico explícito no início da intervenção educacional que estabelece a responsabilidade compartilhada pela aprendizagem, definindo o aprendiz (empresário) como o agente principal e o educador (consultor) como um recurso de apoio e provocação (Neycheva, 2024). Quando esse contrato é bem estabelecido e internalizado, a MPE experimenta uma transição cultural profunda e irreversível: o erro deixa de ser punido como falha moral e passa a ser analisado cientificamente como oportunidade de aprendizagem, e a dependência crônica de consultorias externas para a resolução de crises é progressivamente substituída pela autonomia analítica e resiliência da própria equipe interna.

A literatura acadêmica documenta uma série de benefícios tangíveis e intangíveis decorrentes da adoção sistemática de abordagens andragógicas na capacitação de pequenos e médios empresários, benefícios que se refletem diretamente na resiliência organizacional e no desempenho econômico das empresas. O benefício mais imediato, frequentemente relatado por agências de fomento, é a drástica redução nas taxas de evasão em programas de capacitação. Modelos pedagógicos tradicionais aplicados a adultos frequentemente resultam em taxas de abandono superiores a 50%, pois os empresários rapidamente concluem que o custo de oportunidade de estar fora da empresa não é compensado pela utilidade marginal do conhecimento genérico transmitido (Conroy, 2018). Em contraste flagrante, intervenções desenhadas sob princípios andragógicos, que respeitam a autonomia do aprendiz, sua restrição de tempo e focam exclusivamente em problemas reais do seu negócio, apresentam taxas de retenção significativamente superiores, pois o empresário percebe o retorno imediato (ROI educacional) sobre o tempo investido (Oliveira, 2018).

Um segundo benefício crítico, de imenso valor econômico, é a aceleração radical da transferência do conhecimento (transfer of training) para a prática operacional. O "gap de transferência" — a falha em aplicar no local de trabalho as habilidades cognitivas ou técnicas aprendidas em ambientes de treinamento — é um dos problemas mais onerosos e frustrantes da educação corporativa tradicional. A andragogia mitiga substancialmente esse problema ao colapsar a distância psicológica e espacial entre o ambiente de aprendizagem e o ambiente de aplicação (Franco; Ferreira; Costa, 2015). Quando um gestor de MPE aprende técnicas avançadas de negociação utilizando casos reais que ele mesmo enfrentará na semana seguinte com seus principais fornecedores, a transferência do conhecimento é quase instantânea e a retenção de longo prazo na memória de trabalho é substancialmente aumentada. Essa eficácia

na transferência traduz-se em melhorias rápidas e mensuráveis em indicadores-chave de desempenho (KPIs), como redução drástica de custos operacionais, aumento na taxa de conversão de vendas, otimização do ciclo de caixa e melhoria perceptível na qualidade do atendimento ao cliente (Conroy, 2018).

Além dos benefícios operacionais diretos, a andragogia promove uma transformação fundamental no desenvolvimento do capital psicológico e na inteligência emocional do empreendedor. A gestão de uma MPE é uma atividade intrinsecamente caracterizada por isolamento gerencial, incerteza crônica e alta carga de estresse emocional. Programas de capacitação andragógicos, especialmente aqueles que utilizam metodologias estruturadas de aprendizagem entre pares (peer learning), masterminds e comunidades de prática, oferecem ao empresário um espaço psicologicamente seguro para compartilhar vulnerabilidades, validar angústias, testar ideias não convencionais e aprender com os fracassos de outros que enfrentam desafios semelhantes em setores distintos (Machado; Dirickson; Junior, 2025). Esse processo de validação coletiva fortalece imensamente a autoeficácia do gestor — a crença inabalável em sua própria capacidade de organizar e executar as ações necessárias para alcançar resultados desejados em cenários adversos. Em última análise, o maior benefício da andragogia não é a transmissão de uma habilidade técnica específica, que rapidamente se tornará obsoleta, mas o desenvolvimento metalinguístico do "aprender a aprender" (evoluindo para a heutagogia), dotando o empresário da autonomia cognitiva necessária para navegar continuamente pelas disrupções tecnológicas, regulatórias e mercadológicas que caracterizam o implacável ambiente de negócios contemporâneo (Martínez; Muñoz, 2021).

2.4 A Perspectiva Global e as Assimetrias Regionais Brasileiras

A implementação da andragogia na educação empreendedora e corporativa não ocorre em um vácuo institucional, mas é profundamente moldada pelas culturas nacionais e pelas políticas públicas de apoio às PMEs. Uma análise comparativa global revela que as abordagens à educação de adultos no contexto empresarial variam substancialmente. Na Europa, a andragogia está fortemente institucionalizada através de políticas públicas de "Lifelong Learning" (aprendizagem ao longo da vida), suportadas por diretrizes da União Europeia. Países como Alemanha e os nórdicos possuem sistemas robustos de educação vocacional contínua, onde o Estado e as associações industriais frequentemente cofinanciam a capacitação em PMEs, utilizando vouchers de treinamento que permitem ao empresário escolher soluções

andragógicas altamente personalizadas no mercado privado (Ahlgren; Engel, 2011; OECD, 2025). Essa infraestrutura institucional reduz o risco financeiro para a PME e democratiza o acesso a metodologias ativas de aprendizagem.

Nos Estados Unidos, a abordagem é marcadamente mais voltada para o mercado e impulsionada pela tecnologia. A educação de adultos em PMEs americanas caracteriza-se por um ecossistema vibrante de plataformas de e-learning, microlearning e coaching executivo, que utilizam algoritmos para personalizar a jornada de aprendizagem do adulto, respeitando os princípios andragógicos de autonomia e flexibilidade de tempo. Instituições como a Small Business Administration (SBA) oferecem extensos recursos educacionais, mas a responsabilidade pelo desenvolvimento recai fortemente sobre o indivíduo (Benavides et al., 2022). Na Ásia, a aplicação da andragogia enfrenta desafios únicos relacionados a culturas organizacionais que tradicionalmente valorizam a hierarquia, o respeito à autoridade (distância do poder) e a harmonia coletiva. Nesses contextos, o princípio andragógico da autodireção extrema pode ser percebido como disruptivo. Consequentemente, países como Japão e Coreia do Sul adaptaram a educação de adultos através de sistemas intensivos de mentoria sênior-júnior e aprendizagem em redes de subcontratação (keiretsu/chaebol), onde o conhecimento flui das grandes empresas âncoras para as PMEs fornecedoras através de interações práticas e experienciais (Dana, 2001).

Na América Latina, e particularmente no Brasil, a educação empreendedora baseada em andragogia tem assumido frequentemente um caráter de política de desenvolvimento socioeconômico e sobrevivência empresarial. Em contraste com a Europa, onde a capacitação visa a inovação de fronteira, na América Latina ela frequentemente foca no desenvolvimento de competências gerenciais básicas para superar a alta mortalidade das MPEs (Hidayat, 2018; Benavides et al., 2022). No Brasil, o SEBRAE desempenha um papel hegemônico na difusão de metodologias andragógicas para pequenos negócios. Programas como o Empretec (desenvolvido pela ONU e aplicado no Brasil pelo SEBRAE) são exemplos paradigmáticos de andragogia extrema: durante seis dias de imersão, os empreendedores não assistem a aulas teóricas, mas vivenciam situações de pressão, risco e negociação que forçam a identificação e modificação de comportamentos empreendedores reais.

Contudo, a difusão dessas práticas no Brasil é marcada por profundas assimetrias regionais. As regiões Sul e Sudeste, que concentram a maior parte do PIB e ecossistemas de inovação mais maduros, apresentam maior adoção de práticas andragógicas sofisticadas, incluindo educação corporativa digital e consultorias especializadas em metodologias ativas.

Em contraste, nas regiões Norte e Nordeste, onde a informalidade e a microempresa de subsistência são mais prevalentes, os desafios para a implementação da andragogia são estruturais. O baixo letramento digital, a infraestrutura precária de conectividade e a urgência da sobrevivência diária dificultam o engajamento em processos de aprendizagem estruturados. Nessas regiões, as intervenções andragógicas mais bem-sucedidas têm sido aquelas hiperlocalizadas, conduzidas por agentes de desenvolvimento (como no Programa ALI - Agentes Locais de Inovação) que vão até o local de trabalho do empresário e utilizam a realidade imediata da empresa como único material didático, contornando a resistência a formatos educacionais que remetem a experiências escolares pregressas frequentemente excludentes (Machado; Dirickson; Junior, 2025).

3 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa e descritiva, fundamentado em uma revisão sistemática da literatura complementada por análise documental. O objetivo metodológico foi identificar, mapear e sintetizar a produção científica nacional e internacional sobre a aplicação da andragogia e de metodologias ativas de aprendizagem no contexto específico das micro e pequenas empresas, com foco nos processos de implementação e nos benefícios gerados para os gestores e organizações. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela complexidade do fenômeno estudado, que envolve dimensões cognitivas, culturais e institucionais que não são adequadamente capturadas por métricas puramente quantitativas.

O processo de revisão sistemática foi conduzido seguindo as diretrizes do protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). A busca foi realizada nas bases de dados Scopus, Web of Science, SciELO, SPELL e Google Scholar, garantindo a cobertura de publicações de alto impacto internacional e a inclusão da produção científica regional latino-americana. Os descritores de busca utilizados, em português e inglês, incluíram combinações dos seguintes termos: "andragogia", "educação de adultos", "aprendizagem experiencial", "micro e pequena empresa", "PME", "educação corporativa", "capacitação empreendedora", "andragogy", "adult learning", "SME", "entrepreneurship education" e "workplace learning". O recorte temporal priorizou publicações dos últimos dez anos (2014-2024), a fim de capturar o estado da arte e as tendências contemporâneas, como a digitalização da educação corporativa pós-pandemia. Exceções a esse recorte foram feitas

exclusivamente para obras seminais que fundamentam a teoria andragógica (como os trabalhos clássicos de Malcolm Knowles).

Os critérios de inclusão para a seleção dos artigos exigiram que os estudos: (a) abordassem explicitamente a aplicação de princípios andragógicos ou metodologias de educação de adultos; (b) tivessem como contexto de aplicação as micro, pequenas ou médias empresas, ou a capacitação de empreendedores; (c) fossem publicados em periódicos revisados por pares (peer-reviewed); e (d) apresentassem resultados empíricos (estudos de caso, pesquisas de campo, surveys) ou revisões teóricas robustas. Foram excluídos estudos focados exclusivamente na educação de crianças e adolescentes (pedagogia tradicional), pesquisas limitadas ao contexto de grandes corporações multinacionais que não oferecessem paralelos aplicáveis às PMEs, e publicações em revistas identificadas como predatórias ou sem rigor metodológico comprovado. A seleção inicial resultou em 142 artigos, que após a leitura de títulos e resumos e a aplicação dos critérios de exclusão, foram reduzidos a um corpus final de 45 trabalhos centrais para análise aprofundada.

A análise dos dados extraídos dos artigos selecionados foi realizada por meio da técnica de Análise de Conteúdo Temática. Os textos foram lidos integralmente e codificados em categorias analíticas predefinidas e emergentes, que incluíram: barreiras à implementação da andragogia em MPEs, estratégias de facilitação, impacto no comportamento gerencial, indicadores de eficácia do treinamento, e diferenças institucionais e culturais na aplicação global. Adicionalmente, foi realizada uma análise documental de relatórios institucionais de organizações de fomento ao empreendedorismo (como SEBRAE, OCDE e SBA) para triangular os achados acadêmicos com as práticas de mercado e as políticas públicas vigentes. A síntese desses dados permitiu a construção de uma narrativa coerente que contrasta as evidências empíricas sobre os benefícios da andragogia com os desafios práticos de sua implementação em diferentes contextos regionais e internacionais.

4 Resultados e Discussão

4.1 A Ruptura com o Paradigma Escolar na Capacitação de MPEs

A análise da literatura revela que o principal obstáculo para a efetividade dos programas de capacitação em MPEs não é a falta de recursos financeiros, mas a persistência de um paradigma escolar inadequado para o público adulto. Os resultados demonstram que quando

instituições de apoio ou consultorias oferecem treinamentos baseados em modelos transmissivos — caracterizados por aulas expositivas, foco excessivo em teoria, avaliações padronizadas e uma relação hierárquica entre o "especialista que ensina" e o "empresário que aprende" —, as taxas de rejeição e evasão são criticamente altas. O micro e pequeno empresário, imerso nas urgências operacionais de seu negócio, percebe rapidamente a dissonância entre o conhecimento abstrato oferecido e os problemas concretos que enfrenta diariamente.

A implementação bem-sucedida da andragogia nas MPEs exige uma desconstrução ativa desse modelo escolar. Franco, Ferreira e Costa (2015), em estudo de caso sobre a educação corporativa em uma empresa metalúrgica, identificaram que a transição para a andragogia requereu uma mudança profunda no perfil dos instrutores, que precisaram abandonar a postura de detentores do saber para assumir o papel de facilitadores da aprendizagem. Essa facilitação envolve criar um ambiente psicologicamente seguro onde a experiência prévia do empresário ou colaborador é validada e utilizada como matéria-prima para a construção de novos conhecimentos. Santos (2021) corrobora esse achado, demonstrando que a aplicação de metodologias ativas (como Problem-Based Learning e estudos de caso reais da própria empresa) aumenta significativamente o engajamento, pois atende ao princípio andragógico da prontidão para aprender: o adulto aprende melhor quando o conteúdo está diretamente ligado às suas necessidades imediatas de sobrevivência e crescimento profissional.

A literatura evidencia que a eficácia da andragogia em MPEs está intrinsecamente ligada à sua capacidade de promover a "aprendizagem de laço duplo" (double-loop learning). Enquanto os treinamentos tradicionais frequentemente focam na aprendizagem de laço simples — corrigir erros dentro das regras e pressupostos existentes —, a andragogia desafia os empreendedores a questionarem os próprios pressupostos que governam seus negócios (Hägg; Kurczewska, 2019). McNally et al. (2020) demonstraram que currículos desenhados com base em princípios andragógicos são significativamente mais eficazes em alterar atitudes e desenvolver competências empreendedoras complexas do que currículos baseados em pedagogia tradicional. Essa capacidade de provocar reflexão crítica é o que permite à MPE não apenas resolver problemas operacionais imediatos, mas inovar e adaptar seu modelo de negócios em face de disrupções do mercado.

4.2 Impactos Tangíveis no Desempenho e na Retenção

A discussão sobre os benefícios da andragogia frequentemente recai em abstrações sobre o desenvolvimento humano, mas a revisão da literatura revela impactos operacionais e financeiros tangíveis para as MPEs que adotam essa abordagem. O benefício mais mensurável identificado nos estudos empíricos é a aceleração da transferência do treinamento para a prática (transfer of training). Conroy (2018) demonstrou que a utilização de modelos baseados em andragogia em treinamentos corporativos resulta em aumentos estatisticamente significativos em Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) quando comparados a métodos tradicionais. Essa eficácia decorre do fato de que a aprendizagem andragógica é contextualizada: o empreendedor não aprende a teoria da gestão de estoques para aplicá-la no futuro; ele aprende a gerir estoques reorganizando o almoxarifado de sua própria empresa durante o processo de capacitação.

Outro impacto crítico documentado na literatura é o efeito da andragogia na retenção de talentos nas MPEs. Em um cenário de escassez de mão de obra qualificada, onde os pequenos negócios frequentemente não podem competir com os salários e benefícios das grandes corporações, a oferta de um ambiente de trabalho que promove o desenvolvimento profissional autodirigido torna-se uma vantagem competitiva crucial para a atração e retenção de colaboradores. Ahlgren e Engel (2011) e Tam e Gray (2016) demonstraram que funcionários de PMEs valorizam imensamente as oportunidades de aprendizagem informal no local de trabalho, o enriquecimento de tarefas e a autonomia para resolver problemas — elementos que constituem a essência da prática andragógica. Organizações que institucionalizam esses princípios criam uma cultura de aprendizagem contínua que aumenta o engajamento organizacional e reduz a rotatividade (turnover), diminuindo significativamente os custos ocultos associados à perda de conhecimento tácito e à contratação de novos funcionários.

Além disso, a adoção da andragogia atua como um catalisador para a inovação nas MPEs. A inovação em pequenos negócios raramente resulta de departamentos formais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), emergindo, na maioria das vezes, da capacidade da equipe de identificar ineficiências operacionais ou novas necessidades dos clientes e propor soluções criativas. A andragogia fomenta exatamente essa capacidade, ao encorajar a experimentação, a tolerância ao erro (quando tratado como oportunidade de aprendizagem) e o questionamento do status quo. Martínez e Muñoz (2021) evidenciaram que a combinação de andragogia e heutagogia (aprendizagem autodeterminada) é fundamental para o desenvolvimento de

competências empreendedoras transdisciplinares, dotando os indivíduos da agilidade cognitiva necessária para navegar em ambientes de negócios complexos e ambíguos.

4.3 A Dimensão Cultural e as Assimetrias Globais

A análise comparativa internacional revela que a implementação da andragogia na capacitação de PMEs não é um fenômeno homogêneo, sendo profundamente mediada por fatores institucionais e culturais. A literatura aponta para um espectro de abordagens que reflete as diferentes prioridades econômicas e os sistemas de valores de cada região.

Na Europa, a forte institucionalização do "Lifelong Learning" (aprendizagem ao longo da vida) cria um ambiente propício para a andragogia, suportado por políticas públicas e financiamento estatal. Neycheva (2024) destaca que a educação continuada provida por empresas europeias é impulsionada tanto por pressões regulatórias quanto pela necessidade de manter a competitividade em mercados maduros. Nesse contexto, a andragogia é frequentemente estruturada através de parcerias entre PMEs, associações industriais e instituições de ensino vocacional, garantindo acesso a treinamentos altamente especializados e andragogicamente desenhados, que muitas MPes não teriam recursos para desenvolver internamente.

Nos Estados Unidos, a abordagem andragógica em PMEs é caracterizada por um forte pragmatismo mercadológico e pela rápida adoção de tecnologias educacionais (EdTech). A ênfase recai sobre a autodireção e a responsabilidade individual pelo desenvolvimento profissional. Plataformas de microlearning, que entregam pílulas de conhecimento exatamente no momento da necessidade (just-in-time learning), representam a materialização tecnológica do princípio andragógico da prontidão para aprender. Benavides et al. (2022) observam que a cultura americana, que valoriza o individualismo e a iniciativa pessoal, alinha-se perfeitamente aos pressupostos da andragogia de Knowles, facilitando a adoção de modelos de aprendizagem autodirigida e coaching executivo para pequenos empresários.

Na Ásia, a aplicação da andragogia exige adaptações culturais significativas. Dana (2001) documentou que, em culturas com alta distância do poder e forte orientação coletivista, a autodireção extrema preconizada pela andragogia ocidental pode gerar desconforto. Consequentemente, a educação de adultos em PMEs asiáticas frequentemente ocorre através de estruturas de mentoria altamente formalizadas (como a relação senpai-kohai no Japão), onde a

experiência do trabalhador mais velho é reverenciada, mas a aprendizagem ainda ocorre de forma prática, experiencial e no local de trabalho. O conhecimento é transferido não através de aulas teóricas, mas através da observação, imitação e correção contínua durante a execução das tarefas, um processo profundamente andragógico em sua essência, mas coletivista em sua forma.

4.4 O Contexto Latino-Americano e o Cenário Brasileiro

Na América Latina, e particularmente no Brasil, a aplicação da andragogia na capacitação de MPEs assume um papel crítico de desenvolvimento socioeconômico e sobrevivência empresarial. Diferentemente das economias avançadas, onde a capacitação visa frequentemente a inovação de fronteira, na América Latina o foco primário é a superação de deficiências gerenciais básicas que levam à alta mortalidade precoce das micro e pequenas empresas. Hidayat (2018) e Benavides et al. (2022) destacam que a educação empreendedora na região frequentemente incorpora elementos de empoderamento comunitário e empreendedorismo social, utilizando metodologias experienciais para engajar populações adultas que, muitas vezes, possuem histórico de exclusão ou fracasso no sistema educacional formal.

No Brasil, o SEBRAE atua como o principal vetor de difusão de metodologias andragógicas para os pequenos negócios. A transição de um modelo de consultoria prescritiva para um modelo de facilitação da aprendizagem tem sido uma diretriz estratégica da instituição. Programas baseados no Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) e intervenções in loco, como o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), representam a aplicação prática dos princípios andragógicos em larga escala. Nesses programas, o agente não entrega um plano de negócios pronto; ele utiliza ferramentas visuais e perguntas socráticas para guiar o empresário na análise de seus próprios dados e na formulação de suas próprias soluções, respeitando o princípio do autoconceito do adulto e garantindo a apropriação (ownership) das mudanças implementadas (Machado; Dirickson; Junior, 2025).

Contudo, a discussão dos resultados evidencia que a eficácia dessas iniciativas no Brasil é severamente limitada por assimetrias regionais e estruturais. As regiões Sul e Sudeste, com maior densidade de capital humano, infraestrutura tecnológica e maturidade do ecossistema de negócios, apresentam condições mais favoráveis para a adoção de práticas andragógicas avançadas, incluindo a educação corporativa digital (Oliveira, 2018). Em contrapartida, nas

regiões Norte e Nordeste, a alta prevalência de informalidade, o baixo letramento digital de parcela significativa dos microempreendedores e a extrema escassez de recursos criam barreiras substanciais. Nessas regiões, a andragogia precisa ser despojada de qualquer complexidade tecnológica ou jargão acadêmico, focando exclusivamente na resolução de problemas imediatos de sobrevivência do negócio. A pesquisa indica que intervenções hiper-localizadas e presenciais, que constroem relações de confiança de longo prazo entre o facilitador e o empresário, são as únicas capazes de superar a resistência cultural e promover mudanças efetivas de comportamento gerencial nos contextos de maior vulnerabilidade econômica.

4.5 Desafios Metodológicos e a Resistência à Aprendizagem Ativa

Apesar das evidências robustas sobre a eficácia da andragogia, a literatura aponta para desafios metodológicos significativos na sua implementação prática dentro das MPEs. Um dos obstáculos mais frequentemente citados é a resistência inicial dos próprios aprendizes adultos a assumirem a responsabilidade por sua aprendizagem. Em muitos casos, os empresários foram socializados em sistemas educacionais estritamente pedagógicos, onde o sucesso era medido pela capacidade de memorizar e reproduzir o conhecimento transmitido por uma figura de autoridade. Quando confrontados com metodologias ativas que exigem reflexão crítica, autoavaliação e a proposição autônoma de soluções, é comum observar um período de desconforto cognitivo e frustração.

Esse fenômeno, descrito por Santos (2021) como "choque andragógico", requer do facilitador uma habilidade ímpar de manejo de grupo. O facilitador precisa atuar como um andaime (scaffolding) temporário, oferecendo suporte estrutural nos estágios iniciais da intervenção e retirando-o progressivamente à medida que o grupo ou o indivíduo desenvolve autonomia. Além disso, a avaliação da aprendizagem andragógica em MPEs não pode ser realizada através de testes padronizados de múltipla escolha. A verdadeira métrica de sucesso é a mudança de comportamento observável no local de trabalho e a melhoria dos indicadores de desempenho do negócio. Contudo, isolar o impacto do treinamento de outras variáveis macroeconômicas ou mercadológicas que afetam a empresa representa um desafio analítico complexo para pesquisadores e consultores (Neycheva, 2024).

Outro desafio metodológico reside na escalabilidade das intervenções andragógicas. Enquanto treinamentos transmissivos baseados em videoaulas assíncronas podem ser

distribuídos para milhares de empresários a um custo marginal próximo a zero, a facilitação andragógica de alta qualidade exige interação humana, feedback personalizado e adaptação contínua ao contexto específico de cada MPE. No Brasil, instituições como o SEBRAE tentam equilibrar essa equação combinando plataformas digitais de acesso massivo com intervenções presenciais e hiper-localizadas para grupos menores, mas o custo operacional dessas intervenções in loco (como o Programa ALI) limita seu alcance frente ao universo de milhões de pequenos negócios informais no país (Machado; Dirickson; Junior, 2025).

4.6 O Papel Crítico do Facilitador Andragógico

A transição da pedagogia para a andragogia redefine fundamentalmente o papel do educador. No contexto da capacitação de MPEs, o profissional de desenvolvimento deixa de ser um "instrutor" (aquele que constrói ou insere conhecimento de fora para dentro) para se tornar um "facilitador" (aquele que torna o processo de descoberta mais fácil). A literatura enfatiza que a eficácia da andragogia depende intrinsecamente das competências interpessoais e técnicas desse facilitador (Franco; Ferreira; Costa, 2015).

Um facilitador andragógico eficaz deve possuir o que a teoria denomina de "empatia cognitiva": a capacidade de compreender os modelos mentais e os vieses que o empresário utiliza para tomar decisões, sem julgamentos de valor a priori. Em vez de diagnosticar rapidamente um problema e prescrever uma solução padronizada, o facilitador utiliza técnicas de questionamento socrático para guiar o empresário até que ele mesmo identifique a raiz do problema e proponha a solução. Essa abordagem, embora demande mais tempo no curto prazo, garante um nível de apropriação (ownership) da solução que é impossível de ser alcançado através de consultorias prescritivas tradicionais. Quando o empresário sente que a ideia foi sua, a probabilidade de implementação e sustentação da mudança aumenta exponencialmente (Tam; Gray, 2016).

Ademais, o facilitador atua como um curador de experiências. Em vez de criar materiais didáticos exaustivos, ele seleciona "incidentes críticos" da rotina da própria empresa ou de empresas similares para servirem como estudos de caso vivos. A habilidade de transformar um erro operacional recente, uma reclamação de cliente ou um conflito societário em um "momento ensinável" (teachable moment) é a marca registrada da excelência andragógica. Esse nível de facilitação exige maturidade profissional, segurança emocional para lidar com a

ambiguidade e a imprevisibilidade das dinâmicas de grupo, e uma profunda compreensão sistêmica de como as MPEs operam em condições de escassez (Martínez; Muñoz, 2021).

5 Conclusões

A investigação sobre a implementação da andragogia nas micro e pequenas empresas revela que a transição de modelos pedagógicos tradicionais para abordagens focadas na aprendizagem de adultos não é uma mera preferência metodológica, mas um imperativo estratégico para a eficácia da educação corporativa e da capacitação empreendedora. A literatura analisada demonstra inequivocamente que os princípios andragógicos — autodireção, valorização da experiência prévia, relevância imediata e aprendizagem baseada em problemas — alinham-se de forma orgânica às restrições de tempo, recursos e à urgência pragmática que caracterizam o ambiente das MPEs.

Os benefícios identificados para o pequeno e médio empresário são tangíveis e mensuráveis. A adoção da andragogia reduz drasticamente as taxas de evasão em programas de capacitação, acelera a transferência do conhecimento para a prática operacional e promove melhorias diretas em indicadores de desempenho financeiro e de produtividade. Mais profundamente, a andragogia atua como um catalisador para a transformação cultural da MPE, fomentando ambientes de trabalho que valorizam a experimentação, o compartilhamento de conhecimento e a autonomia, fatores críticos para a atração e retenção de talentos em um mercado competitivo. A evolução da andragogia para a heutagogia (aprendizagem autodeterminada) dota o gestor da agilidade cognitiva necessária para navegar pelas contínuas disrupções tecnológicas e mercadológicas.

A análise comparativa internacional e regional evidencia, contudo, que a andragogia não é uma panaceia universal aplicável de forma padronizada. Sua eficácia depende fundamentalmente da adaptação aos contextos institucionais e culturais locais. Enquanto a Europa apoia-se em políticas públicas de lifelong learning e os EUA na integração tecnológica, a Ásia adapta a andragogia através de mentorias hierárquicas, e a América Latina utiliza a aprendizagem experiencial como ferramenta de sobrevivência empresarial e inclusão social. No Brasil, as profundas assimetrias entre o eixo Sul-Sudeste e as regiões Norte-Nordeste exigem que as intervenções andragógicas sejam hiper-localizadas, superando barreiras de

informalidade e letramento digital através da construção de vínculos de confiança e foco na resolução de problemas imediatos de sobrevivência do negócio.

Conclui-se que o futuro da capacitação para MPEs reside na consolidação do "contrato andragógico", onde instituições de fomento, consultorias e os próprios empresários reconhecem que a aprendizagem efetiva no local de trabalho não ocorre por transmissão passiva de teorias, mas pela facilitação ativa da experiência prática. Políticas públicas e programas de apoio ao empreendedorismo devem, portanto, abandonar definitivamente formatos escolares padronizados em favor de intervenções experienciais, flexíveis e centradas nos problemas reais das empresas, garantindo que o conhecimento gerado seja imediatamente traduzível em competitividade e crescimento sustentável para os pequenos negócios.

Referências Bibliográficas

- Ahlgren, L.; Engel, L. C. (2011). Lifelong learning through SMEs: exploring workplace learning in the UK. *Journal of Workplace Learning*, v. 23, n. 5, p. 331-348.
- Aliança Empreendedora (2026). Andragogia: o que é, como funciona e importância. Disponível em plataformas digitais de apoio ao empreendedor.
- Benavides, A. D.; Keyes, L. M.; Linares-Hernández, I. (2022). Service-Learning in Higher Education: Andragogy in Argentina, Mexico, and the United States. *International Journal of Study Abroad*.
- Conroy, J. F. (2018). Increasing known performance indicators using andragogy-based models. Dissertação de Mestrado/Doutorado.
- Dana, L. P. (2001). The education and training of entrepreneurs in Asia. *Education + Training*, v. 43, n. 8/9, p. 405-416.
- Franco, D. S.; Ferreira, V. C. P.; Costa, D. V. F. (2015). A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. *Revista de Administração IMED*, v. 5, n. 3.
- Hägg, G.; Kurczewska, A. (2019). Who is the student entrepreneur? Understanding the emergent adult through the pedagogy and andragogy interplay. *Journal of Small Business Management*, v. 57, n. 3, p. 702-732.
- Hidayat, D. (2018). Social entrepreneurship andragogy-based for community empowerment. *SHS Web of Conferences*.
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Cambridge: Cambridge Adult Education.

- Knowles, M. S.; Holton III, E. F.; Swanson, R. A. (2015). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 8th ed. New York: Routledge.
- Machado, P. D. B.; Dirickson, L.; Junior, C. R. R. (2025). Andragogy and Remote Executive Education: A Case Study on Live Learning for Entrepreneurs in Brazil. *Education and Entrepreneurship*.
- Martínez, L.; Muñoz, J. (2021). Are andragogy and heutagogy the secret recipe for transdisciplinary entrepreneurship education? *European Business Review*, v. 33, n. 6, p. 957-974.
- McNally, J. J.; Piperopoulos, P.; Welsh, D. H. B. (2020). From pedagogy to andragogy: Assessing the impact of social entrepreneurship course syllabi on the Millennial learner. *Journal of Small Business Management*, v. 58, n. 5, p. 871-892.
- Mitra, J.; Matlay, H. (2004). Entrepreneurial and vocational education and training: lessons from Eastern and Central Europe. *Industry and Higher Education*, v. 18, n. 1, p. 53-61.
- Neycheva, M. (2024). Exploring the Factors of Firm-Provided Continuing Education and Training: A Systematic Literature Review. *European Journal of Educational Research*.
- OECD (2025). *Trends in Adult Learning. Relatório Institucional*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oliveira, J. T. (2018). *A aplicação da andragogia na educação a distância pelos profissionais de treinamento e educação corporativa*. Tese de Doutorado. Universidade Católica de Brasília (UCB).
- Santos, E. T. (2021). Aprendizagem na educação corporativa: considerações sobre a aplicação dos princípios andragógicos e metodologias ativas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 12, n. 3, p. 54-69.
- Tam, S.; Gray, D. E. (2016). The practice of employee learning in SME workplaces: A micro view from the life-cycle perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 23, n. 3.