

**EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL SOB NOVAS LENTES: UMA AGENDA  
DE PESQUISA INFORMADA PELAS TEORIAS INSTITUCIONAL E DA  
APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL**

*SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP THROUGH NEW LENSES: A RESEARCH  
AGENDA INFORMED BY INSTITUTIONAL THEORY AND EXPERIENTIAL LEARNING*

**GLAUCO RICARDO SIMÕES GOMES**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ANDRE BENITEZ SANTOS**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

**Agradecimento à órgão de fomento:**

Os autores agradecem ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE e à CAPES.

## **EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL SOB NOVAS LENTES: UMA AGENDA DE PESQUISA INFORMADA PELAS TEORIAS INSTITUCIONAL E DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL**

### **Objetivo do estudo**

Propor um framework teórico e uma agenda de pesquisa que integrem a teoria institucional e a aprendizagem experiencial como lentes analíticas para compreender práticas de empreendedorismo sustentável em contextos complexos e em transformação.

### **Relevância/originalidade**

O estudo avança o campo ao articular dois referenciais teóricos raramente integrados, promovendo uma leitura dinâmica das interações entre instituições, aprendizagem e ação empreendedora sustentável, especialmente em contextos de baixa articulação institucional.

### **Metodologia/abordagem**

Foi realizada uma revisão narrativa da literatura, com análise temática de estudos selecionados por amostragem do tipo snowball, articulando conceitos das três dimensões: teoria institucional, aprendizagem experiencial e empreendedorismo sustentável.

### **Principais resultados**

O framework proposto demonstra como pressões institucionais moldam práticas empreendedoras por meio de ciclos de aprendizagem. Aponta, ainda, os desdobramentos dessas práticas em inovação para sustentabilidade, adaptação estratégica e impacto sistêmico.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Integra teorias distintas em um modelo explicativo e dinâmico, oferecendo uma base para análises futuras. Propõe agenda de pesquisa estruturada em cinco eixos, articulada com programas nacionais e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A agenda de pesquisa orienta políticas públicas baseadas em evidências e práticas empresariais sustentáveis. Favorece a aprendizagem adaptativa, a inovação institucional e a formação de empreendedores resilientes em contextos desafiadores.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo sustentável, Teoria institucional, Aprendizagem Experiencial, Pressões Institucionais

*SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP THROUGH NEW LENSES: A RESEARCH  
AGENDA INFORMED BY INSTITUTIONAL THEORY AND EXPERIENTIAL LEARNING*

**Study purpose**

To propose a theoretical framework and research agenda that integrate institutional theory and experiential learning as analytical lenses to understand sustainable entrepreneurship practices in complex and evolving institutional contexts.

**Relevance / originality**

This study advances the field by connecting two rarely integrated theoretical approaches, offering a dynamic interpretation of the interplay between institutions, learning, and sustainable entrepreneurial action, particularly in low-institutional-capacity environments.

**Methodology / approach**

A narrative literature review was conducted using thematic analysis and snowball sampling. The study integrates concepts from institutional theory, experiential learning, and sustainable entrepreneurship to develop a comprehensive conceptual model.

**Main results**

The proposed framework shows how institutional pressures shape entrepreneurial practices through learning cycles. It highlights outcomes such as sustainability-oriented innovation, strategic adaptation, and systemic impact in entrepreneurial initiatives.

**Theoretical / methodological contributions**

Combines distinct theoretical perspectives into a dynamic explanatory model. Offers a structured research agenda based on five thematic axes, aligned with national programs and the Sustainable Development Goals (SDGs).

**Social / management contributions**

Supports evidence-based public policies and sustainable business strategies. Encourages adaptive learning, institutional innovation, and the development of resilient entrepreneurs in uncertain or fragmented institutional contexts.

**Keywords:** Sustainable entrepreneurship, Institutional theory, Experiential learning, Institutional pressures

## **EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL SOB NOVAS LENTES: uma agenda de pesquisa informada pelas teorias institucional e da aprendizagem experiencial**

### **1 Introdução**

Inicialmente associado a questões predominantemente ambientais, o empreendedorismo sustentável tem evoluído para uma perspectiva mais abrangente (Suchek et al., 2022). Passou a ser compreendido como um campo central para o enfrentamento de desafios globais como as mudanças climáticas (Akinbami et al., 2019; Crecente et al., 2021) e crises sistêmicas como a pandemia da COVID-19 (Lang et al., 2022; Sörensson & Ghannad, 2024). Com uma abordagem multidimensional, o empreendedorismo sustentável propõe soluções que integram valores ecológicos, sociais e econômicos (Diepolder et al., 2021), respondendo tanto a exigências institucionais quanto às crescentes demandas por responsabilidade social (Hall et al., 2020; Schaltegger et al., 2022).

Entretanto, os empreendedores sustentáveis enfrentam um ambiente institucional complexo, permeado por normas em constante mudança, políticas públicas fragmentadas e pressões contraditórias (Eller et al., 2020; Peng & Walid, 2022; Shahid et al., 2023). Nesse cenário, a teoria institucional (Zucker, 1987) oferece uma lente analítica relevante para compreender como pressões coercitivas, normativas e miméticas moldam comportamentos organizacionais, incentivando tanto a adoção de práticas sustentáveis quanto a reconfiguração de paradigmas (DiMaggio & Powell, 1983; 1991). Ao considerar o ambiente social como indutor de mudança, a teoria institucional permite analisar como estruturas, regras e padrões se consolidam e se transformam em resposta às dinâmicas do campo organizacional (Meyer & Rowan, 1977; Greve, 2003).

A essa perspectiva soma-se a aprendizagem experiencial, entendida como um processo cíclico no qual indivíduos e organizações constroem conhecimento com base na reflexão sobre suas experiências (Kolb, 1984; 2015). No campo do empreendedorismo sustentável, esse tipo de aprendizagem desempenha papel estratégico ao permitir que os atores adaptem práticas, desenvolvam competências e inovem em contextos de alta incerteza. A literatura também aponta que a aprendizagem organizacional, em múltiplos níveis, é essencial para ampliar o alcance das inovações e gerar impactos sistêmicos sustentáveis (Lukas, Hult & Ferrell, 1996; Mann et al., 2009).

Apesar do avanço conceitual da área, persistem lacunas que limitam sua aplicação prática. Seja pela necessidade de incluir aspectos psicológicos, motivacionais ou sociais (Ali, 2021; Abdelwahed et al., 2022), estudar diferentes setores ou regiões (Filser et al., 2019; Nuringsih et al., 2023), realizar estudos comparativos (Bajdor et al., 2021; Jha & Pande, 2024) ou outras temáticas apontadas pelos autores do campo, enxerga-se no fenômeno do empreendedorismo sustentável uma gama de possibilidades de investigação não apenas com relevância acadêmica, mas também com possibilidade de impactar positivamente aspectos sociais e ambientais da sociedade.

Sobretudo em contextos com baixa articulação institucional ou limitada capacidade estatal, as políticas públicas voltadas ao empreendedorismo sustentável precisam ir além de incentivos econômicos pontuais e atuar na construção de arcabouços institucionais que favoreçam a experimentação, a inovação social e o aprendizado organizacional. A literatura aponta que políticas mal formuladas e desarticuladas das realidades locais tendem a ser inefetivas (Arshed et al., 2014). Ao mesmo tempo, mecanismos de governança mais colaborativos, como contratos relacionais e redes de co-criação, podem mitigar conflitos e aumentar a eficácia na implementação de políticas (Bai et al., 2016; Oguguo et al., 2020).

Nesse sentido, a presente proposta articula conceitos teóricos e aplicações práticas por meio de um *framework* que conecta empreendedorismo sustentável, teoria institucional e

aprendizagem experiencial. O objetivo é compreender como empreendedores podem transformar pressões institucionais em oportunidades de inovação por meio de ciclos de aprendizagem e ação estratégica. O *framework* também orienta a construção de uma agenda de pesquisa aplicada ao contexto brasileiro, promovendo a articulação com programas e políticas públicas existentes.

Ao vincular proposições teóricas a iniciativas concretas, esta agenda se posiciona como uma plataforma para o desenvolvimento de políticas públicas baseadas em evidências, favorecendo ciclos de experimentação, avaliação e aprendizagem adaptativa. Essa perspectiva responde a um dos principais desafios apontados na literatura: o descompasso entre a formulação abstrata de políticas e sua efetiva capacidade de induzir comportamentos transformadores (Arshed et al., 2014; Silajdzic et al., 2015). A adoção de indicadores vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) fortalece os sistemas de monitoramento e avaliação, promovendo maior sensibilidade a resultados qualitativos e contextuais.

Diante desse panorama, este artigo propõe a construção de um *framework* teórico que oferece uma leitura integrada e dinâmica das interações entre agentes, instituições e aprendizagem. A proposta está ancorada em uma revisão narrativa da literatura e orienta a elaboração de uma agenda de pesquisa robusta, capaz de apoiar o avanço teórico do campo e de subsidiar ações concretas de promoção do empreendedorismo sustentável no Brasil. As seções seguintes apresentam as contribuições específicas de cada referencial teórico, a metodologia utilizada, o *framework* desenvolvido e a agenda expandida com foco em aplicação prática.

## 2 Contribuições das teorias institucional e da aprendizagem experiencial

O empreendedorismo sustentável, enquanto abordagem para enfrentar desafios de ordem global cada vez mais complexos, diferencia-se ao integrar equitativamente objetivos econômicos, sociais e ambientais. Uma vez que têm por finalidade oferecer soluções que equilibram inovação, responsabilidade e impacto social positivo (Hall et al., 2010; Schaltegger et al., 2022), as práticas de empreendedorismo sustentável exigem que empreendedores naveguem, aprendam e se adaptem frente a ambientes marcados por normas em transformação e pressões institucionais.

A integração entre empreendedorismo sustentável, inovação institucional e modelos de negócio tem sido apontada como fundamental para compreender como iniciativas empreendedoras podem simultaneamente gerar valor econômico e impacto socioambiental positivo. Em linha com tal perspectiva a ação de fatores em diferentes níveis – individual, organizacional e institucional – atuando de forma interdependente, reforçam a necessidade de abordagens teóricas mais integrativas, a exemplo da aprendizagem experiencial (Lüdeke-Freund, 2020; Aparicio et al., 2021).

Assim sendo, entende-se que tanto a teoria institucional quanto a aprendizagem experiencial apresentam-se como prismas para a compreensão e aprimoramento das práticas no empreendedorismo sustentável. A seguir são apresentados alguns dos principais conceitos, bem como exemplos que destacam a integração e/ ou contribuição das duas teorias ao cenário do empreendedorismo sustentável.

### 2.1 Contribuição da teoria institucional

A teoria institucional apresenta-se como uma base analítica para compreender como organizações respondem a pressões do ambiente externo e adotam práticas consideradas legítimas dentro de seus campos organizacionais. Para Scott (2008), estes comportamentos



organizacionais muitas vezes não são guiados apenas por racionalidade técnica ou econômica, mas por expectativas sociais, normas culturais e estruturas regulatórias.

Três tipos principais de pressão institucional moldam essas respostas: coercitivas, oriundas de exigências legais e regulamentares; normativas, associadas a valores sociais e profissionais; e miméticas, que surgem em contextos de incerteza e levam organizações a imitar modelos percebidos como bem-sucedidos (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood et al., 2020). Em ambientes complexos, essas pressões não atuam isoladamente, mas se combinam, influenciando tanto a adoção simbólica de práticas sustentáveis quanto mudanças substantivas nos modelos de negócio.

As pressões coercitivas, como legislações ambientais e exigências formais de licenciamento, podem funcionar como gatilhos para inovação, ao impor limites claros às práticas empresariais (Greenwood et al., 2020). Abdelwahed et al. (2022) observam que regulamentações na Europa Oriental motivaram pequenas empresas a adotar soluções tecnológicas para atender exigências legais, mas também expuseram as limitações estruturais enfrentadas por empreendedores em regiões periféricas. O estudo de Argade et al. (2021) reforça essa ambiguidade ao mostrar como políticas ambientais mal implementadas podem produzir barreiras à ação sustentável em países em desenvolvimento, particularmente onde há fragilidade institucional e ausência de infraestrutura de apoio.

No campo normativo, valores sociais como inclusão, diversidade e responsabilidade socioambiental orientam cada vez mais as expectativas de *stakeholders* (Doherty et al., 2019). Seierstad et al. (2015) discutem como pressões normativas - impulsionadas por atores institucionais e coalizões - foram fundamentais para aumentar a representação feminina em conselhos corporativos, destacando o papel da atuação estratégica de empreendedores de política (*policy entrepreneurs*). Esses agentes também são fundamentais para a mudança institucional progressiva, como discutido por Bakir (2009), ao explorar como reformas emergem de redes de influência e janelas de oportunidade.

As pressões miméticas, por sua vez, são observadas quando empresas especialmente em setores emergentes e/ ou contextos de incerteza, replicam iniciativas sustentáveis de referência, como forma de reduzir riscos e aumentar legitimidade. Oguguo et al. (2020) mostram que empresas envolvidas em parcerias de P&D com instituições públicas frequentemente replicam práticas percebidas como eficazes, o que contribui para difusão de inovações sustentáveis via redes institucionais. Zheng et al. (2013) também observam como a adoção de soluções digitais em governos locais está relacionada não apenas à viabilidade técnica, mas à legitimação institucional percebida por seus pares.

No entanto, a resposta das organizações às pressões institucionais nem sempre implica em transformação, nem se dá de maneira homogênea. Oliver (1991) propôs que organizações não apenas se conformam, mas também podem se comprometer estrategicamente, manipular ou até resistir às pressões externas. Clemens e Douglas (2005) complementam essa perspectiva ao mostrar que, em ambientes ambíguos, a transformação institucional pode ser tanto progressiva quanto contraditória, envolvendo tensões, ambiguidades e conflitos entre atores. No contexto da sustentabilidade estudado pelos autores (marcados por regulações frágeis ou em transição), os conflitos foram percebidos na coexistência de práticas simbólicas (*greenwashing*) e transformações genuínas.

O estudo de Silajdžić et al. (2015) exemplifica esse dilema ao analisar empreendedores verdes na Bósnia e Herzegovina, que operam em contextos institucionais frágeis e frequentemente enfrentam a dissonância entre a lógica do mercado e a lógica da sustentabilidade. Esses empreendedores aprendem a navegar ambivalências institucionais por meio da experimentação prática — o que conecta a teoria institucional com a aprendizagem experiencial.

Em linha, Abdelwahed et al. (2022) mostram como regulamentações ambientais na Europa Oriental impulsionaram pequenas e médias empresas (PMEs) a adotar soluções tecnológicas para atender às exigências legais. No entanto, essas mesmas regulamentações também revelam limites quando não acompanhadas por infraestrutura institucional de apoio, gerando barreiras principalmente para empreendedores de países em desenvolvimento (Argade et al., 2021).

A análise crítica destes estudos ressalta a natureza não-linear (e por vezes, contraditória) das forças institucionais orientadas ao empreendedorismo sustentável. Ao passo em que emergem da interação entre estruturas institucionais, capacidades organizacionais e ação estratégica, as mesmas sofrem forte influência de contextos locais, por vezes marcados por inconsistência normativa, fragmentação política e desigualdade de acesso aos recursos. Nesse sentido, iniciativas de inovação e adaptação decorrentes das experiências vividas pelos atores institucionais (e as respectivas lições aprendidas) tornam-se preponderantes para sobrevivência e efetiva sustentabilidade dos empreendimentos. Logo, tem-se na aprendizagem experiencial um complemento vital e dinâmico para esta configuração.

## *2.2 Contribuição da aprendizagem experiencial*

A aprendizagem experiencial, com base no modelo de Kolb (1984), fornece uma estrutura poderosa para que empreendedores transformem desafios em oportunidades de inovação. O ciclo de Kolb – que envolve experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa – permite um aprendizado dinâmico e adaptativo, aderente a ambientes de alta incerteza. Estudos mostram que a integração de todas as etapas do ciclo maximiza o impacto do aprendizado, especialmente em contextos organizacionais onde a adaptação e a inovação são necessárias (Petkus, 2000; Kleinhessel et al., 2023).

Para Ferreira (2020), indivíduos que combinam múltiplos papéis ocupacionais podem desenvolver autoeficácia e intenção empreendedora por meio de ciclos de vivência prática, observação reflexiva e experimentação ativa. Tais processos são particularmente relevantes para o desenho de políticas públicas de incubação e capacitação, voltadas a públicos com experiências prévias heterogêneas.

Na visão de Kolb (1984, 2015), o processo adaptativo inerente à aprendizagem experiencial conecta não apenas o indivíduo, mas também equipes (Kayes et al., 2005) e redes de empresas (Holmqvist, 2004) ao ambiente. Para tanto, seu modelo baseia-se na integração dinâmica entre quatro dimensões interligadas. A experiência concreta refere-se à vivência direta de situações, eventos ou problemas reais, configurando-se assim, como um elemento de sustentação para o aprendizado. A observação reflexiva promove uma análise crítica dessas experiências, buscando interpretar significados e identificar padrões. A conceitualização abstrata envolve a formação de conceitos, hipóteses ou teorias a partir da análise das reflexões, permitindo a organização mais ampla do conhecimento. Por fim, a experimentação ativa consiste na aplicação prática do conhecimento adquirido em novos contextos, testando ideias e adaptando aprendizados conforme necessário.

Diferentemente das abordagens tradicionais de ensino-aprendizagem e apropriação de conhecimento, esse modelo posiciona o aprendiz como agente ativo de seu desenvolvimento, promovendo um processo contínuo e transformador que conecta ação, reflexão e adaptação às demandas do ambiente. No âmbito do empreendedorismo sustentável, o ciclo de Kolb (1984) figura como uma base para o desenvolvimento de competências e para a inovação frente às pressões institucionais. Ao integrar as supracitadas dimensões, o modelo traz luz a um processo de aprendizagem, que não apenas responde a estímulos externos, mas também

promove uma abordagem proativa para lidar com cenários marcados pela incerteza e pela necessidade de adaptação (Petkus, 2000; Kleinheksel et al., 2023).

Nesse sentido, empreendedores sustentáveis podem utilizar a experimentação ativa para testar e implementar soluções inovadoras que respondam às exigências regulatórias e alinhem suas práticas aos princípios do empreendedorismo sustentável, como a minimização de impactos ambientais e a promoção da justiça social (Akinbami et al., 2019). Além disso, a conceituação abstrata possibilita que esses indivíduos transformem reflexões sobre suas experiências em estratégias que não apenas atendam às expectativas sociais, mas também reforcem o compromisso com valores éticos e inclusivos, criando conexões entre suas práticas e os objetivos da sociedade (Kleinheksel et al., 2023).

Ao mesmo tempo, a experiência concreta e a observação reflexiva ajudam empreendedores sustentáveis a internalizarem práticas inovadoras observadas em outros contextos e a adaptá-las às suas realidades. Esse processo cíclico de aprendizado permite que esses indivíduos desenvolvam competências para equilibrar inovação e impacto positivo, fortalecendo sua capacidade de responder a desafios complexos e de liderar transformações sustentáveis (Petkus, 2000). Dessa forma, a aprendizagem experiencial torna-se uma ferramenta essencial para que empreendedores sustentáveis se adaptem e prosperem em ambientes institucionais dinâmicos e em constante evolução.

A título de exemplo; no setor de marketing, Petkus (2000) documentou como o uso do ciclo de Kolb em projetos de aprendizagem de serviço aumentou significativamente a capacidade de alunos e organizações parceiras em conectar conceitos teóricos com práticas sustentáveis. Da mesma forma, Kleinheksel et al. (2023) mostraram como a reflexão estruturada no aprendizado experiencial ajuda empreendedores a avaliar lacunas no conhecimento e a formular estratégias mais eficazes.

Apesar do potencial de aplicabilidade de complementaridade dos conceitos, evidencia-se a escassez de trabalhos ressaltando sua integração em cenários de economias emergentes ou em redes interorganizacionais complexas. Exemplos empíricos da relevância dessas lacunas podem ser observados em Baber et al. (2024). Os autores exploraram como ecossistemas educacionais podem fomentar o empreendedorismo sustentável, mas destacaram a falta de ferramentas reflexivas estruturadas para orientar práticas. Da mesma forma, Kleinheksel et al. (2023) identificaram que muitas iniciativas de treinamento negligenciam a experimentação ativa, uma fase crucial do ciclo de Kolb.

### 3 Metodologia

De modo a melhor compreender as características deste cenário de potencial conversação, porém de desenvolvimento isolado, realizou-se uma revisão narrativa da literatura. Esta seção apresenta o percurso metodológico percorrido para a construção do corpo de conhecimento utilizado para a elaboração do *framework* teórico e da agenda de pesquisa propostos.

O estudo adotou a análise narrativa da literatura como abordagem metodológica central, justificada por sua capacidade de integrar teorias de diferentes campos. A abordagem se mostrou relevante por propiciar a exploração de elementos emergentes e interdisciplinares, permitindo a síntese de ideias e a construção de novas estruturas teóricas a partir de interpretações críticas das fontes disponíveis (Kivunja, 2018). Diferentemente de revisões sistemáticas, a revisão narrativa oferece maior flexibilidade ao organizar informações de diversas fontes em uma narrativa coesa e interpretativa, possibilitando uma visão abrangente do campo investigado, identificação de lacunas de pesquisa e propostas de novos enquadramentos teóricos que conectem evidências dispersas em um quadro conceitual integrado.



A coleta de dados foi realizada nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, utilizando a estratégia de amostragem "*snowball sampling*". A partir do procedimento descrito por Wohlin (2014), rastream-se tanto referências citadas em artigos-chave (*backward snowballing*), quanto estudos que os citaram (*forward snowballing*). Esse processo iterativo possibilitou mapear os trabalhos mais relevantes relacionados aos três conceitos do estudo. De modo a garantir o rigor metodológico e a relevância temática, foram priorizados artigos revisados por pares, em periódicos indexados e que abordassem práticas de sustentabilidade, pressões institucionais e aprendizagem experiencial.

Os artigos selecionados foram organizados em uma planilha *Excel* para facilitar o processo de triagem e análise. A análise qualitativa foi conduzida por meio da codificação temática descrita por Braun e Clarke (2006), permitindo identificar padrões e conexões entre os conceitos estudados. As categorias iniciais foram definidas com base nos elementos constitutivos de cada teoria e refinadas à luz da problemática do empreendedorismo sustentável.

Como produtos desta estratégia analítica, pode-se elaborar não apenas um *framework* teórico que articula como as pressões institucionais moldam práticas empreendedoras sustentáveis amparadas por processos de aprendizagem experiencial, mas também uma agenda de pesquisa para trabalhos futuros que integra as limitações e propostas de trabalhos anteriores à interlocução das teorias institucional e da aprendizagem experiencial ao empreendedorismo sustentável.

#### **4 Proposição do framework teórico**

O *framework* teórico proposto integra os conceitos de teoria institucional, empreendedorismo sustentável e aprendizagem experiencial, com o objetivo de compreender como empreendedores sustentáveis respondem e se adaptam às pressões institucionais. Estruturado em três níveis, representados pelos contextos institucional, de aprendizagem e de atuação, o modelo destaca as dinâmicas entre influências externas, processos internos de aprendizado e resultados práticos do processo empreendedor. Essa estrutura não apenas analisa os fatores que influenciam a inovação sustentável, mas também ilustra como o aprendizado contínuo pode transformar desafios institucionais em oportunidades concretas.

As pressões institucionais, presentes no contexto institucional, são categorizadas em coercitivas, normativas e miméticas e atuam como forças externas que moldam as ações dos empreendedores. As pressões coercitivas derivam de regulamentações legais e exigências políticas, como legislações ambientais, que requerem conformidade obrigatória. As normativas refletem expectativas sociais e culturais, incentivando práticas sustentáveis alinhadas aos valores da sociedade. Já as pressões miméticas impulsionam a adoção de práticas bem-sucedidas em contextos de incerteza. Essas pressões não apenas impõem restrições, mas também criam estímulos para a inovação, desencadeando processos de aprendizado experiencial.

No centro do *framework* (contexto de aprendizagem) está o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb, que atua como um mecanismo interno mediador entre as pressões institucionais e as práticas do empreendedorismo sustentável. Este ciclo é composto por quatro dimensões interconectadas: experiência concreta, que permite aos empreendedores vivenciar os desafios impostos pelas pressões institucionais; observação reflexiva, que proporciona uma análise crítica das experiências e a identificação de padrões; conceitualização abstrata, que organiza os aprendizados em hipóteses e estratégias teóricas; e experimentação ativa, que permite testar e refinar soluções em contextos práticos. Esses processos não são lineares, mas iterativos, e possibilitam que os empreendedores transformem demandas externas em práticas sustentáveis e inovadoras.

Os resultados desse ciclo desdobram-se em práticas de empreendedorismo sustentável observadas no contexto de atuação e que equilibram objetivos econômicos, sociais e ambientais. Além de atender às demandas institucionais, essas práticas criam soluções inovadoras que geram legitimidade organizacional e impacto positivo no ambiente institucional, influenciando normas e padrões futuros. Esse processo de retroalimentação demonstra como o aprendizado experiencial não apenas capacita empreendedores, mas também contribui para a evolução das estruturas institucionais.

O *framework* também explora as relações entre seus componentes. As pressões institucionais influenciam diretamente os processos de aprendizado, impulsionando os empreendedores a adaptar suas práticas e criar estratégias que conciliem demandas externas e objetivos internos. O aprendizado experiencial, por sua vez, permite que os empreendedores desenvolvam resiliência e capacidade inovadora ao enfrentar desafios institucionais, transformando barreiras em oportunidades. Além disso, os resultados e experiências advindas das práticas empreendedoras retornam ao ambiente externo, moldando e influenciando as pressões institucionais em um ciclo contínuo de adaptação e evolução.

Ainda na interface entre os contextos de aprendizagem e de atuação, é possível destacar a incidência de dois processos, a saber: adaptação estratégica e modelagem contextual. Os processos respondem pelo papel de mediação entre as pressões institucionais e as práticas de empreendedorismo sustentável no modelo proposto, sendo estes posicionados junto ao ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb.

A adaptação estratégica representa a resposta inicial dos empreendedores às demandas externas, como regulamentações coercitivas e expectativas normativas. Por exemplo, diante de uma nova legislação ambiental, os empreendedores utilizam a experimentação ativa para ajustar práticas operacionais, minimizando impactos ambientais e otimizando recursos, enquanto asseguram conformidade regulatória (Akinbami et al., 2019). Esse processo está intimamente ligado às etapas de experiência concreta e observação reflexiva, nas quais os empreendedores vivenciam e analisam criticamente os desafios impostos pelas pressões institucionais, criando alinhamentos estratégicos que reforcem sua legitimidade e sustentabilidade no curto prazo (Parkinson et al., 2019).

A modelagem contextual, por sua vez, foca na criação de soluções inovadoras que transcendem a simples conformidade, moldando estratégias que sejam não apenas responsivas, mas também proativas e alinhadas às especificidades do contexto. Esse processo se aproxima das etapas de conceitualização abstrata e experimentação ativa, em que os empreendedores transformam reflexões críticas em estratégias práticas que respondem às expectativas normativas e miméticas. A título de ilustração, empreendedores podem observar práticas bem-sucedidas em outros setores e internalizá-las por meio da experiência concreta, adaptando-as às suas realidades específicas. Esse movimento não só permite a personalização de soluções, mas também reforça o alinhamento com valores éticos e inclusivos, promovendo impacto positivo no campo organizacional (Kleinheksel et al., 2023; Petkus, 2000). Como argumentam Kleinheksel et al. (2023), essa adaptação é essencial para alinhar práticas sustentáveis às expectativas sociais, fortalecendo o compromisso com valores éticos e inclusivos.

É preciso ressaltar que esses processos não operam de forma isolada, mas interagem de forma integrada e dinâmica junto ao ciclo de aprendizagem. Essa integração não apenas transforma desafios em oportunidades, mas também contribui para a evolução dos padrões institucionais, demonstrando como os empreendedores podem liderar mudanças sustentáveis em ambientes complexos e dinâmicos. Dessa forma, os exemplos ilustram como o *framework* alinha forças externas e internas, destacando a importância da aprendizagem experiencial como mediador central no empreendedorismo sustentável (Petkus, 2000; Akinbami et al., 2019; Parkinson et al., 2019; Kleinheksel et al., 2023).

O contexto de atuação traz consigo os principais desdobramentos das práticas de empreendedorismo sustentável. Dentre estes, pode-se elencar a inovação para sustentabilidade, a adaptação às oportunidades e restrições e o impacto sistêmico. Estes desdobramentos - ou resultados - refletem como os empreendedores transformam pressões institucionais em práticas inovadoras e transformadoras.

A inovação para sustentabilidade evidencia a capacidade dos empreendedores de desenvolver soluções que atendem simultaneamente às demandas institucionais e aos princípios econômicos, sociais e ambientais. Por exemplo, Akinbami et al. (2019) destacam como a experimentação ativa permite a criação de modelos de negócios inovadores que minimizam impactos ambientais, como o uso de tecnologias de energia limpa, enquanto promovem justiça social e sustentabilidade econômica. Essa capacidade de inovação é amplificada pela adaptação de práticas bem-sucedidas observadas em outros contextos, transformando restrições institucionais em oportunidades para diferenciação no mercado (Kleinheksel et al., 2023).

A adaptação às oportunidades e restrições aproxima-se do ciclo de aprendizagem experiencial, em especial nas etapas de experiência concreta e observação reflexiva. Empreendedores sustentáveis demonstram resiliência ao ajustar suas práticas para operar em ambientes institucionais desafiadores, reinterpretando restrições como oportunidades estratégicas. Parkinson et al. (2019) argumentam que regulamentações rigorosas, como aquelas relacionadas à preservação ambiental, podem inicialmente parecer barreiras, mas acabam servindo como estímulos para inovação e para o fortalecimento da legitimidade organizacional. De forma semelhante, Petkus (2000) enfatiza que o aprendizado experiencial capacita os empreendedores a equilibrar essas restrições com a busca por impacto positivo e eficiência organizacional, promovendo soluções adaptativas que fortalecem sua atuação em mercados complexos.

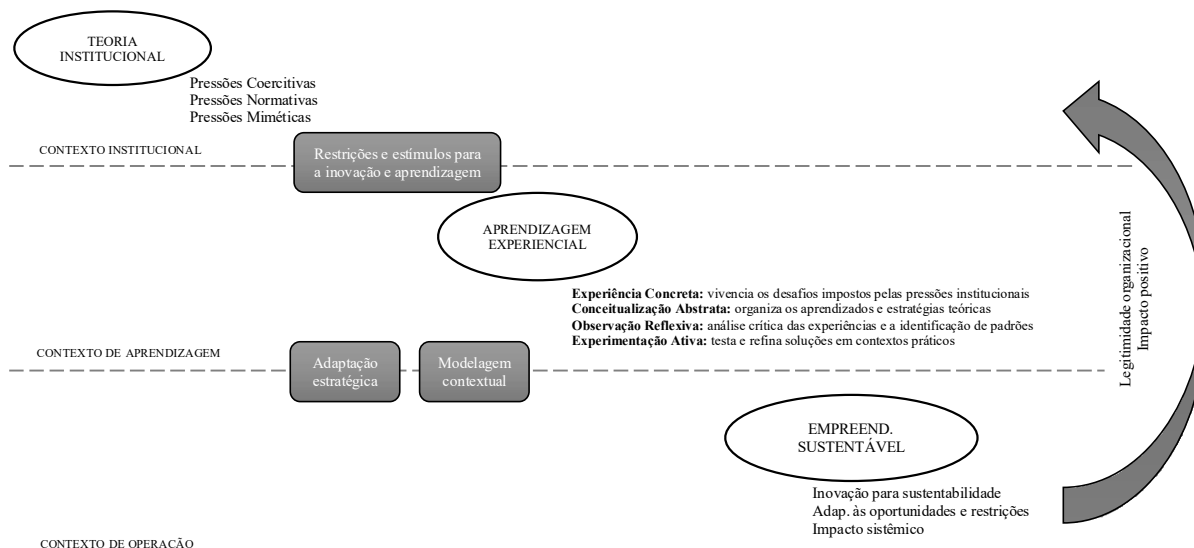
Finalmente, o impacto sistêmico reflete a influência abrangente das práticas empreendedoras sustentáveis no ambiente institucional e no sistema socioeconômico mais amplo. Empreendedores sustentáveis, ao implementar soluções inovadoras e éticas, contribuem para a legitimação de novas normas e padrões que impactam não apenas suas organizações, mas também o ecossistema ao redor. Argade et al. (2021) destacam que esses empreendedores desempenham um papel de agentes de mudança, promovendo transformações que incentivam a transição para economias mais sustentáveis. Além disso, Kleinheksel et al. (2023) sugerem que essas práticas não apenas criam impacto local, mas também estabelecem precedentes replicáveis em outros contextos, gerando um ciclo de retroalimentação que impulsiona a evolução institucional.

A literatura apoia esse modelo ao destacar lacunas e oportunidades de pesquisa. Por exemplo, Argade, Salignac & Barkemeyer (2021) ressaltam a necessidade de compreender melhor como as pressões institucionais moldam o aprendizado experiencial. Parkinson et al. (2019) enfatizam a importância de análises longitudinais para capturar a evolução das práticas empreendedoras ao longo do tempo, enquanto Abdelwahed et al. (2022) sugerem estudos comparativos entre setores e regiões para identificar como contextos específicos influenciam o aprendizado e a inovação. Incorporar essas perspectivas fortalece o *framework*, tornando-o mais robusto e aplicável em diferentes cenários.

Entende-se assim que o modelo oferece contribuições significativas ao campo do empreendedorismo sustentável. Ele avança a compreensão teórica ao integrar influências externas e internas em um modelo dinâmico e processual. Além disso, é possível utilizar o mesmo como um suporte para a reflexão e eventual desenvolvimento de políticas públicas e estratégias empresariais que incentivem práticas de empreendedorismo sustentável.

Ao conectar teoria institucional, aprendizagem experiencial e empreendedorismo sustentável, o *framework* demonstra como empreendedores podem transformar desafios

institucionais em oportunidades concretas, promovendo impacto positivo e equilíbrio sustentável em suas atividades. Figurando assim, como uma forma de visualização das relações entre os conceitos e um ponto de partida para futuras pesquisas e aplicações no campo do empreendedorismo sustentável. A figura 1 a seguir apresenta o *framework* teórico, bem como seus contextos e relações.



**Figura 1**  
*Framework teórico*

## 5 Agenda de pesquisa

Apresentado o *framework* teórico, passou-se à elaboração de uma agenda de pesquisa com base nas lacunas, limitações e propostas de trabalhos futuros apontadas no corpo de artigos analisados para sua concepção. O objetivo desta agenda é orientar a realização de pesquisas futuras no campo do empreendedorismo sustentável, considerando agora a interlocução com a teoria institucional e a aprendizagem experiencial.

As direções propostas foram organizadas em cinco principais temáticas, cada uma abordando aspectos críticos e pouco explorados do campo, a partir de uma análise criteriosa de estudos anteriores. A primeira temática, “Exploração das dimensões institucionais e da aprendizagem experiencial”, busca investigar como diferentes pressões institucionais influenciam o aprendizado experiencial em empreendedores sustentáveis. Estudos longitudinais foram sugeridos para capturar a evolução das práticas empreendedoras sustentáveis ao longo do tempo, possibilitando uma visão mais detalhada sobre as dinâmicas de adaptação a contextos institucionais complexos (Argade et al., 2021; Abdelwahed et al., 2022).

A segunda temática, “Impacto das interações culturais e institucionais no empreendedorismo sustentável”, propõe explorar as diferenças culturais que moldam o ciclo de aprendizagem experiencial e investigar como redes de empreendedores interagem com instituições para promover práticas colaborativas e sustentáveis. Este enfoque destaca a importância da diversidade cultural no aprendizado experiencial e na criação de ecossistemas colaborativos (Kleinheksel et al., 2023; Baber et al., 2024).

Na terceira temática, “Desenvolvimento de competências e métricas de avaliação”, tem-se a ideia de desenvolver métricas robustas para avaliar as competências relacionadas ao empreendedorismo sustentável. Além disso, sugere-se avaliar a eficácia de programas



educacionais baseados no ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb, que podem apoiar a formação de empreendedores sustentáveis mais preparados para enfrentar os desafios institucionais e ambientais (Kayes et al., 2005; Bajdor et al., 2021).

A quarta temática, “Setores específicos e estudos comparativos”, recomenda testar modelos de empreendedorismo sustentável em diferentes setores e economias, permitindo identificar as variações institucionais que afetam as práticas sustentáveis. Estudos comparativos entre economias emergentes e desenvolvidas também foram sugeridos para analisar as diferenças nas respostas às pressões institucionais em contextos diversos (Abdelwahed et al., 2022; Baber et al., 2024).

Por fim, a quinta temática, “Integração de redes e tecnologias digitais”, propõe explorar como tecnologias digitais podem ser incorporadas ao ciclo de aprendizado experiencial, promovendo maior eficiência e inovação em práticas sustentáveis. Adicionalmente, a análise de redes colaborativas de aprendizagem é recomendada como uma estratégia para o compartilhamento e disseminação de práticas bem-sucedidas em sustentabilidade (Ali, 2021; Abdelwahed et al., 2022).

Esta agenda de pesquisa não se limita à formulação de diretrizes para investigações futuras, mas assume um compromisso mais amplo com a transformação da sociedade brasileira. Ao integrar abordagens como o aprendizado experiencial, a teoria institucional e o empreendedorismo sustentável, as propostas delineadas buscam gerar conhecimento capaz de incidir concretamente sobre desafios sociais, ambientais e institucionais. Nesse sentido, a agenda visa contribuir para a construção de soluções que fortaleçam capacidades locais, ampliem oportunidades de inclusão e promovam práticas orientadas à sustentabilidade. Trata-se, portanto, de um esforço para aproximar a produção científica de processos de mudança efetivos, articulando ciência, ação pública e desenvolvimento social.

Neste sentido, agenda é expandida de modo a ressaltar a aplicabilidade das propostas a contextos de políticas públicas nacionais. A operacionalização da agenda de pesquisa no contexto brasileiro pode se beneficiar de programas já existentes que tangenciam ou promovem dimensões do empreendedorismo sustentável. Iniciativas como o Programa Centelha (Finep), o Inova Talentos (IEL/CNPq), o Juventude Empreendedora (Conjuve/Sebrae) e as ações da Rede ODS Brasil e do Sistema Nacional de Empreendedorismo mostram o potencial de estratégias multisetoriais para mobilizar capacidades empreendedoras sustentáveis (Damoah, 2020; Del Vecchio et al., 2021; Nunes et al., 2022). Em um nível individual, o papel dos *policy entrepreneurs* é também destacado como catalisador de mudanças institucionais que alinham estruturas públicas às demandas por sustentabilidade (Bakir, 2009).

Haja vista que tais programas oferecem estruturas institucionais e canais de implementação que, se conectados a estratégias de pesquisa-ação e avaliação participativa, podem contribuir para a melhoria da eficácia e legitimidade das políticas públicas voltadas à sustentabilidade, inicia-se um processo de expansão da agenda de pesquisa. Partindo-se dos eixos temáticos e das suas respectivas propostas de investigação, associa-se a cada uma destas um ou mais programas ou políticas nacionais que poderiam desdobrar-se em investigações com potencial de aplicabilidade real.

Complementarmente, tem-se nesta expansão a associação entre os eixos temáticos da agenda de pesquisa e os (ODS) da Organização das Nações Unidas (United Nations, 2015). Esta abordagem permite mapear de forma estratégica as contribuições potenciais das propostas de empreendedorismo sustentável à luz das teorias institucional e de aprendizagem experiencial para o atingimento das metas globais. A Tabela 1 apresenta a agenda de pesquisa considerando os eixos temáticos identificados, suas respectivas propostas de investigação, referências de suporte, potenciais programas ou políticas nacionais e os ODS relacionados.



**Tabela 1**  
*Agenda de pesquisa*

<b>Temática</b>	<b>Proposta</b>	<b>Referências</b>	<b>Programa ou Política nacional</b>	<b>ODS relacionados</b>
Exploração das Dimensões Institucionais e da Aprendizagem Experiencial	Examinar como as pressões institucionais moldam o aprendizado experiencial em empreendedores sustentáveis.	Argade, Salignac & Barkemeyer (2021): Estudos indicam que as pressões institucionais afetam a identificação de oportunidades de sustentabilidade, mas exploram pouco como isso se conecta ao aprendizado experiencial.	Política Nacional de Resíduos Sólidos Marco Legal das Startups	ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura) ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)
	Realizar estudos longitudinais para observar a evolução das práticas empreendedoras sustentáveis.	Abdelwahed, Soomro & Shah (2022): A limitação de dados transversais foi destacada, sugerindo a necessidade de estudos longitudinais para capturar a evolução de práticas empreendedoras sustentáveis.	Brasil Mais Produtivo Plano ABC+	ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima)
Impacto das Interações Culturais e Institucionais no Empreendedorismo Sustentável	Investigar diferenças culturais no ciclo de aprendizagem experiencial.	Kleinheksel et al. (2023): Apontam a importância das dimensões culturais na adaptação de práticas educacionais e de aprendizado experiencial.	PEIEX (ApexBrasil) ConectaDEL Brasil	ODS 10 (Redução das desigualdades) ODS 4 (Educação de qualidade)
	Explorar as interações entre redes de empreendedores e instituições para identificar práticas colaborativas.	Baber, Fanea-Ivanovici & Sarango-Lalangui (2024): Sugere que ecossistemas colaborativos são essenciais para o avanço de práticas sustentáveis, mas carecem de estudos focados nas interações institucionais.	Rede InovaGov (ENAP) Programa de Desenvolvimento Local (SEBRAE)	ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis)
Desenvolvimento de Competências e Métricas de Avaliação	Desenvolver métricas de eficácia para avaliar competências relacionadas ao empreendedorismo sustentável.	Bajdor, Paweloszek & Fidlerova (2021): Apontam a necessidade de ferramentas para mensurar atitudes e impactos sustentáveis no empreendedorismo.	ENEDS Ferramentas de diagnóstico do SEBRAE	ODS 4 (Educação de qualidade) ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)
	Avaliar a eficácia de programas educativos baseados no ciclo de Kolb para formação de empreendedores sustentáveis.	Kayes, Kayes & Kolb (2005): Exploram a eficácia da aprendizagem experiencial em equipes, mas sugerem mais estudos empíricos para validar sua aplicação em programas de educação empreendedora.	JEPP (SEBRAE) Programa Nacional de Educação Empreendedora	ODS 4 (Educação de qualidade) ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura)
Setores Específicos e Estudos Comparativos	Testar modelos em diferentes setores e economias para identificar influências institucionais.	Baber, Fanea-Ivanovici & Sarango-Lalangui (2024): Enfatizam a importância de examinar como as práticas sustentáveis variam entre setores e regiões.	Plano Nacional de Bioeconomia Programa da Sociobiodiversidade (MAPA)	ODS 15 (Vida terrestre) ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)
	Realizar estudos comparativos entre economias emergentes e desenvolvidas sobre dinâmicas institucionais.	Abdelwahed, Soomro & Shah (2022): Sugerem estudos comparativos para avaliar as diferenças no impacto das pressões institucionais entre contextos econômicos.	Programa Nordeste Sustentável PROFISCO (BID)	ODS 10 (Redução das desigualdades) ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes)

Integração de Redes e Tecnologias Digitais	Explorar como tecnologias digitais podem ser integradas ao ciclo de aprendizagem experiencial.	Ali (2021): Destaca a lacuna na aplicação de tecnologias digitais como suporte ao aprendizado experiencial em iniciativas de sustentabilidade.	Estratégia Brasileira para a Transformação Digital StartOut Brasil	ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura) ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico)
	Estudar redes colaborativas de aprendizagem para o compartilhamento de práticas sustentáveis.	Abdelwahed, Soomro & Shah (2022): Sugerem que redes colaborativas são fundamentais para disseminar práticas sustentáveis, mas precisam de maior exploração empírica.	Rede InovaGov Sistema SEBRAE de Atendimento Coletivo	ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) ODS 4 (Educação de qualidade)

A partir da análise da Tabela 1, é possível observar a aplicabilidade da agenda de pesquisa em diferentes contextos de políticas públicas nacionais que relacionam-se com o empreendedorismo sustentável. Em termos de exploração de dimensões institucionais e de aprendizagem experiencial, a Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Plano ABC+ oferecem oportunidades concretas para investigar como empreendedores se adaptam a exigências normativas e constrangimentos regulatórios. Estudar como soluções sustentáveis emergem da interação com estruturas institucionais complexas pode contribuir diretamente para os ODS 9, 12 e 13. Ademais, como argumentam Abdelwahed et al. (2022), compreender essas dinâmicas exige análises longitudinalmente orientadas, que revelem como o aprendizado ocorre diante de mudanças regulatórias contínuas.

No que concerne às interações entre cultura e instituições, programas como o de Desenvolvimento Local do SEBRAE e o PEIEX da ApexBrasil permitem observar como valores culturais influenciam a internalização de práticas sustentáveis em diferentes territórios. Investigações nesta linha são fundamentais para ampliar o alcance dos ODS 4, 10 e 11; promovendo soluções contextualizadas e sensíveis à diversidade sociocultural brasileira. Neste sentido, Kleinheksel et al. (2023) aproximam a perspectiva da aprendizagem experiencial para o contexto ao destacarem a capacidade dos atores de interpretar e negociar significados localmente, o que reforça a importância de políticas públicas que considerem as variações regionais e os arranjos institucionais locais.

Iniciativas como o ENEDS e o Programa Nacional de Educação Empreendedora, podem figurar como cenário para ações de desenvolvimento de competências e métricas de avaliação ao oferecem ambientes propícios à experimentação pedagógica e ao desenvolvimento de indicadores de impacto. Pesquisas neste contexto podem contribuir para a construção de instrumentos que avaliem a capacidade de empreendedores sustentáveis de agir em conformidade com valores sociais e exigências regulatórias, contribuindo com os ODS 4 e 12. Esta configuração alinha-se à visão de Bajdor et al. (2021) que defendem que a avaliação de atitudes empreendedoras sustentáveis requer métricas confiáveis e contextualizadas.

Estudos aplicados a setores específicos podem ser realizados em linha a programas como o Plano Nacional de Bioeconomia e o Programa da Sociobiodiversidade do MAPA. Cadeias produtivas ligadas à sociobiodiversidade - como a do açaí ou da castanha - representam contextos ideais para estudos comparativos entre biomas ou regiões, com foco nas diferentes formas de resposta institucional. Essa abordagem dialoga com os ODS 12 e 15 e está em consonância com a argumentação de Baber et al. (2024), que apontam que contextos institucionais variados exigem estratégias diferenciadas de inovação e ação empreendedora.

Por fim, o uso de tecnologias digitais em redes colaborativas pode ser explorado à luz da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital e das iniciativas da Rede InovaGov (ENAP). Essas estruturas oferecem base para investigar como a digitalização e a governança em rede potencializam o aprendizado experiencial e a circulação de práticas sustentáveis entre

empreendedores. Essa linha de pesquisa contribui para os ODS 8, 9 e 17 e encontra respaldo teórico em Zhu et al. (2024), que evidenciam o papel das políticas digitais no fortalecimento cognitivo e organizacional dos gestores, e em Ali (2021), que discute como ambientes digitais criam novos espaços de aprendizagem coletiva.

## 6 Considerações finais

Este artigo apresentou um *framework* teórico que integra os conceitos de teoria institucional, aprendizagem experiencial e empreendedorismo sustentável, com o objetivo de compreender como empreendedores transformam pressões externas em oportunidades de inovação e impacto. A articulação entre esses elementos permitiu evidenciar que pressões coercitivas, normativas e miméticas não apenas impõem desafios, mas também funcionam como vetores de adaptação estratégica e desenvolvimento de competências. Ao incorporar a lógica da aprendizagem experiencial, o *framework* contribui para uma leitura dinâmica e processual dessas interações, evidenciando como os atores empreendedores constroem soluções sustentáveis a partir de experiências contextualizadas e reflexivas.

Ao propor uma nova estrutura teórica de análise, o trabalho discutiu os principais resultados que emergem no nível do empreendedorismo sustentável, incluindo a inovação para sustentabilidade, a adaptação às oportunidades e restrições, e o impacto sistêmico. Esses resultados não apenas promovem a legitimidade e a resiliência dos empreendedores em contextos dinâmicos, mas também influenciam o ambiente institucional de maneira mais ampla, moldando normas e padrões que incentivam práticas sustentáveis em diferentes setores. Assim, o modelo apresentado contribui para uma compreensão mais profunda das inter-relações entre aprendizagem, inovação e impacto positivo no campo da sustentabilidade.

Além de oferecer uma contribuição teórica original, o estudo apresenta uma agenda de pesquisa voltada à ampliação empírica e aplicada do modelo proposto. As direções sugeridas priorizam abordagens interdisciplinares, métodos qualitativos de profundidade e investigações sensíveis a variáveis contextuais, como as diferenças regionais, institucionais e culturais. A articulação entre os níveis micro, meso e macro permite capturar melhor as dinâmicas de transformação institucional e os mecanismos de aprendizagem coletiva. A análise dos setores de atuação e das possibilidades de mensuração de competências sustentáveis também se destaca como fronteira promissora de investigação.

Ao vincular proposições teóricas a iniciativas concretas, a agenda se posiciona como uma plataforma para o desenvolvimento de políticas públicas baseadas em evidências, favorecendo ciclos de experimentação, avaliação e aprendizagem adaptativa. Essa abordagem busca superar o descompasso, frequentemente apontado na literatura, entre formulações abstratas e a efetiva indução de comportamentos transformadores (Arshed et al., 2014; Silajdžić et al., 2015). A incorporação de indicadores associados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) permite estruturar sistemas de monitoramento interinstitucionais, mais sensíveis às especificidades dos territórios e aos impactos qualitativos das ações.

A operacionalização da agenda no contexto brasileiro pode se beneficiar da interface com programas e políticas públicas já existentes, como o Programa Centelha, o Inova Talentos, o Juventude Empreendedora, o Plano ABC+ e as ações da Rede ODS Brasil. Essas iniciativas ilustram o potencial de estratégias multissetoriais para mobilizar capacidades empreendedoras orientadas à sustentabilidade, possibilitando que os pesquisadores colaborem com agentes públicos na construção de soluções mais integradas e contextualizadas.

A viabilização dessa agenda, no entanto, requer o protagonismo de atores estratégicos, como os *policy entrepreneurs*, capazes de explorar janelas de oportunidade, articular coalizões intersetoriais e influenciar decisões em ambientes institucionais fragmentados

(Bakir, 2009). Esses agentes podem atuar como mediadores entre a academia, o setor produtivo e o Estado, promovendo inovações institucionais que alinhem estruturas públicas às demandas contemporâneas por desenvolvimento sustentável.

Em síntese, o *framework* teórico e a agenda de pesquisa aqui propostos oferecem contribuições relevantes tanto para o avanço conceitual quanto para a ação prática. Ao enfatizar o papel da aprendizagem experiencial na mediação entre pressões institucionais e respostas empreendedoras, o trabalho fornece subsídios para pensar estratégias de transição orientadas à sustentabilidade. Espera-se, com isso, fomentar uma nova geração de pesquisas e políticas públicas que reconheçam a complexidade dos contextos institucionais, valorizem o potencial transformador dos empreendedores e contribuam para a construção de um futuro mais justo, resiliente e equilibrado.

## Referências

- Abdelwahed, S., Soomro, B. A., & Shah, N. (2022). Sustainable entrepreneurship in emerging markets: Institutional enablers and barriers. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(4), 151–167.
- Akinbami, J.-F. K., Olawoye, J., Adesina, F. A., Omoogun, A. C., & Bello, A. (2019). Climate change and entrepreneurship: Challenges for sustainable development in Africa. *Journal of Environmental Management*, 231, 1036–1045.
- Ali, I. (2021). Psychological resilience and sustainable entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(2), 372–394.
- Aparicio, S., Iturralde, T., & Urbano, D. (2021). Attracting the entrepreneurial potential: A multilevel institutional approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(8), 1969–1996.
- Argade, P., Salignac, F., & Barkemeyer, R. (2021). Bridging the institutional void: Sustainable entrepreneurship in emerging economies. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00225.
- Arshed, N., Carter, S., & Mason, C. (2014). The ineffectiveness of entrepreneurship policy: Is policy formulation to blame? *Small Business Economics*, 43, 639–659.
- Baber, H., Vohra, R., & Sharma, R. (2024). Digital learning and sustainable competencies: Implications for the post-pandemic world. *Sustainability*, 16(1), 210.
- Bai, X., Sheng, S., & Li, S. (2016). Contract governance and buyer–supplier conflict: The moderating role of institutions. *Journal of Operations Management*, 41(1), 12–24.
- Bakir, C. (2009). Policy entrepreneurship and institutional change: Multilevel governance of Central Bank independence in Turkey. *Governance*, 22(4), 573–596.
- Crecente, F., Sarabia, M., & del Val, M. P. (2021). Sustainable entrepreneurship: A global map of research. *Sustainability*, 13(19), 10839.
- Damoah, I. S. (2020). Strategic factors predicting the likelihood of youth entrepreneurship in Ghana: A logistic regression analysis. *Journal of African Business*, 21(1), 24–46.
- Del Vecchio, P., Passiante, G., & Schiuma, G. (2021). Sustainable entrepreneurship education for circular economy: Emerging perspectives in Europe. *Sustainability*, 13(3), 1331.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.



- Diepolder, G., Brendel, A. B., & Brenner, W. (2021). Designing sustainable business models: A capability-based framework. *Sustainability*, 13(10), 5350.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2019). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
- Eller, K., Gielnik, M. M., Wimmer, H., Thölke, J., Holzapfel, L., Tegtmeier, S., & Halberstadt, J. (2020). Sustainable entrepreneurship: An integrative review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124170.
- Filser, M., Kraus, S., Roig-Tierno, N., Kailer, N., & Fischer, U. (2019). Entrepreneurship as catalyst for sustainable development: Mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Cleaner Production*, 224, 642–656.
- Greve, H. R. (2003). *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*. Cambridge University Press.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2020). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 57(1), 151–165.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448.
- Jha, S., & Pande, R. (2024). Comparative analysis of sustainable entrepreneurship practices in Asia and Europe. *Journal of Sustainable Business*, 8(1), 56–74.
- Kayes, D. C., Kayes, A. B., & Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation & Gaming*, 36(3), 330–354.
- Kivunja, C. (2018). Distinguishing between theory, theoretical framework, and conceptual framework: A systematic review. *International Journal of Higher Education*, 7(6), 44–53.
- Kleinheksel, A. J., Rockich-Winston, N., Wyatt, T. R., & Sarver, R. W. (2023). Demystifying mixed methods research design: A review of definitions and typologies. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(1), 3–22.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Lang, J., Dong, H., Ferreira, F. A. F., Behl, A., & Dao, V. (2022). How COVID-19 transformed sustainable entrepreneurship: An overview. *Sustainability*, 14(7), 3859.
- Lukas, B. A., Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*, 36(3), 233–244.
- Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: An integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665–681.
- Mann, K., Gordon, J., & MacLeod, A. (2009). Reflection and reflective practice in health professions education: A systematic review. *Advances in Health Sciences Education*, 14(4), 595–621.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.



- Nunes, C., Bennett, D., & Ferreira, F. A. F. (2022). Challenges of business models for sustainability in startups. *Journal of Cleaner Production*, 339, 130651.
- Oguguo, T. O., Olayemi, A. I., & Adebayo, S. B. (2020). Multilevel institutional analyses of firm benefits from R&D collaboration. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(6), 715–728.
- Parkinson, C., Davidson, P., & Jackson, S. (2019). Experiential learning and reflective practice in higher education: Impacts and future directions. *Teaching in Higher Education*, 24(6), 791–805.
- Petkus, E. (2000). A theoretical and practical framework for service-learning in marketing: Kolb's experiential learning cycle. *Journal of Marketing Education*, 22(1), 64–70.
- Schaltegger, S., Beckmann, M., & Hansen, E. G. (2022). Transdisciplinary sustainability research and stakeholder involvement: Concepts, tools and mechanisms beyond academia. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(4), 829–852.
- Silajdžić, S., Kurtagić, S. M., & Cijelić, N. (2015). Green entrepreneurship in transition economies: A case study of Bosnia and Herzegovina. *Journal of Cleaner Production*, 88, 376–384.
- Suchek, N., Ferreira, J. J. M., & Santos, S. P. (2022). Sustainable entrepreneurship: A bibliometric analysis and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 332, 129956.
- Suddaby, R. (2013). Institutional theory. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory* (pp. 372–376). SAGE Publications.
- Sörensson, A., & Ghannad, N. (2024). Crisis-driven sustainable innovation in small firms: Lessons from the pandemic. *Sustainability*, 16(1), 252.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.