

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

ROBERTA TORALES DIONELLO MANCILA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COM FOCO EM *STARTUPS*:
UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DA APRENDIZAGEM
SIGNIFICATIVA

São Paulo
Maio/2021

ROBERTA TORALES DIONELLO MANCILA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COM FOCO EM *STARTUPS*:
UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DA APRENDIZAGEM
SIGNIFICATIVA

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob orientação da Profa. Dra. Celi Langhi.

São Paulo

Maio/2021

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS CRB8-8390

M269e Mancila, Roberta Torales Dionello
Educação corporativa com foco em startups: um estudo sobre a aplicação da teoria da aprendizagem significativa / Roberta Torales Dionello Mancila. – São Paulo: CPS, 2021.
203 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2021.

1. Educação profissional. 2. Educação corporativa. 3. Aprendizagem significativa. 4. Startups. I. Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.


ROBERTA TORALES DIONELLO MANCILA



Profa. Dra. Celi Langhi



Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer



Prof. Dr. Roberto Kanaane.

São Paulo, 24 de maio de 2021

Aos meus grandes amores e maiores incentivadores, Fábio Mancila Romero, Jade Dionello Mancila e Sarah Dionello Mancila. pelo carinho, incentivo, amor, companheirismo, apoio, puxões de orelha, paciência, noites perdidas, cafés, almoços e jantas preparadas por vocês para nós, a fim de tornar possível o cumprimento dos prazos do presente Programa. Este trabalho é para vocês.

Aos meus pais, Nilo e Altair base de tudo que aprendi nesta vida, em especial de que o amor, a família e a educação são os bens mais preciosos que temos e os quais valem a pena conservar. Obrigada meus amados pais por terem me apoiado em todos os momentos, vocês são parte de cada palavra escrita neste trabalho.

AGRADECIMENTOS

À minha estimada orientadora Professora Dr^a Celi Langhi, que presenteou-me diversas vezes neste processo, primeiro acreditando no meu potencial ao me escolher como sua orientanda, posteriormente compartilhando seu vasto conhecimento, valiosos conselhos, dicas e orientações os quais foram imprescindíveis para a elaboração deste estudo e por último mas não menos importante, pelos inúmeros bate-papos, puxões de orelha e discussões sobre assuntos cotidianos os quais ouse em dizer, deram início a uma relação de amizade e companheirismo.

Ao professor Dr. Roberto Kanaane tanto pelas contribuições e sugestões realizadas na banca de qualificação, as quais contribuíram para o enriquecimento deste trabalho, como pelos conhecimentos compartilhados e reflexões provocadas durante as aulas da disciplina de Psicologia do Adulto, parte do presente programa de Mestrado.

À Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer por ter aceitado compor a banca examinadora realizando apontamentos relevantes para o aperfeiçoamento do trabalho e compartilhando sua relevante experiência sobre o tema.

Agradeço aos excelentes professores deste programa de mestrado em especial aqueles com os quais tive o privilégio de ter um contato mais próximo participando de suas aulas, discussões e reflexões, fator de suma importância que me auxiliou a chegar até aqui.

Agradeço ainda aos funcionários da Pós-Graduação em especial a Sras Vilma e Débora sempre incansáveis em auxiliar no dia a dia das nossas atividades.

Aos meus colegas mestrados, em especial ao André David com quem tive o prazer de produzir e publicar dois artigos e compartilhar angústias, descobertas e conquistas ao longo deste programa. As queridas Adriane, Bruna e Elda com quem tive conversas incríveis em função de suas trajetórias inspiradoras e que me incentivaram em todos os momentos. Ao Rafael por compartilhar suas experiências e bibliografias. Ao Cristiano que me proporcionou ter a primeira experiência docente.

Agradeço de forma muito especial a todos os respondentes desta pesquisa, em especial aqueles que forma muito solícita, além de se propor a responder ainda indicaram outros possíveis respondentes, meu muito obrigada.

“Os analfabetos no século XXI não serão os que não souberem ler ou escrever, mas os que não souberem aprender, desaprender e reaprender.”

(Alvin Toffler)

RESUMO

MANCILA, R.T.D. **Educação corporativa com foco em *Startups***: um estudo sobre a aplicação da aprendizagem significativa. 203 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

Impulsionado pelos constantes avanços tecnológicos e pelas profundas transformações comportamentais de uma sociedade cada vez mais conectada e globalizada, observa-se o crescimento de um ecossistema de empreendedorismo de alto impacto, também chamado de ecossistema *Startup*. O modelo de negócio *Startup*, caracterizado por seu perfil disruptivo, tem demandado o desenvolvimento de novas competências e habilidades aos profissionais que tencionam fazer parte deste setor. Posto isso, o presente trabalho tem como objetivo geral propor um modelo de programa para educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras, consideradas pela literatura consultada aquelas que melhor atendem as demandas produzidas pelo modelo de negócios *Startup*, utilizando como base a teoria de aprendizagem significativa aliada ao conceito da aprendizagem empreendedora. O método utilizado foi de natureza mista e composto por pesquisa bibliográfica associado a aplicação de curso de capacitação por meio de plataforma digital e conteúdo elaborado com base na teoria da aprendizagem significativa, direcionado aos colaboradores de *Startups*. Em seguida foram aplicados questionário e entrevista aos colaboradores e gestores respectivamente para avaliação da estratégia de aprendizagem. A estratégia de aprendizagem utilizada onde os colaboradores puderam ter acesso a conteúdos diversos, optar por aquele que fizesse mais sentido em seu momento profissional e pessoal (pré-disposição para aprender e conhecimentos prévios), bem como escolher o formato do conteúdo a ser acessado (material significativo), foram avaliados positivamente pelos respondentes. Evidenciou-se a opinião do setor em relação a importância do desenvolvimento de treinamentos focados no perfil dos colaboradores do modelo de negócio *Startup* bem como a necessidade do desenvolvimento das competências empreendedoras como forma de aprimorar os resultados dos negócios. Apesar de já existirem algumas plataformas de treinamentos que oferecem alguns cursos focados em conteúdos do ambiente *Startup*, esta ainda não é uma prática comum dentro da comunidade em especial quando se trata dos colaboradores. A iniciativa de estudar uma metodologia específica para o atendimento de uma demanda particular de treinamento visando o aperfeiçoamento e fortalecimento dos integrantes deste ecossistema que ganha cada vez mais importância na economia, não só do Brasil como do mundo, torna-se cada vez mais vital para acompanhar as mudanças e transformações da sociedade, do trabalho e da economia. Este trabalho gerou como produto uma plataforma de cursos on-line singular com base na teoria da aprendizagem significativa direcionados ao desenvolvimento das competências empreendedoras dos colaboradores do ecossistema *Startup*.

Palavras-chave: Educação Profissional. Educação Corporativa. Aprendizagem significativa. *Startups*.

ABSTRACT

MANCILA, R.T.D. **Corporate education focused on *Startups*: a study on the application of meaningful learning**. 203 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

Driven by constant technological advances and by the profound behavioral transformations of an increasingly connected and globalized society, there is the growth of a high impact entrepreneurship ecosystem, also called a *Startup* ecosystem. The *Startup* business model, characterized by its disruptive profile, has demanded the development of new skills and abilities from professionals who intend to be part of this sector. That said, the present work has as its general objective to propose a program model for corporate education focused on the development of entrepreneurial skill, considered by the consulted literature as those that best meet the demands produced by the *Startup* business model, using the learning theory as a base meaningful allied to the concept of entrepreneurial learning. The method used was of a mixed nature and consisted of bibliographic research associated with the application of a training course through a digital platform and content elaborated based on the theory of significant learning, directed to the employees of *Startups*. Then, a questionnaire and interviews were applied to employees and managers, respectively, to assess the learning strategy. The learning strategy used where employees were able to access diverse content, choose the one that made the most sense at that professional and personal moment (pre-disposition to learn and previous knowledge), as well as choose the format of the content to be accessed (material significant) where positively assessed by the respondents. The sector's opinion was evidenced in relation to the importance of developing training focused on the profile of employees in the *Startup* business model, as well as the need to develop entrepreneurial skills as a way to improve business results. Although there are already some training platforms that offer some courses focused on content from the *Startup* environment, this is still not a common practice within the community, especially when it comes to employees. The initiative to study a specific methodology to meet a specific training demand aimed at improving and strengthening the members of this ecosystem, which is gaining more and more importance in the economy, not only in Brazil but also in the world, is becoming increasingly vital for accompany the changes and transformations of society, work and the economy. This work generated as a product a platform for online courses designed based on the theory of meaningful learning aimed at the development of entrepreneurial skills of employees of the *Startup* ecosystem.

Keywords: Professional Education; Corporate education; Meaningful learning; *Startups*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Inter-relações entre sociedade, ambiente de trabalho e educação ao longo do tempo	29
Quadro 2 - As 5 forças que sustentam o surgimento das Universidades Corporativas	38
Quadro 3 - Características próprias e marcantes do comportamento organizacional	43
Quadro 4 - Competências a serem desenvolvidas por profissionais que compõem o ecossistema <i>Startup</i>	60
Quadro 5 – Modelo de investigação e análise de aprendizagem empreendedora – Proposto por Moraes e Hoeltgebaun (2003)	68
Quadro 6 - Matriz de amarração.....	90
Quadro 7 - Caracterização dos respondentes - Faixa etária.....	103
Quadro 8 – Caracterização dos respondentes - Grau de escolaridade	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da Indústria (Final do Séc. XVIII ao Início do Séc. XXI)	24
Figura 2 - Caminho do crescimento do conhecimento da humanidade ao longo do tempo.....	27
Figura 3 - Principais características do mundo VUCA/VICA	28
Figura 4 - Mudanças de Paradigmas - T&D e Aprendizagem do séc. XXI.....	39
Figura 5 - Pontos de mudanças entre Departamento de Treinamento e Universidade Corporativa	40
Figura 6 - Modelo de variáveis que compõem o comportamento organizacional.....	44
Figura 7 - Diferentes modelos mentais pelo empreendedorismo Startup.....	54
Figura 8 - Domínios do Ecossistema Empreendedor - Recorte relacionado aos Recursos Humanos.....	55
Figura 9 - Pilares estruturais do Ecossistema Startup	56
Figura 10 - Os Principais atores que compõem o Ecossistema Startup enfatizando o Pilar Talento.....	57
Figura 11 - CHA - Tríade da Competência	63
Figura 12 - TOP 15 – Competências do Futuro (2021-2025) – Mundo	64
Figura 13 - TOP 15 – Competências do Futuro (2021-2025) – Brasil	65
Figura 14 - Modelo conceitual de pesquisa – Takahashi e Zampier	67
Figura 15 - Modelo conceitual proposto por RAE para análise da aprendizagem empreendedora (2004)	69
Figura 16 - Modelo conceitual proposto por Politis para análise da aprendizagem empreendedora (2005)	71
Figura 17 - Ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb.....	72
Figura 18 - Subdivisões da Aprendizagem significativa.....	76
Figura 19 - Subdivisões das Aprendizagens Conceptual e Proposicional.....	77
Figura 20 - Intervalo contínuo entre inovação Incremental e Disruptiva	79
Figura 21 - Primeira tela visualizada ao acessar a plataforma.....	83
Figura 22 - Tela seguinte ao login e senha do sujeito.....	84
Figura 23 - Tela visualizada com opção de curso de Gestão do conhecimento e Criatividade.....	84
Figura 24 - Tela visualizada com as opções de formato de conteúdo.	85
Figura 25 - Tela da plataforma destinada a criação de login e senha de acesso.....	86
Figura 26 – De acordo com as premissas da pesquisa	96
Figura 27 - Caracterização dos respondentes – Faixa etária.....	97
Figura 28 - Caracterização dos respondentes – Grau de escolaridade	98
Figura 29 - Caracterização dos respondentes - Momento de carreira	99
Figura 30 - Caracterização dos respondentes - Relação com o ecossistema.....	100
Figura 31 - Caracterização dos respondentes - Tempo de atuação no setor Startup	101
Figura 32 - Caracterização dos respondentes em relação ao Ecossistema – Vertical de atuação	101
Figura 33 - Caracterização dos respondentes em relação ao Ecossistema – Número de funcionários.....	102
Figura 34 – Treinamentos recebidos enquanto atuante no setor Startup	107
Figura 35 – Importância da disponibilização de treinamentos no setor.....	108
Figura 36 – Grau de motivação dos colaboradores para acesso ao conteúdo da plataforma.....	109

Figura 37 – Grau de motivação para o aprendizado devido a opção de conteúdo ofertado.....	110
Figura 38 – Influência da opção diversificada de materiais como diferencial de aprendizagem	111
Figura 39 – Grau de importância da abordagem de temas específicos para o setor Startup	112
Figura 40 – Grau de influência do modelo do curso no processo de aprendizagem	113
Figura 41 – Opinião dos colaboradores sobre o grau de adequação do modelo de treinamento disponibilizado.....	114
Figura 42 – Tipo de treinamento que melhor se encaixa no perfil do colaborador de Startup	114

LISTA DE SIGLAS

ABSTARTUP	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CO	Comportamento Organizacional
EC	Educação corporativa
MOOCS	Massive Open Online Courses/ cursos on-line abertos a massivos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEC	Sistema de Educação Corporativa
SI	Sociedade da Informação
T&D	Treinamento de Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
VUCA/VICA	Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM BREVE HISTÓRICO, CONCEITOS, PAPÉIS E FORMATOS	22
1.1 A Evolução das transformações na indústria e a influência destas transformações sobre a educação para o trabalho.	23
1.2 Conceitos, princípios e papéis da Educação Corporativa	30
1.3 Universidades Corporativas: reinventando a Educação Corporativa.....	36
1.4 Educação corporativa no meio empresarial, as empresas que praticam e para qual público-alvo.....	41
CAPÍTULO 2 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA COM FOCO EM STARTUPS	53
2.1 Educação corporativa para <i>Startups</i> , a visão do setor.	53
2.2 O desenvolvimento das competências empreendedoras como ponto de partida para inspirar a cultura de inovação no ecossistema <i>Startup</i>	59
2.3 Os processos de aprendizagem como meios para desenvolvimento das competências empreendedoras.....	63
2.4 Transformações, evolução e inovação no ambiente empresarial e na educação corporativa.....	78
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	81
3.1 Caracterização da pesquisa	81
3.2 Procedimentos de coleta de dados	82
3.2.1 Elaboração do material instrucional utilizado para aplicação da pesquisa ...	82
3.2.2 Participantes da pesquisa.....	85
3.2.3 Procedimento de coleta de dados.....	86
3.3 Procedimentos de análise de dados	89
3.4 Ética da pesquisa	93
CAPÍTULO 04 - RESULTADOS E DISCUSSÕES	95
4.1 Caracterização dos respondentes	95
4.1.1 Colaboradores	95
4.1.2 Gestores	103
4.2 Questões específicas	106
4.2.1 Colaboradores	107
4.2.2 Gestores	115

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	139
REFERÊNCIAS	145
APÊNDICES	153
ANEXOS.....	200

INTRODUÇÃO

Em virtude dos constantes avanços tecnológicos e profundas mudanças comportamentais da sociedade, surge uma economia que desafia a estrutura das empresas convencionais no que tange as dinâmicas de produção, relações comerciais e comportamento do consumidor.

Este novo cenário disruptivo tem provocado mudanças abruptas nos modelos de negócios e importantes transformações têm sido observadas nos atuais processos de produção, formas de trabalho e na forma de se relacionar com os consumidores. Tal fenômeno tem favorecido e impulsionado o crescimento do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto, também chamado de ecossistema *Startup*.

Sendo assim, analisar o impacto do surgimento e constante crescimento das *Startups* para o mercado econômico atual é fundamental para aqueles que tencionam um entendimento mais amplo a respeito das novas formas de trabalho, tendências econômicas e de inovação.

Historicamente, o empreendedorismo é uma atividade que favorece o desenvolvimento econômico, social e tecnológico de um país por meio do desenvolvimento de novas tecnologias, geração de empregos formais, criação de produtos e serviços inovadores e, conseqüentemente, produção de valor para o mercado consumidor.

Segundo Schumpeter (1985), inovar produz tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento. Ainda segundo o autor, empreender significa criar um ambiente de inovação capaz de criar condições para uma profunda transformação de determinado ramo de atividade, setor socioeconômico ou ainda na área onde o empreendedor atue. Não pode ocorrer inovação sem que esta venha a provocar mudanças significativas nos cursos da senda econômica. Tal como retratado pela teoria econômica neoclássica, empreender promove um novo ciclo de crescimento capaz de provocar uma disrupção no fluxo econômico contínuo (SCHUMPETER, 1985).

Assim sendo, os empreendedores, especialmente aqueles enquadrados no modelo de negócios *Startup*, tornam-se peças-chave para a economia de um país ao desempenhar um papel protagonista na inovação, ao lado de outros setores importantes como o governo, as universidades e a própria ciência.

No contexto socioeconômico brasileiro, de acordo com o artigo publicado no site *Startse*¹, em 24 de março de 2020, ao mesmo tempo que o país se afundava no pessimismo econômico, onde desde 2014 aprofundou-se a crise econômica e o desemprego, passando pelo encolhimento de 3,3% da economia em 2016 e um aumento da taxa de desemprego, que atingiu 13,7% em março de 2017, muitas *Startups* driblaram a crise e atingiram o patamar de “unicórnios” (termo usado para designar empresas de tecnologia privadas avaliadas em mais de um bilhão de dólares antes de abrir seu capital em bolsas de valores). Ainda de acordo com a mesma publicação, algumas dessas *Startups* chegaram a receber US\$ 1,05 bilhões em investimentos em 2018.

O avanço da nova economia, aliado a necessidade de iniciativas inovadoras desenvolvidas em situações de incerteza e com recursos limitados, gerou um crescimento significativo nos últimos cinco anos de empresas *Startups* no país. De acordo com a *StartupBase*, base de dados mantida e atualizada periodicamente pela Associação Brasileira de *Startups* (*ABStartups*, 2020), o crescimento médio do setor tem atingido uma média de 26,5% ao ano. Atualmente, de acordo com a mesma base de dados, o Brasil possui 13.139 *Startups*, (*ABStartups*, 2020) atuando em diversas áreas de negócios como tecnologia, indústria, agronegócio, educação, saúde e bem-estar, finanças, dentre outras.

Levando-se em consideração o crescimento do empreendedorismo *Startup* no Brasil nos últimos anos e a importância da inovação para o crescimento econômico do país, diversos setores da economia voltaram sua atenção para as necessidades específicas relacionadas ao fortalecimento do ecossistema *Startup*.

Em estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto no Brasil, publicado em março de 2020 pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), foram identificados sete pilares nos quais deve se apoiar um ecossistema de *Startups* para se tornar dinâmico. São eles:

- i) Capital – Fontes adequadas de capital de acordo com cada estágio do negócio;

¹ <https://www.startse.com/noticia/startups/por-que-o-empreendedorismo-e-tao-importante>

- ii) Talento - Disponibilidade de mão de obra qualificada para conciliar capacidades técnicas/científicas com as habilidades gerenciais e socioemocionais necessárias para lidar de forma eficiente com as constantes e abruptas mudanças provocadas pela transformação digital contemporânea;
- iii) Cultura - Fomentar uma cultura empreendedora embasada na tomada de riscos, acumulação de aprendizados, saber lidar com o fracasso de forma mais natural. Busca contínua por soluções de problemas do dia a dia impulsionada pelas tecnologias digitais.
- iv) Densidade – Investir no aumento de territórios e ambientes de inovação focados no modelo de negócio *Startup* como incubadoras, aceleradoras, coworkings e hubs de inovação.
- v) Ambiente regulatório – Trabalhar pela busca de um ambiente regulatório mais ágil, moderno e convergente com os novos modelos de negócios;
- vi) Acesso a mercados – Aumentar o acesso a mercados está estreitamente ligado ao ganho de escala e este é importante aliado a plano de expansão de qualquer *Startup*. Ter uma visão ampliada e globalizada pode proporcionar grandes oportunidades neste modelo de negócios;
- vii) Diversidade: e impacto – Entender e investir na diversidade como fonte de repertório criativo. Um ecossistema de empreendedorismo pautado na diversidade pode ser uma estratégia interessante para alcançar resultados técnicos e financeiros mais relevantes e com maior impacto social uma vez que são carregados por variados contextos sociais, multiplicidade de experiências, visões e perspectivas.

Dentre os sete pilares identificados, ao menos quatro deles estão diretas ou indiretamente ligados ao desenvolvimento e integração de pessoas, treinamentos, motivação, mudança de atitudes, formação de grupos de conhecimento e formação.

Tal estudo, somado as demais literaturas visitadas ao longo das pesquisas iniciais, corroborou de forma significativa com o pressuposto de que, em virtude do amadurecimento do ecossistema de *Startups* estar diretamente ligado ao incentivo ao empreendedorismo, bem como ao amadurecimento do empreendedor, torna-se de

vital importância identificar as necessidades específicas relacionadas as competências empreendedoras para atendimento a demanda de treinamentos corporativos voltados ao mercado de *Startups*.

De acordo com dados da literatura, diversas evidências comprovam a inter-relação entre os processos de desenvolvimento de competências e de aprendizagem. Bitencourt (2005) e Freitas e Brandão (2006) reforçam a importância do processo de aprendizagem como forma de desenvolver e ampliar as competências empreendedoras. Partindo do pressuposto de que inexistente desenvolvimento sem aprendizagem e, sendo a aprendizagem o processo que estabelece o progresso necessário para a aquisição de novas competências, fica evidente a importância de compreender os processos de aprendizagem como base para propostas de metodologias que possam auxiliar no desenvolvimento de competências.

No contexto empresarial, a maior parte do aprendizado ocorre por meio da experiência pessoal dos indivíduos ao longo de suas trajetórias profissionais. Tal observação é importante para o entendimento do processo de aprendizagem empreendedora. Segundo Zampier (2013), a experiência é importante para o processo de aprendizagem empreendedora, uma vez que os conhecimentos são oriundos dessas experiências obtidas ao longo do tempo e influenciam direta ou indiretamente nas decisões estratégicas feitas pelos empreendedores em seus novos negócios.

Ao longo da revisão bibliográfica realizada para elaboração do presente estudo, foram encontradas diversas definições para os conceitos de aprendizagem empreendedora, porém uma dessas ficou em evidência, em função de abordar os diversos enfoques pelos quais são estudadas as metodologias relativas a esse modelo de aprendizagem.

A visão de Man (2006), na qual a aprendizagem empreendedora é estudada sob os enfoques cognitivo, experimental e de *networking*, despertou o início de uma reflexão a respeito dos pontos em comum entre os processos de aprendizagem empreendedora e significativa.

A princípio, foi possível identificar que dois dos três principais fatores necessários para que a aprendizagem significativa ocorra, a predisposição do indivíduo para a aprendizagem de modo significativo e a estrutura cognitiva capaz de

assimilar uma nova informação (LANGHI, 2019), são facilmente encontrados em indivíduos que estão predispostos a se submeter ao processo de aprendizagem empreendedora.

Posteriormente, considerando a ótica das abordagens cognitiva, experimental e de *networking* utilizados para descrever o processo de aprendizagem empreendedora, foi possível, identificar pontos em comum com o processo de aprendizagem significativa proposta por David Ausubel (LANGHI, 2019).

O processo de aprendizagem significativa descrito por Ausubel, Novak e Hanesian (1980), implica na interação de um novo conteúdo ou informação com um conhecimento prévio presente na estrutura cognitiva do indivíduo. Tal interação seria realizada por meio das chamadas “Pontes Cognitivas”, que são elos entre aquilo que o aprendiz já conhece e aquilo que ele tenciona aprender (DIONELLO; LANGHI; OKANO, 2020).

Partindo do pressuposto de que o empreendedor, via de regra, busca empreender em atividades e/ou setores nos quais já possui algum tipo de conhecimento mais aprofundado ou experiência prévia, torna-se possível a aplicação de diversos pontos, contidos nos conceitos tanto da aprendizagem significativa, quanto da aprendizagem empreendedora. Tal premissa possibilita tanto a aquisição do conteúdo significativo, quando o processo de ensino tem sentido para o aprendiz, quanto a aplicação do conceito de interação entre os conceitos novos e prévios.

De acordo com o exposto, a questão de pesquisa do presente estudo é: quais são as principais contribuições da teoria da aprendizagem significativa para a educação corporativa com foco em *Startups*?

O objetivo geral da pesquisa visa identificar as contribuições da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa aliados aos processos de aprendizagem empreendedora como base para propor um modelo de programas de educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras.

Os objetivos específicos visam:

OE1 – Compreender as necessidades específicas relacionadas as competências empreendedoras exigidas para o atendimento à demanda do modelo de negócio *Startup*;

OE2 - Relacionar os conceitos de aprendizagem significativa e empreendedora que possam auxiliar no desenvolvimento das competências empreendedoras indicadas no item OE1.

OE3 - Propor um modelo de treinamento corporativo que, por meio da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa e empreendedora atenda a demanda específica de desenvolvimento das competências empreendedoras com foco no modelo de negócio *Startup*.

Em suma, com base nos estudos sobre o impacto causado pelo ecossistema *Startup* na economia nos últimos anos e nas análises a respeito das contribuições da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa, aliados aos processos de aprendizagem empreendedora para o desenvolvimento das competências empreendedoras, decidiu-se por desenvolver por meio deste estudo, a proposta de um modelo de programa para educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras, visando o atendimento as novas demandas produzidas pelo ecossistema *Startup*.

O método utilizado foi de natureza mista. A composição do processo se deu pela produção e aplicação de curso de capacitação, embasado na teoria da aprendizagem significativa, direcionado ao público adulto inserido no mercado corporativo do ecossistema *Startup*, visando o desenvolvimento de competências empreendedoras. Após esta aplicação, foram realizados questionários com os colaboradores e coleta de opiniões dos gestores sobre as estratégias utilizadas.

O presente estudo foi estruturado em quatro capítulos. O capítulo um apresentou um breve histórico da educação corporativa iniciando pela evolução das transformações na indústria ao longo do tempo. Em seguida foram abordados os conceitos, princípios e papéis da Educação Corporativa, passando pelo conceito de Universidade Corporativa e pela aplicação desse conceito no meio empresarial como aplicação da Educação Corporativa. O capítulo dois por sua vez, abordou o tema da Educação corporativa com foco no Ecossistema Startup onde, primeiramente buscou-se verificar a visão do setor em relação a importância do referido tema e posteriormente compreender de que forma o desenvolvimento das competências empreendedoras poderia atuar como ponto de partida para a cultura de inovação no Ecossistema startup. Como recurso para desenvolver estas competências foram analisadas as possíveis contribuições que os processos de aprendizagem significativa

aliado ao processo de aprendizagem empreendedora poderiam trazer como meios para o desenvolvimento das competências empreendedoras. O capítulo três apresenta a metodologia de pesquisa através de sua caracterização, procedimentos de coleta e análise de dados, descrição da elaboração do material instrucional utilizado e ética da pesquisa. O Capítulo quatro aborda os resultados e discussões encontrados a partir da análise dos dados da pesquisa, onde foi realizada uma análise e correspondência entre os resultados obtidos, a questão de pesquisa, seus objetivos gerais e específicos e o referencial teórico abordado ao longo do presente estudo. Por fim, as considerações finais trouxeram as conclusões a respeito das contribuições que a aplicação de treinamento desenvolvido com base na teoria da aprendizagem significativa aliada ao processo de aprendizagem empreendedora pode provocar no desenvolvimento das competências empreendedoras tendo como foco o atendimento as demandas dos colaboradores de *Startup*. Em paralelo, buscou-se estabelecer um panorama da importância do tema abordado neste trabalho para a educação corporativa, sociedade e economia afim de motivar a elaboração e novos estudos sobre o tema.

CAPÍTULO 1 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM BREVE HISTÓRICO, CONCEITOS, PAPÉIS E FORMATOS

No cenário empresarial o ritmo das mudanças e a velocidade das informações tem prevalecido sobre a velocidade das sociedades preponderantemente agrícola e industrial. As profundas mudanças que vem sucedendo em ritmo acelerado aliadas a globalização e a evolução tecnológica inserem no cotidiano da sociedade e conseqüentemente no das organizações uma nova demanda por indivíduos mais bem preparados para enfrentar esta nova realidade.

Diante dos inúmeros desafios produzidos pelo futuro que se aproxima de forma acelerada e inexorável “a educação surge como um trunfo indispensável para que a humanidade tenha a possibilidade de progredir [...]” (DELORS, 1998, p.11).

O papel essencial da educação para o desenvolvimento de indivíduos preparados para a sociedade do século XXI ficou ainda mais evidente quando no início dos anos 90, mais precisamente em novembro de 1991, a Conferência Geral da UNESCO convocou uma comissão internacional para refletir sobre educação e a aprendizagem para o século XXI.

O relatório no qual resultou o trabalho realizado pela comissão Internacional presidida por Jacques Delors, publicado em 1996 em Paris com título original *Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twentyfirst Century (highlights)* e, posteriormente traduzido e publicado pela UNESCO no Brasil como: *Educação: um tesouro a descobrir; relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*, apontou a educação como fator essencial para o desenvolvimento contínuo das pessoas e das sociedades (DELORS, 1998).

Ainda de acordo com o texto “À educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele” (DELORS, 1998, p.89).

Sendo a educação fator essencial para o desenvolvimento contínuo das pessoas e sociedades e, devendo esta fornecer ferramentas para que o indivíduo possa acompanhar um mundo em constante transformação chegou-se ao entendimento de que a educação precisa acompanhar tal constante evolução. Para que isso ocorra é necessário que ocorra uma mudança na forma de promover a aprendizagem.

Se antes a aprendizagem acontecia por um período da vida e posteriormente era interrompida, como se houvesse uma “linha de chegada”, a partir do século XXI a aprendizagem deve ser vista como um processo contínuo a ser realizado ao longo da vida (DELORS, 1998).

Trazendo tais reflexões e conclusões para o campo da educação corporativa, uma vez que, historicamente educação e trabalho sempre estiveram ligados de forma intrínseca é possível intuir que tais mudanças também seriam necessárias para promover o desenvolvimento contínuo das modernas organizações.

Uma afirmação feita por Souza (1999, p.23) “as verdades que serviram para explicar a Era industrial não se adequam mais a Era do conhecimento – que também é digital e global”, evidencia importantes variantes para evolução do estado da arte da educação para o trabalho. Tais variações dizem respeito a necessidade de se adequar os processos de ensino-aprendizagem a evolução da sociedade, ao período histórico ao qual está inserida, a cultura local e institucional e, mais recentemente acompanhar as inovações tecnológicas cada vez mais velozes.

A partir daí, o objetivo principal deste capítulo é fazer um breve histórico sobre a educação corporativa iniciando por apresentar uma linha do tempo a fim de situar seus períodos de implementação, em seguida revisitar os principais conceitos sobre o tema e por fim destacar a importância da adoção desta prática ao longo do tempo e para o desenvolvimento contínuo das organizações modernas.

1.1 A Evolução das transformações na indústria e a influência destas transformações sobre a educação para o trabalho.

Para entender a evolução da educação corporativa ao longo do tempo é preciso compreender este processo como um reflexo das mudanças de paradigmas na gestão das empresas, mudanças estas motivadas pelas consecutivas revoluções ocorridas ao longo do tempo (FILATRO *et al.*, 2019).

A Figura 1 traz um resumo das características pertencentes aos períodos históricos referentes a 1ª à 4ª Revoluções Industriais, abordando alguns efeitos destas particularidades sobre a gestão empresarial e consequentes efeitos sobre a educação corporativa.

Figura 1 - Evolução da Indústria (Final do Séc. XVIII ao Início do Séc. XXI)



Fonte: Adaptada de FILATRO *et al.* (2019, p.6)

De acordo com os dados apresentados na Figura 1 é possível acompanhar o histórico da evolução dos processos de ensino-aprendizagem no ambiente organizacional e compreender melhor as transformações ocorridas na educação corporativa até os dias atuais, incluindo as demandas urgentes da Indústria 4.0 e do chamado mundo VUCA/VICA (sigla utilizada para resumir as condições nas quais as organizações operam hoje – Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) (FILATRO *et al.*, 2019).

A princípio, durante a 1ª revolução industrial ocorrida no final do século XVIII, a mera reprodução do conhecimento técnico e instrumental era tido como suficiente para obtenção de bons resultados nos negócios. Tal entendimento se justificava pelo modelo de negócios taylorista/fordista predominante naquele período. Importante salientar ainda que nesta época existia uma divisão social da educação, onde o acesso à educação superior, a qual possibilita a realização de um trabalho intelectual, só era disponibilizada a elite da sociedade. Já a educação técnica, vista a época como meio para preparação do indivíduo apenas para o trabalho operacional, era oferecida a população de baixa renda (FILATRO *et al.*, 2019).

Já no período da 2ª revolução industrial, início do século XX, apesar da automação e produção em maior escala, o caráter ainda pouco flexível das operações das fábricas aliado as características repetitivas desempenhadas pelos trabalhadores operários, aparentava fazer mais sentido investir no aumento da contratação de mão de obra ao invés de investir em treinamentos que visassem melhorar o desempenho dos trabalhadores que já constavam no quadro de funcionários (FILATRO *et al.*, 2019).

Muito embora no início do século XX houvesse a ideia de que não fazia sentido investir em treinamentos que visassem melhorar o desempenho dos trabalhadores em suas funções, com o desenvolvimento da automação e de estudos para melhoria de produtividade as corporações passaram a perceber que esse tipo de investimento poderia proporcionar a “melhoria das habilidades operacionais específicas para determinadas tarefas” (FILATRO *et al.*, 2019, p.13) o que traria um diferencial no aumento da produtividade. Surgiram então os chamados centros de treinamento.

Apenas a partir da 3ª Revolução industrial, em meados do século XX com a flexibilização dos sistemas de produção somada a surgimento da informática e consequente expansão das comunicações a educação passou a ser considerada como pré-requisito para que o cidadão estivesse apto a produzir, consumir e viver em sociedade. Foi ainda neste período que o desenvolvimento das pessoas para o trabalho passou a considerar igualmente importantes habilidades como iniciativa, autonomia e dinamismo, além dos conhecimentos técnicos (FILATRO *et al.*, 2019).

Vale fazer um parêntese neste período para o surgimento da sociedade informação, também chamada por alguns autores como sociedade do conhecimento e/ ou sociedade da aprendizagem.

O conceito de Sociedade da Informação (SI) baseia-se na ideia de uma sociedade inserida em um processo constante de transformações advindas dos contínuos avanços na ciência e tecnologia. Segundo Olson (1994) e Pozo (2001), assim como o surgimento da imprensa trouxe uma revolução na cultura da aprendizagem e consequentemente na forma como aprendemos, através da disseminação da escrita, leitura e dos materiais impressos, o despontar das tecnologias da informação e comunicação tornou possíveis novas formas de acesso e distribuição de informações.

A nova realidade a qual tem sido submetida a sociedade, onde a oferta de informação do saber passou a ser mais acessível, horizontal e menos seletiva, exige

dos indivíduos novas competências e habilidades, uma vez que ter acesso a informação deixa de ser um diferencial, passando a transformação de acesso à informação em conhecimento a ser considerada o novo diferencial.

Segundo Takahashi (2000, p.5), “a sociedade da informação [...]. Representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia, havendo quem a considere um novo paradigma técnico-económico”. Ainda segundo o autor, esta nova era afeta diretamente as atividades econômicas e sociais uma vez que as estruturas destas atividades são permeadas pelo fluxo e acessibilidade das informações.

De fato, pode-se verificar que o surgimento da sociedade da informação (SI) impacta de forma substancial na sociedade, economia, política e educação. Se o acesso da informação se dá de forma mais ampla, menos elitista e mais rápida fica evidente a necessidade de uma resposta por parte de diversos setores da sociedade e economia, em especial educacional e organizacional, a fim de que possam se readequar a esta nova realidade.

A partir da percepção das mudanças trazidas pela SI, na década de 1950, surgiram as primeiras iniciativas com foco em Educação corporativa. Em 1955 surge a primeira Universidade Corporativa que se tem conhecimento, fundada pela General Electric. No Brasil, apenas na década de 1990 surgiram as primeiras Universidades Corporativas, sendo uma das primeiras fundada em 1992, no Grupo Accor (MEISTER, 1999).

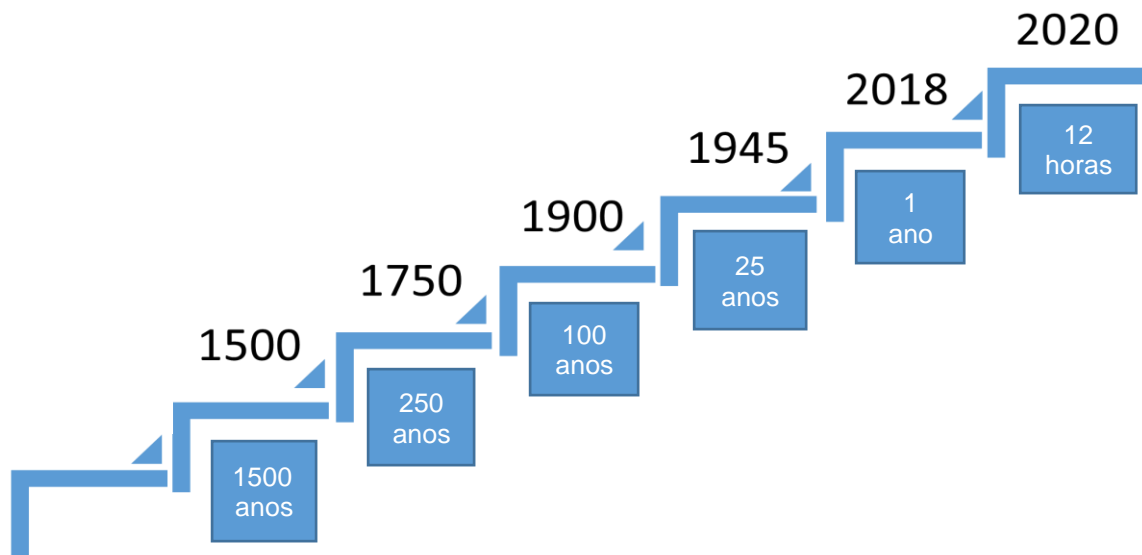
Interessante ressaltar que, tradicionalmente, o foco dos treinamentos dos funcionários visava apenas “atualizar e qualificar as experiências profissionais” (MEISTER, 1999, p.20). Tal conceito de treinamento baseava-se apenas em “treinar” os operários a serem meros “executores de tarefas”, ou seja, aprender a usar as novas tecnologias necessárias para o desenvolvimento de suas tarefas a partir da utilização de manuais e fórmulas, sem necessariamente compreender o porquê nem para quê aprender. Às áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) cabiam apenas a função de “entregar cursos ao público interno baseado nas demandas concretas, oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro do escopo tático-operacional” (EBOLI, 2004, p.37).

Nos anos de 1950, 1960 e 1970, grandes e pequenas empresas, criaram infraestruturas educacionais dentro de suas organizações formando grupos para

ensinar os trabalhadores profissionais e fazer melhor o seu trabalho e a essas iniciativas ficaram conhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas. (MEISTER, 1999,). Tal tema e seus desdobramentos, de fundamental relevância para este trabalho serão mais aprofundados no decorrer deste trabalho.

Ainda mais recentemente, a sociedade se vê diante da transição entre a 3ª e a 4ª revolução industrial. O momento atual impõe desafios do chamado mundo VUCA/VICA e das demandas em ritmo vertiginoso e exponencial trazidos pela transformação digital (FILATRO *et al.*, 2019). Tais transformações vem causando mudanças profundas na maneira como nos relacionamos com o mundo seja no campo educacional, social, do trabalho e do consumo, assim como ocorreu na 3ª revolução, porém com intensidade e rapidez cada vez maiores, conforme podemos observar na Figura 2.

Figura 2 - Caminho do crescimento do conhecimento da humanidade ao longo do tempo



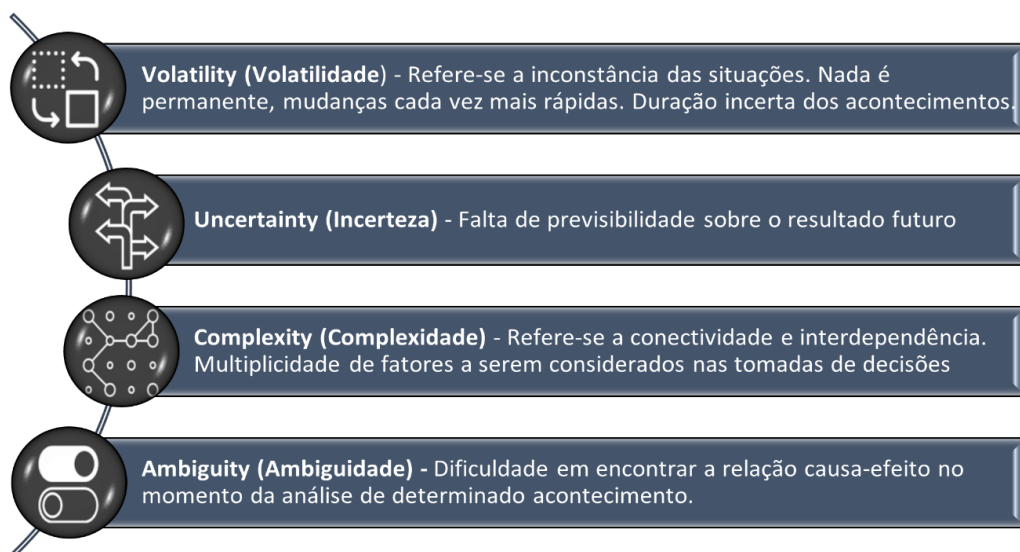
Fonte: Adaptada de Gabriel M. (2018); Fuller, R. B. (1981)

De acordo com a análise realizada por R. Buckminster Fuller no livro *Critical Path - Caminho Crítico*, publicado em 1981, a curva de crescimento da humanidade vem sendo acelerada de forma exponencial ao longo do tempo. No livro, o autor descreve a partir do ano 1 d.c. que o conhecimento da humanidade demorou 1500 anos para dobrar pela primeira vez. Para dobrar pela segunda vez, foram necessários apenas 250 anos (seis vezes menos tempo que na primeira vez), sendo observado este acontecimento em 1750. Já a partir de 1900 observou-se que o conhecimento

humano dobrava a cada 100 anos e no final da 2ª Guerra Mundial, em 1945, passou a dobrar a cada 25 anos ($\frac{1}{4}$ do tempo observado no início do século). Em 2018 estimava-se que o tempo para dobrar o conhecimento fosse de ano a ano e que esse ritmo seria estreitado ainda mais chegando a ser a cada 12 horas em 2020 (GABRIEL, 2018; FILATRO *et al.*, 2019).

Para acompanhar este cenário de grandes e aceleradas transformações o termo VUCA/VICA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade) tem sido empregado para descrever as quatro características mais marcantes do momento atual em que estamos vivendo. VUCA na realidade trata-se de um acrônimo para resumir em poucas palavras as novas exigências e premissas as quais estão sendo submetidas as empresas, organizações e instituições atualmente. Apesar do termo ter sido incorporado mais recentemente ao vocabulário corporativo, surgiu na década de 1990 no ambiente militar norte-americano que utilizava-o para explicar o mundo no contexto pós Guerra Fria. ² No contexto do ambiente de negócios atual, a utilização é perfeitamente aplicável tendo em vista o impacto que a dificuldade de previsibilidade nos planejamentos tem causado nas empresas o que tem gerado a necessidade de ter agilidade na capacidade de resposta às demandas do ambiente.

Figura 3 - Principais características do mundo VUCA/VICA



Fonte: Elaborado pela autora.

² <https://redeindigo.com.br/mundo-vuca-preparar/#:-:text=VUCA%20%C3%A9%20um%20acr%C3%B4nimo%20para,de%2090%20no%20ambiente%20militar.> A **Guerra Fria** aconteceu entre 1947 e 1991 e marcou a polarização do mundo em dois blocos: um liderado pelos americanos e outro pelos soviéticos. Essa polarização gerou um **conflito político-ideológico** entre as duas nações e seus respectivos blocos, cada qual defendendo os seus interesses e a sua ideologia.

Diante do turbilhão de incertezas do mundo VUCA/VICA, fica evidente a necessidade de constante aprimoramento e reciclagem dos profissionais que tencionem manter-se estratégicas para suas organizações e, dessa forma permanecerem competitivas no mercado de trabalho.

Perfazendo uma breve análise a respeito do impacto das novas tecnologias na sociedade de modo geral, torna-se também necessário compreender como esta tem se relacionado com a sociedade, ambiente de trabalho e educação. O Quadro 1 resume estas inter-relações trazendo as expressões Educação 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0, utilizada por alguns autores para designar uma nova geração educacional mais adequada a era digital (FILATRO *et al.*, 2019).

Quadro 1 - Inter-relações entre sociedade, ambiente de trabalho e educação ao longo do tempo

Etapa	Sociedade	Ambiente de Trabalho	Tecnologias	Educação
1.0	Agrária e Artesanal	Ferramentas produzidas manualmente; Trabalho realizado ao ar livre por grupos de pessoas de diferentes idades;	Tecnologias de acesso, com a web 1.0, caracterizada por sites estáticos e de baixíssima interação: consumo de informação sem a interferência de usuários nas páginas	Preparação dos indivíduos para o modo de produção agrícola, com os alunos aprendendo em grupos heterogêneos e de maneira bastante artesanal.
2.0	Industrial e Massificada	Pessoas organizadas em grupos exercem as mesmas atividades ao longo do dia, no recinto de uma fábrica, basicamente em linhas de montagem para a produção em larga escala	Tecnologia de participação, com a web 2.0 possibilitando comunicação síncrona e assíncrona, compartilhamento de conhecimentos, difusão de informação, interação por meio de redes sociais e construção coletiva de conteúdo.	Preparação das pessoas para o mundo industrial, com alunos divididos por idade e realizando tarefas repetitivas e solitárias
3.0	Tecnológica e Globalizada	Trabalho novamente realizado em grupos menores, formados por especialistas de diferentes áreas, reunidos para resolver problemas complexos, com o apoio de ferramentas digitais de informação e comunicação.	Tecnologia de interpretação, com a web 3.0 (semântica) agregando funcionalidades das versões anteriores, para que a informação produzida seja compreendida pelas máquinas e por outras pessoas.	Preparação das pessoas para o cenário pós-industrial, com alunos e professores produzindo colaborativamente e apoiados por ferramentas digitais para resolver problemas reais.

4.0	Inovadora e Exponencial	Rápida obsolescência do conhecimento e emergência acelerada de novos conhecimentos; Desaparecimento de carreiras existentes e emergência de novas carreiras; Aumento do número de trabalhadores nômades; Foco no desenvolvimento de soft skills (criatividade, empatia, pensamento crítico, comunicação efetiva, empreendedorismo, solução de problemas...)	Tecnologias analíticas, oblíquas e pervasivas, com aplicativos móveis, mídias multimodais, computação em nuvem, agentes semânticos, ciência dos dados, Inteligência Artificial e computação cognitiva.	Emergência do cognitivismo e da aprendizagem aberta e informal; Mix de formatos na educação formal; Novos sistemas de credenciamento e acreditação; Novos papéis para alunos e docentes; Aprendizagem ativa, ágil, imersiva e adaptativa; Processos e sistemas de aprendizagem em rede.
-----	-------------------------	--	--	--

Fonte: Adaptado de Keats; Smith (2007); Moravec (2011); Lengel (2012) e Santana *et al.* (2017); FILATRO *et al.* (2019).

Após esse breve histórico a respeito da evolução das transformações na indústria e sua influência sobre a educação para o trabalho passaremos a explorar os conceitos sobre a educação corporativa.

1.2 Conceitos, princípios e papéis da Educação Corporativa

Como visto anteriormente o conceito de educação corporativa, data da metade do século XX, porém de acordo com Meister (1999) sua consolidação e maior interesse teve início de fato a partir da década de 1980, intensificando-se no decorrer da década de 1990 e início do século XXI. Todavia, em um primeiro momento o foco principal encontrava-se ainda no T&D (Treinamento & desenvolvimento) dos colaboradores das organizações.

Segundo Éboli (2002) posteriormente as iniciativas tradicionais de centros de treinamentos houve uma migração desta metodologia para as ações e sistemas de educação corporativa como força estratégica. Tal migração teve início a partir do testemunho das empresas que perceberam “(...) uma redução radical no prazo de validade do conhecimento” (MEISTER, 1999, p.XXVII) e conseqüente percepção de que não poderiam mais depender das instituições de ensino superior convencionais

como únicas responsáveis pelo desenvolvimento de sua força de trabalho. (MEISTER, 1999). A partir desta constatação muitas empresas partiram para a criação de suas próprias “universidades corporativas”, tal processo tinha como objetivo “[...] obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa” (MEISTER, 1999, p.XXVII).

Tal objetivo introduz parcialmente uma mudança de paradigma no conceito de educação corporativa. Se inicialmente o objetivo da educação corporativa pautado no T&D (Treinamento & desenvolvimento) e focado em eventos únicos em uma sala de aula era “[...] desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais” (MEISTER, 1999, p.21), o novo conceito de educação corporativa, pautado na criação das Universidades corporativas, propõe que o foco do treinamento deixe de ser o funcionário isoladamente e passe a ser o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização (MEISTER, 1999).

A fim de compreender melhor os novos conceitos de educação corporativa que norteiam as empresas que tencionam manter-se competitivas no século XXI, faz-se necessário compreender os fatores considerados como peça-chave para impulsionar estas mudanças.

Meister (1999) considera os cinco fatores essenciais como sendo peças-chave para impulsionar as mudanças de paradigmas que embasaram a criação desses novos modelos de educação corporativa: 1. Emergência da organização não hierárquica, flexível e enxuta; 2. O advento da consolidação da “economia do conhecimento”; 3. Redução do prazo de validade do conhecimento; 4. Novo foco na capacidade de empregabilidade/ ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; 5. Uma mudança fundamental no mercado da educação global.

As diversas e profundas mudanças observadas no ambiente de negócios, provocadas pelos fatores listados, demandaram mudanças significativas de paradigmas, do Treinamento para a Aprendizagem e, também em relação a transferência de responsabilidades inicialmente alocadas no departamento de

treinamentos para os níveis gerenciais em parceria com as universidades corporativas.

Seja em tempos de crise ou de euforia econômica as organizações constataram que investir em educação corporativa ao invés de treinamentos tradicionais passou a ser fundamental para o desenvolvimento dos profissionais que irão embasar o crescimento contínuo e sustentável das empresas modernas.

Diante dessa transformação de conceito e nomenclatura de T&D para EC, o maior obstáculo a ser ultrapassado pelos gestores passa a ser o estímulo ao desenvolvimento de uma educação corporativa socialmente responsável, onde o desenvolvimento do indivíduo não esteja limitado apenas a operacionalização ou instrumentalização de determinado setor de um negócio.

De acordo com Ricardo (2009), as empresas que adotam o conceito de educação corporativa como mudança estratégica na forma de pensar a educação do trabalhador, o fazem por compreender que esse novo conceito as desvincula das práticas de treinamento reativas tradicionais e as associam a nova prática de educação continuada. Tal mudança também tem sido realizada em função da percepção por parte das organizações de que os treinamentos convencionais não são mais suficientes para atender as novas demandas de incertezas e conflitos às quais vem sendo submetidas.

Uma parte considerável das organizações atuais está migrando para o modelo de gestão por competências, fato que tem demandado transformações significativas no contexto organizacional e, conseqüentemente, no modelo tradicional de organizar o trabalho e de gerenciar pessoas.

A educação da Era do conhecimento pressupõe uma aprendizagem de outra natureza, mais complexa, com foco na aprendizagem e não mais apenas em ensinar. Outra importante mudança impulsionada tanto pela imigração para a gestão por competências quanto pelo surgimento da era do conhecimento, diz respeito a gestão de pessoas centrada no indivíduo. Para acompanhar o processo de modernização provocado por essa nova era, as práticas pedagógicas devem acompanhar as transformações, estimulando habilidades como o autodesenvolvimento, a criatividade, a inovação e a autonomia, deixando em segundo plano abordagens baseadas em memorização e lógicas cartesianas (RICARDO, 2009).

O mundo mais complexo trazido pela globalização aliado a nova era do

conhecimento vem tornando obsoletos os modelos de “fábricas de conteúdo” (RICARDO, 2009, p.85-86).

Estabelecer redes de integração e incentivar construções coletivas através de aprendizagem cooperativa bem como personalizar a aprendizagem centrando-a no indivíduo e proporcionando situações que facilitam a criação e inovação devem nortear as ações educacionais desse novo momento. Tal transformação, que transfere o foco da aprendizagem do conteúdo para a competência e para os itinerários de formação, pressupõe aprender a contextualizar, humanizar, problematizar e refletir sobre a forma de aprender e traz consigo uma valorização do homem enquanto produtor de conhecimento valorizando sua experiência profissional e sua vivência social e cultural (RICARDO, 2009).

Partindo do pressuposto que “o indivíduo modifica o meio e o meio também o modifica” (RICARDO, 2009, p.36-37) deve-se valorizar a dimensão humana assim como incentivar a expressão da individualidade do colaborador fazendo com que o conhecimento e o saber constituídos no interior das corporações convivam de maneira harmônica, gerando bem-estar e aumento de produtividade.

Os processos pedagógicos aplicados no interior das empresas devem: promover condições para realização tanto pessoal quanto profissional de seus trabalhadores bem como na prática e operacionalização do planejamento estratégico beneficiando desta forma, toda a cadeia de produção empresarial.

Ainda sobre os conceitos e papéis da educação corporativa é importante ressaltar que as empresas intencionam sistematizar, explicitar e disseminar o conhecimento organizacional no ambiente interno das organizações. Tal princípio é denominado de “Gestão do Conhecimento”.

Assim como foi feito com o tema sociedade da informação no item 1.1, também aqui entende-se necessário abrir um novo parêntese para abordar o tema da “Gestão do Conhecimento”.

Esse movimento surgiu no final dos anos 90 e vem ganhando relevância nas últimas décadas como importante disciplina de gestão voltada para a criação de modos de disseminar e alavancar o conhecimento existente nas organizações através de abordagens técnicas e intervenções práticas (RAMAL *et al*, 2012).

Em função do mercado estar cada vez mais competitivo, a gestão do conhecimento vem sendo considerado como fator preponderante para as organizações no que diz respeito aos seus processos internos. Nesse contexto, existe

um desafio claro de como utilizar o conhecimento residente na organização como fator relevante na criação de vantagens competitivas.

Tal fator fica evidente ao se considerar que as novas possibilidades técnicas e o conhecimento de mercados determinam as inovações nos produtos. Outro fator a ser considerado diz respeito as melhorias e boas práticas operacionais as quais frequentemente são oriundas dos conhecimentos tácitos acerca do que tem funcionado bem ou mal ao longo do tempo. Por último e não menos importante, salienta-se que a participação no mercado tende a aumentar quando existe um conhecimento mais elevado sobre as demandas dos clientes, tanto atuais quanto futuros bem como quando se utiliza o conhecimento para buscar um melhor entendimento sobre como atendê-los de forma mais assertiva.

Diante das evidências apresentadas é possível compreender o motivo pelo qual o conhecimento vem sendo considerado como um ativo nas últimas décadas. Todavia, faz-se necessário destacar a existência de relevante distinção entre dados e informação e conhecimento, uma vez que estes estão inter-relacionados, porém não possuem o mesmo significado, apesar de serem confundidos com certa frequência.

Dados são um conjunto de fatos brutos ou registros que não estão dentro de um contexto. As organizações preocupam-se muito com o armazenamento dos dados, porém deixam de levar em consideração se existe a possibilidade de utilizar estes dados de forma significativa uma vez que não tem a mesma preocupação em contextualizá-los. Para que seja possível contextualizar os dados é necessário organizá-los de tal forma que tenham valor significado ou façam sentido, a esse processo chamamos informação. A informação tem como objetivo agregar valor aos dados através de sua contextualização, condensação ou correção, produzindo significado e propósito, visando uma possível aplicação de seu resultado.

O conhecimento por sua vez, muitas vezes erroneamente confundido com informação trata-se de um processo bem mais amplo. Segundo Ramal *et al* (2012 p. 60) “o conhecimento (...) abarca os meios pelos quais as informações de incorporam na mente dos conhecedores uma mistura fluida da experiência prática, da informação contextual, da experimentação, da observação e da reflexão.” A partir dessa definição é possível presumir que, para se obter conhecimento é necessário que haja um processo de aprendizagem, o qual “internacionaliza as informações nas mentes dos indivíduos, transformando-as em conhecimento” (RAMAL *et al.*, 2012 p. 60).

O correto entendimento do conceito de conhecimento no ambiente empresarial

é fundamental para as organizações entenderem que este encontra-se essencialmente nas rotinas, processos, práticas, sistemas, normas e cultura organizacional, bem como nos indivíduos/ trabalhadores, nas suas relações internas bem como nas interações entre estes e seus fornecedores, parceiros e clientes. (RAMAL *et al.*, 2012) Vale lembrar ainda, que os documentos, relatórios e manuais de treinamentos são parte relevante da construção e registro das práticas e processos ao longo da jornada e fazem parte da construção do conhecimento.

A partir desse entendimento é possível deduzir que o conhecimento, sendo resultado de um processo de aprendizagem, não pode ser entendido como algo estático o qual se adquire apenas uma vez. Tal qual o processo de aprendizagem, o qual ocorre de forma contínua e dinâmica, o conhecimento também deve ser entendido como um processo contínuo e dinâmico.

Novamente torna-se necessário fazer um recorte do conceito trazendo-o para sua aplicação no ambiente empresarial, uma vez que neste contexto ele passa a ter um efeito sinérgico sobre os conhecimentos individuais fazendo com que deixe de ser apenas um simples somatório dos conhecimentos individuais (RAMAL *et al.*, 2012).

Em face do exposto alguns autores têm buscado definir gestão do conhecimento como um conjunto de capitais importantes para a organização, considerando-a claramente como ativo intangível uma vez que esta encontra-se presente em diversos setores e dimensões empresariais, porém sendo difícil mensurá-lo de forma clara e transparente.

Ramal *et al.* (2012) define a Gestão do Conhecimento organizacional como:

[...] um esforço intencional e coordenado, por parte da gestão da organização, no sentido de coletar e gerenciar os ativos de conhecimento de modo a disponibilizá-los onde eles são necessários (especialmente próximo à ação, junto à tomada de decisão), utilizá-los em suas atividades e maximizá-los em sua própria recriação. (RAMAL ET AL., 2012,p.61)

Já Fleury (1999), propõe que a Gestão do conhecimento em uma organização está pautado:

[...] nos processos de aprendizagem e implica a conjugação de três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimento, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias para a organização realizar seus objetivos estratégicos. (ÉBOLI, FLEURY,1999, p.9).

Para dar continuidade a esse estudo trabalharemos com a definição de Fleury (1999) a qual introduz o processo de elaboração de competências que será abordado e mais bem detalhado em capítulos posteriores.

Por fim, as organizações que intencionem construir conhecimento, inovar e criar maneiras de serem mais competitivas, precisam apoiar e gerar condições para que os indivíduos possam gerar e gerir seus conhecimentos. Empresas que queiram de fato tornar-se competitivas na Era do conhecimento, devem investir em métodos de aprendizagem focados em desenvolver em seus funcionários/ colaboradores competências relacionadas a inovação, criação e resolução de problemas, não apenas a instrumentalização e habilidades técnicas. Além de promover o desenvolvimento das competências será necessário ainda saber gerir de forma inteligente e coordenada os conhecimentos adquiridos para que seja possível disseminar essas competências dando assim continuidade ao processo.

Com base nos estudos realizados serão analisados os formatos de educação corporativa que vem sendo implementados pelas empresas para promover o desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento, ferramentas essenciais para organizações que tencionam manter-se competitivas na sociedade atual.

1.3 Universidades Corporativas: reinventando a Educação Corporativa

A educação na era do conhecimento aliada a globalização pressupõe uma aprendizagem de natureza mais complexa e diferenciada, com foco no desenvolvimento da capacidade de aprender do indivíduo. Tais transformações tornaram obsoletos os modelos de T&D, tornando necessário reinventar a Educação corporativa.

O novo patamar de importância às quais foram alçadas a gestão do conhecimento e a gestão por competências, impactam de forma significativa o perfil esperado pelas empresas para seus colaboradores e gestores.

Para tornar possível o desenvolvimento desse novo perfil faz-se necessário que as organizações considerem superar os tradicionais modelos de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) e passem a implantar Sistemas educacionais que privilegiem não apenas conhecimentos técnicos e instrumentais, mas o desenvolvimento de habilidades, posturas e atitudes. (ÉBOLI, 1999). Ainda segundo

Éboli (1999) será fundamental, para manter a competitividade empresarial em todo e qualquer ramo de atividade, promover e incentivar processos de aprendizagem contínua e ativa que alicercem o atingimento dos objetivos e metas do negócio.

Nesse ponto vale destacar duas constatações bastante relevantes por parte das empresas os quais embasaram a necessidade de readequação dos modelos de educação corporativa. A primeira delas diz respeito a percepção das empresas em relação a drástica redução no prazo de validade do conhecimento. Tal percepção fez com que se chegasse à conclusão de que as organizações não mais poderiam deixar apenas a cargo das Universidades convencionais a formação de seus colaboradores, uma vez que estas não conseguiriam acompanhar o ritmo acelerado de evolução tecnológica e conseqüente necessidade de aprimoramento contínuo de habilidades, conhecimentos e competências.

A segunda diz respeito a percepção de que o capital intelectual de uma empresa moderna não deve se limitar apenas aos conhecimentos provenientes de seus talentos internos. No atual cenário empresarial deve-se cultivar e disseminar os conhecimentos a toda cadeia de valor do negócio. Em suma deve-se extrapolar as paredes da organização, estreitando relações com fornecedores, sócios, clientes, agentes comunitários e até mesmo com os competidores (SOUZA, 1999, p.18).

Diante do exposto, as organizações decidiram criar suas próprias Universidades corporativas, tendo como principal objetivo controlar de forma mais rígida os processos de aprendizagem, adequando-os aos seus objetivos e metas estratégicas (MEISTER, 1999).

Muito embora se fale a respeito das Universidades Corporativas desde meados da década de 1950, foi só a partir do final dos anos 1980 que houve um crescimento expressivo da criação deste novo padrão de educação corporativa como meio para complementação do gerenciamento estratégico e de desenvolvimento de aprendizagem e competências dos funcionários e colaboradores (MEISTER, 1999).

Ainda de acordo com Meister (1999), houve cinco forças essenciais que sustentaram o surgimento das Universidade Corporativas. A Tabela 2 resume as principais mudanças observadas no ambiente corporativo provocadas por essas forças.


Quadro 2 - As 5 forças que sustentam o surgimento das Universidades Corporativas

Forças	Principais mudanças observadas no ambiente de negócios
Emergência da Organização Enxuta e Flexível	<p>A nova corporação distingui-se pela redução de fronteiras, comunicação mais rápida tanto interna quanto externamente, incluindo clientes, fornecedores, sindicatos e universidades. Organização plana, enxuta e flexível caracterizada por um processo decisório descentralizado;</p> <p>Valorização do trabalho em equipe em detrimento ao trabalho individual;</p> <p>Busca por mercados globais em detrimento aos domésticos;</p> <p>Foco nas necessidades dos clientes ao invés do lucro a curto prazo;</p> <p>Entende o capital humano não mais como despesa e sim como valor agregado;</p> <p>Valoriza conhecimentos culturalmente diversos dos trabalhadores como base para o sucesso;</p> <p>Trabalho e aprendizagem são vistos como essenciais para o desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender bem como para prosperar no ambiente global em constante transformação.</p>
Surgimento e Consolidação da Economia do Conhecimento	<p>O surgimento da economia do conhecimento está relacionado ao modo como é gerenciada a informação no ambiente do trabalho;</p> <p>Introdução e crescimento de novas tecnologias nos processos produtivos e consequentemente;</p> <p>Redução de postos de trabalho baseados na Força muscular e crescimento de postos de trabalho que demandam maior conhecimento e componentes intelectuais;</p>
Redução do prazo de validade do conhecimento	<p>Em função do surgimento da economia do conhecimento surgiu a necessidade de um aprendizado contínuo para o desenvolvimento das habilidades e qualificações;</p> <p>O prazo de validade do conhecimento tem sido reduzido ao longo do tempo de forma inversamente proporcional ao aumento da velocidade da propagação de informações proporcionada pela evolução da Internet.</p>
Empregabilidade/ Ocupacionalidade Vitalícia	<p>Extinção da segurança do emprego vinculada apenas ao tempo de empresa;</p> <p>As novas qualificações adquiridas pelos funcionários durante os treinamentos oferecidos pelas organizações visam a empregabilidade dos trabalhadores para o mercado de trabalho como um todo e não apenas para a empresa na qual trabalham atualmente;</p> <p>As organizações transferem para os trabalhadores a responsabilidade pelo seu próprio aprendizado;</p>
As organizações tornam-se educadoras	<p>As organizações, por entenderem que não estão tendo suas necessidades de qualificação de mão de obra pelos indivíduos oriundos da educação formal passam a se responsabilizar pela qualificação de seus colaboradores;</p> <p>Educação e trabalho deixam de ser considerados períodos fragmentados na vida do indivíduo. A economia do conhecimento demanda um processo de aprendizagem contínuo em virtude das constantes evoluções tecnológicas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

A fim de compreender melhor os pontos trazidos pelas mudanças de paradigmas entre os programas de educação corporativa baseadas em T&D e a nova aprendizagem do século XXI, foi elaborada a Figura 4.

Figura 4 - Mudanças de Paradigmas - T&D e Aprendizagem do séc. XXI



Ponto de mudança	Paradigma de Treinamentos	Paradigma de Aprendizagem do Séc. XXI
Local	Prédio/ Instalações físicas/salas de aula	Disponibilização da aprendizagem em diversos formatos, locais e situações.
Conteúdo	Atualização focada nas qualificações técnicas	Desenvolvimento de competências básicas do ambiente de negócios
Metodologia	Aprender ouvindo/ aulas expositivas	Aprender fazendo, agindo, praticando
Público-alvo	Funcionários/ colaboradores internos	Ampliação do público alvo para atendimento de outros agentes da cadeia de negócios como os clientes e fornecedores.
Corpo Docente	Professores / Consultores de Universidades Externas	Inserção de gerentes sêniores internos trabalhando em conjunto com os consultores e professores de Universidades externas.
Frequência	Evento único/ curso ou aula pontual	Processo contínuo de aprendizagem e não mais eventos únicos e pontuais.
Meta	Desenvolvimento de qualificações do indivíduo	Buscar soluções para problemas empresariais reais e melhora do desempenho no trabalho. Incentivo a inovação, criatividade, tomada de decisão e resolução de problemas.

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p.22)

De acordo com a Figura 4, é possível verificar que as mudanças de paradigmas impostas pela aprendizagem o século XXI, buscam atender as demandas advindas das principais transformações que vem ocorrendo no ambiente de negócios ao longo do tempo.

Mudanças como a ampliação do público-alvo para o atendimento de outros agentes da cadeia de negócios como os clientes e fornecedores, visam atender a necessidade de estreitar a conexão com esses agentes fazendo com que eles se sintam parte do negócio e valorizados como tal. Essa estratégia tem como objetivo fazer uma espécie de troca de conhecimentos e boas práticas, bem como compreender as necessidades dos clientes, a fim de estar sempre em sintonia com as constantes mudanças impostas pela nova economia.

A disponibilização da aprendizagem em diversos formatos, não apenas em sala de aula, constitui outra quebra importante de paradigma, uma vez que torna o processo mais ágil, menos dispendioso e mais acessível a todos os níveis da organização bem como a diversos portes de empresas.

A inserção dos gerentes como parte do quadro docente e corresponsáveis pela implantação dos processos educacionais também caracteriza uma nova cultura onde o envolvimento dos gestores torna-se essencial para o sucesso do processo uma vez que, estando mais próximos do dia a dia de seus funcionários a avaliação dos resultados dos processos é facilitada.

Embora todas as mudanças listadas sejam importantes quebras de paradigmas promovidas pela aprendizagem do século XXI, aquelas que melhor caracterizam os novos conceitos de Universidade corporativa são:

- A busca por soluções para problemas empresariais reais e melhora do desempenho do trabalho através do incentivo a inovação, criatividade e desempenho no trabalho, em detrimento as qualificações do indivíduo simplesmente;
- O processo contínuo de aprendizagem em substituição aos eventos únicos e pontuais;

Desenvolvimento de competências básicas do ambiente de negócios bem como a ocupação do indivíduo no cenário empresarial.

Outras mudanças importantes decorrentes da transição entre os processos de T&D e as Universidades Corporativas, dizem respeito a departamentalização dentro das empresas. Conforme resumo da Figura 5 a seguir.

Figura 5 - Pontos de mudanças entre Departamento de Treinamento e Universidade Corporativa

Ponto de mudança	Departamento de Treinamento	Universidade Corporativa
Foco	Reativo - atendimento a demandas específicas e resolução de problemas existentes	Proativo - Antever possível problemas e propor soluções
Organização	Fragmentados e descentralizados	Coesa e centralizada - envolvimento de vários departamentos e vários níveis.

Alcance	Tático - operacional	Estratégica - gerencial
Endosso/ Responsabilidade	Pouco ou nenhum	Administração e funcionários
Apresentação	Instrutor	Experiência de aprendizado com diversos recursos tecnológicos
Responsável	Diretor de treinamento	Gerentes das unidades de negócio - inclusão das áreas gerenciais no processo educacional.
Audiência	Público-alvo amplo, porém com profundidade limitada	Atualização dos currículos por famílias de cargos
Inscrições	Inscrições abertas	Aprendizagem em momentos pré-programados.
Resultados	Ampliação das qualificações profissionais	Melhora no desempenho do trabalho
Operação	Opera como função administrativa	Opera como unidade de negócios (centro de lucros)
Imagem	Treinamento obrigatório - "vá para o treinamento"	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional " Universidade como Metáfora de aprendizado".
Marketing	Ditado pelo departamento de treinamento	Venda sob consulta



Fonte: Adaptado de Meister (1999, p.23)

Também neste aspecto é possível verificar mudanças significativas impostas por esse novo processo. Aspectos como proatividade em detrimento as ações reativas, como ponto de partida para a resolução de problemas, visão do setor como centro de lucros e não mais como despesa, inclusão das áreas gerenciais como corresponsáveis pelo processo educacional, possibilidade de incluir diversos recursos tecnológicos somados ao instrutor, atualmente denominado facilitador, dentre outros, demonstram uma quebra de paradigma substancial para o setor de educação corporativa e, demonstram o novo grau de importância que este setor passa a ter na cadeia de valores das modernas organizações.

1.4 Educação corporativa no meio empresarial, as empresas que praticam e para qual público-alvo.

Mirando no desenvolvimento de sua competitividade e capacidade de inovação, as empresas estão buscando formas de organização e práticas de gestão de pessoas mais modernas e inovadoras. Essa busca passa indubitavelmente pela compreensão do conceito de educação corporativa, pelo contexto da gestão estratégica do capital intelectual da empresa e pela questão do comportamento organizacional e seu relacionamento com ações de desenvolvimento profissional.

Vale aqui abrir um novo parêntese, assim como feito anteriormente em relação a conceitos como “Sociedade da Informação” e “Gestão do Conhecimento”, para o conceito de Comportamento Organizacional – CO.

Segundo Chiavenato (2005), o comportamento organizacional, refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Tal comportamento está intrinsicamente ligado ao desempenho das organizações e este por sua vez, a saber utilizar a inteligência e a competências de seu capital humano.

Apesar da denominação, o CO trata-se de “uma disciplina acadêmica que surgiu como um corpo interdisciplinar de conhecimentos para estudar e retratar o comportamento humano nas empresas” (CARNEIRO, 2004, p.30), de fato não são as empresas que apresentam um comportamento e sim as pessoas e ou grupos que fazem parte delas ou ainda que nelas atuam. Importante salientar que, ao retratar o comportamento humano nas empresas, o CO retrata também a contínua interação entre as empresas e as pessoas, as quais se influenciam mutuamente (CARNEIRO, 2004).

O CO trabalha tanto com o comportamento individual, abordando tópicos como personalidade, atitudes, percepção e aprendizado entre outras, quanto com o comportamento grupal, onde são incluídos outros tópicos relevantes como normas, papéis e construções de equipes por exemplo. Explica-se a abordagem de forma diferenciada e fracionada uma vez que o comportamento de um grupo de pessoas não pode ser entendido apenas pela soma das atitudes, comportamentos e decisões dos indivíduos que dele fazem parte. É sabido que as pessoas agem de forma diferenciada quando influenciadas pelo meio.

De acordo com Carneiro (2004), são seis as principais e mais marcantes características do CO (vide Quadro 3):

Quadro 3 - Características próprias e marcantes do comportamento organizacional

Características	Detalhamento
Disciplina Científica Aplicada	Está associado a questões práticas no sentido de auxiliar os indivíduos e as organizações a elevarem suas taxas de desempenho. Busca melhorar a motivação dos funcionários, elevar os padrões de competitividade e consequentemente gerar melhor resultado para a organização.
Abordagem contingencial	Procura identificar as diferentes situações organizacionais, tratando-as de forma mais individualizada e extraindo as melhores práticas das situações.
Abordagem situacional	Visto que não existe uma única forma de lidar com as empresas e os indivíduos e, que nada é imutável ou fixo, o CO adota uma abordagem situacional.
Métodos científicos	Os fundamentos específicos do CO estão baseados em uma metodologia de pesquisa sistemática, onde são desenvolvidos e testadas empiricamente as hipóteses e generalizações a respeito da dinâmica comportamental das organizações.
Gestão de pessoas	O CO tem como objetivo básico ajudar a lidar com as pessoas dentro das organizações, ou seja, auxiliar no relacionamento pessoas x organizações. Tal ferramenta é indispensável aos administradores bem como a todos os indivíduos que tencionem ser bem sucedidas em sua atividade dentro ou fora do ambiente empresarial.
Contribuições de várias ciências comportamentais	O CO recebe contribuição de diversos ramos das ciências comportamentais como psicologia, seja ela social ou organizacional, sociologia organizacional, ciências políticas, antropologia dentre outras. Sendo uma área interdisciplinar, acaba por utilizar conceitos advindos de diversas ciências sociais.
Intrinsecamente relacionado com diversos campos de estudo	O CO relaciona-se com a Teoria das organizações, o desenvolvimento organizacional e a gestão de pessoas ou administração de recursos humanos, podendo ser definido com a compreensão, predição e gestão do comportamento humano nas organizações.

Fonte: Adaptado de Carneiro (2004).

O Comportamento organizacional aborda ainda três níveis diferentes de comportamento nas organizações, a saber:

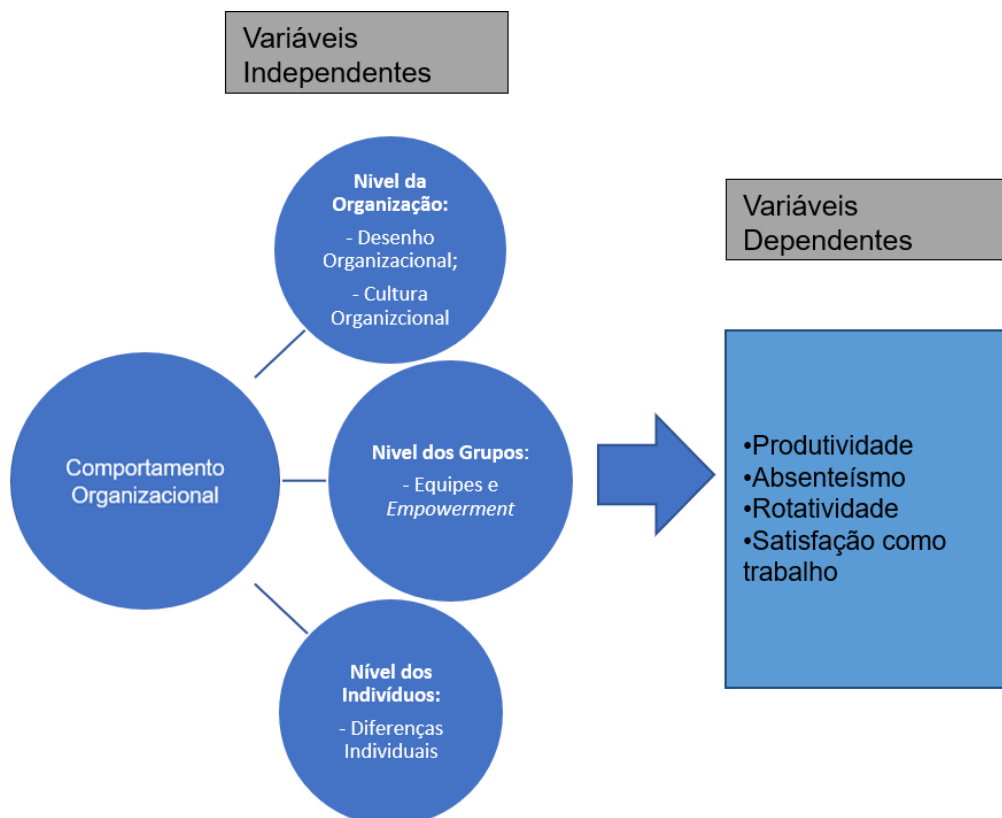
- a) Macro perspectiva – Também chamado de comportamento macro organizacional o qual refere-se ao estudo dos comportamentos das organizações em sua totalidade. Essa abordagem está fundamentada nas formas de comunicação, liderança, tomada de decisão, gestão de conflitos, negociação, coordenação de atividades e políticas organizacionais;
- b) Perspectiva Intermediária – Esta perspectiva também conhecida por comportamento mesoorganizacional trata do comportamento de grupos/ equipes que fazem parte de uma organização. Funciona como uma ligação entra as perspectivas macro e micro. Focaliza no comportamento das pessoas em grupo e busca encontrar formas de socialização entre as

peças, incentivando a produtividade através da combinação das habilidades e aptidões dos membros desta equipe.

- c) Micro perspectiva – Esta perspectiva recebe o nome de comportamento micro organizacional em função de suas origens que apresentam uma orientação psicológica. Tem foco nas diferenças individuais, personalidades, percepções e motivações do indivíduo. As pesquisas neste âmbito focam nos fatores que influenciam diretamente no engajamento dos indivíduos no trabalho como satisfação com o trabalho e o modo como os indivíduos sentem e percebem o ambiente de trabalho. Outra característica da perspectiva micrororganizacional diz respeito ao estudo dos efeitos das aptidões e motivações pessoais sobre a produtividade das pessoas.

Importante destacar ainda que estes três níveis explicitados caracterizam três variáveis independentes e que estas variáveis independentes são as principais determinantes das cinco variáveis dependentes conforme a Figura 6:

Figura 6 - Modelo de variáveis que compõem o comportamento organizacional



Fonte: Adaptado de Carneiro (2004, p. 41).

As variáveis independentes compostas pelos níveis da organização, dizem respeito a estrutura formal do conhecimento e comportamento dos indivíduos de acordo com cada variável, seja ela organizacional, quando trata da soma dos seus membros individuais e a soma dos grupos que a compõem. Nível de Grupo quando trata do comportamento grupal ou ainda no Nível dos Indivíduos quando foca não comportamento, habilidade, características e motivações das pessoas. O modelo envolve ainda as variantes dependentes as quais estabelecem os fatores essenciais que explicam ou medem as variações independentes.

As variáveis dependentes são comportas por:

- a) Produtividade: A produtividade é fator relevante para as organizações uma vez que se trata de uma medida de desempenho que inclui eficácia e eficiência. As empresas estão constantemente buscando descobrir os fatores que impactam e elevam a eficiência dos indivíduos/ colaboradores bem como dos grupos formados por estes e de forma mais ampliada, da organização como um todo.
- b) Absenteísmo: O absenteísmo trata-se do não-comparecimento dos indivíduos ao trabalho, sejam estas causadas por decisão pessoal, também denominadas como voluntárias, ou por motivos de força maior como doenças e perdas familiares por exemplo, denominadas como involuntárias. Essa variável costuma significar um custo elevado para as empresas e por esse motivo a sua redução está entre as principais metas a serem atingidas.
- c) Rotatividade – A redução do *turnover* também é uma preocupação constante das organizações. O *Turnover* ou rotatividade representa a constante troca de funcionários/colaboradores dentro de uma organização. Esse entra e sai de pessoas pode ser voluntário (desligamento causado por pedido de demissão do próprio funcionário) ou involuntário (desligamento causado por demissão iniciada pela própria empresa). A preocupação com alta rotatividade justifica-se por alguns fatores como maior gasto com novos treinamentos para os novos funcionários, possibilidade de redução da produtividade uma vez que será necessário tempo para treinar os novos colaboradores e também uma visibilidade ruim da empresa no mercado.
- d) Satisfação no trabalho: Segundo Carneiro (2004, p.37) “a satisfação no trabalho é a diferença entre as recompensas recebidas pelas pessoas e

aquilo que elas acreditam merecer e desejam resolver.” A preocupação com essa variável justifica-se inicialmente por estar diretamente ligada aos índices de absenteísmo e rotatividade. Pessoas satisfeitas estarão menos propensas a trocar ou faltar ao trabalho, o que pode auxiliar ainda no aumento ou manutenção da produtividade. Alguns pesquisadores defendem ainda que as organizações possuem uma responsabilidade social e humana de oferecer ocupações/ empregos estimulantes aos seus funcionários/ colaboradores.

- e) Cidadania Organizacional: Apesar desse comportamento não fazer parte das chamadas exigências funcionais de um indivíduo, as empresas procuram funcionários/ colaboradores que façam atividades adicionais aquelas consideradas como tarefas formais. Estudos mostram que pessoas com comportamento de cidadania organizacional costumam ser mais flexíveis e se oferecem com mais naturalidade e de forma voluntária para trabalhos em grupo.

A forma como as organizações se comportam no mundo globalizado, dinâmico e em constante transformação, impacta diretamente no comportamento organizacional. Como visto anteriormente, o mundo está mudando em velocidade acelerada, o ambiente de negócios tem sido constantemente impactado pela migração da era industrial para a era do conhecimento. As expectativas dos clientes e consumidores estão mudando, estes estão ficando cada vez mais exigentes e informados, o que tem gerado mudanças importantes nas organizações. Simultaneamente, os gerentes e dirigentes estão percebendo a necessidade de constantes ajustes no ambiente de trabalho e na forma de lidar com as pessoas.

Acompanhando todas essas transformações, a força de trabalho também mudou, as habilidades requeridas pelas organizações mudaram, novas competências e valores sociais estão sendo valorizadas neste novo contexto e a partir daí as organizações passaram a perceber a necessidade de se preparar para lidar com um perfil diferente de colaboradores bem como de treinar, educar e preparar esses indivíduos para enfrentar esse novo cenário.

Tendo em vista que o conhecimento humano, bem como a eficiente gestão desse conhecimento no ambiente empresarial estão se tornando fator principal tanto

na produção de riquezas quanto na competitividade, as organizações passaram a buscar modelos de treinamento e aperfeiçoamento mais modernos e eficientes.

Em função de ser mais abrangente e focada no aprendizado dos colaboradores, a educação corporativa está ganhando cada vez mais espaço no ambiente empresarial. Os modelos de T&D ainda permanecem sendo adotados pelas organizações, porém não são mais suficientes para atender a nova demanda de capacitação constante exigida pela economia do conhecimento e sociedade da informação.

Segundo Éboli (2004, p.48) o principal objetivo de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) em uma organização é estimular “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias dos negócios”, de maneira contínua, estratégica e sistemática.

Ainda na visão de Éboli (2004, p. 57-61) são sete os princípios essenciais para o sucesso da implantação de sistemas de educação corporativa:

- 1) **Competitividade:** O diferencial das empresas está nas pessoas que as fazem. Busca contínua pela elevação do patamar de competitividade empresarial através do desenvolvimento e consolidação de competências empresariais, organizacionais e humanas. Valorização da educação como meio para o desenvolvimento do capital intelectual dos funcionários/colaboradores tendo como objetivo transformá-los em fator de diferenciação da organização frente à concorrência. Valorização da empresa no mercado por meio da valorização do conhecimento e capacitação de seu capital humano;
- 2) **Perpetuidade:** A educação corporativa como processo de transmissão cultural. Entender a educação não apenas como um processo de realização e desenvolvimento do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.
- 3) **Conectividade:** O conhecimento é conduzido e compartilhado através das redes de relacionamento dentro e fora da empresa. Privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a

comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc...) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.

- 4) Disponibilidade: Aprendizagem a qualquer lugar e qualquer hora. Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.
- 5) Cidadania: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.
- 6) Parceria: A organização reconhece que sozinha não pode crescer, precisa do apoio dos fornecedores e parceiros. Entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.
 - 6.1. Parcerias Internas: estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.
 - 6.2. Parcerias Externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos,

ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.

- 7) Sustentabilidade: A Universidade Corporativa precisa também gerar resultados sendo competitiva e sustentável. Ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Esses princípios dão enfoques conceituais e metodológico para a concepção, implementação e análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de um modo geral.

No cenário brasileiro existe ainda um grande caminho a ser percorrido no sentido de tornar o capital intelectual um diferencial competitivo para o negócio. Por outro lado, por ser um terreno pouco explorado pode ser visualizado como uma oportunidade de negócio para aqueles que tencionam a se destacar frente à concorrência.

De acordo com pesquisa realizada pela Deloitte em 2016 denominada Educação corporativa no Brasil – Habilidades para uma nova era do conhecimento (DELOITTE, 2016), o número de universidades corporativas no Brasil está aumentando, tendo crescido 14% em relação a edição anterior da pesquisa realizada em 2014. Outro dado relevante diz respeito a um aumento de 42% na quantidade de companhias com equipes dedicadas a esta prática. Este dado demonstra que as empresas brasileiras estão investindo mais no capital intelectual de seus funcionários/colaboradores, em contrapartida, os investimentos destinados a estruturas de apoio e produção de conteúdos apresentaram queda. Das 126 organizações participantes, 63% responderam que, em média, 0,47% do seu faturamento é investido em educação corporativa. A pesquisa mostrou também que 8% das empresas consultadas há época já possuíam Universidades corporativas. Das que não possuíam 28 % já demonstravam interesse em criar uma estrutura nesse sentido.

Muito embora tenha havido elevação no número de empresas com estrutura dedicada aos projetos de educação corporativa, ocorreu uma queda no número de

profissionais treinados. Não obstante, a média geral de trabalhadores capacitados apresentou aumento de aproximadamente 7,42% saltando de 364 em 2014 para 391 em 2016. No entanto, houve uma redução na média geral de horas de treinamento/colaborador, de aproximadamente 13,33%, baixando de 30 em 2014 para 26 em 2016.

O levantamento mostrou ainda a retomada da modalidade presencial apresentando um crescimento de 7% entre 2014 e 2016, passando de 67% para 74%, enquanto a modalidade EAD registrou queda de 33% para 26% no mesmo período. Esta retomada sugere uma retomada de práticas tradicionais e possível preservação de investimentos para futura implementação de plataformas mais robustas e assertivas de educação à distância em um momento posterior.

Outro dado relevante da pesquisa diz respeito ao espaço ganho pelas parcerias onde os programas de educação corporativa são desenvolvidos por profissionais internos ou terceirizados.

Ainda nesta pesquisa foi verificado que o foco no desenvolvimento das *hard skills*, ou seja, as competências técnicas e específicas para o desenvolvimento de determinadas funções, ganharam maior destaque em detrimento às habilidades de *soft skills*, aspectos de personalidade e atitudinais do profissional, movimento que sugere certo pragmatismo do setor empresarial em relação as formações necessárias para o aumento da eficiência e produtividade. Entretanto, vale ressaltar que os investimentos em *soft skills* permanecem sendo de extrema relevância para os negócios bem como para os desafios do cenário econômico e mercado de trabalho atual e futuro.

De acordo com outra pesquisa, esta realizada em 2017 e denominada Panorama do treinamento no Brasil (ABTD, 2017), os funcionários dos setores operacionais continuam recebendo o maior volume de treinamentos, 59% do volume total de desenvolvimento profissional ofertado pelas empresas, já os treinamentos com foco nos líderes somam 14%.

Na prática, as capacitações operacionais e mais básicas, que somam maior volume poderiam ser direcionadas para as plataformas de ensino virtual/ EAD, enquanto os treinamentos mais estratégicos acabariam sendo mantidos na modalidade presencial em função da importância da interação entre os participantes.

Diversos estudos nacionais e internacionais demonstram que investimento em educação corporativa reduzem o índice de rotatividade das equipes, aumentam o engajamento, potencializam a cultura organizacional e tendem a aumentar a produtividade.

Em 2013 pesquisa realizada pelo site da Catho, reconhecido site direcionado a recolocação profissional, demonstrou que o volume de conteúdo e tempo destinado a treinamentos aumentam de acordo com o porte da organização. Ainda segundo a pesquisa, 67% das microempresas ainda não realizam qualquer tipo de capacitação para seus colaboradores, dado que demonstra a existência de espaço para a evolução no modo como as empresas brasileiras se relacionam com a capacitação e treinamento de seus colaboradores.

Com base nesse dado de que as microempresas ainda não investem em capacitação e na alta no surgimento de *Startups* nos últimos anos surgiu o questionamento a respeito da necessidade e possibilidade da criação de modelos de desenvolvimento de competências compatíveis com esse novo modelo de negócios.

Em fevereiro de 2019 foi publicado artigo na revista South American Development Society Journal, contendo uma reflexão sobre o impacto do desenvolvimento de competências direcionadas ao atendimento do ecossistema *Startups* no Brasil. Tal estudo realizou pesquisa com amostra de profissionais do setor *Startup* demonstrando que o setor já realiza treinamentos mais voltados para as *hard skills* mas que sente necessidade de outros tipos de treinamentos mais direcionados as *soft skills* (DIONELLO; LANGHI; OKANO, 2019).

Ainda neste estudo, Dionello, Langhi e Okano (2019) trouxeram reflexões a respeito do tipo de competências a serem desenvolvidas para o atendimento a este público, no caso propondo o desenvolvimento das competências empreendedoras, bem como propuseram a utilização de uma composição das aprendizagens empreendedora e significativa como meios para criação desse modelo de desenvolvimento das competências direcionadas ao ecossistema *Startup*.

A partir da reunião dos dados ponderados, onde se verificou a importância da educação corporativa para as empresas que intencionam manter-se competitivas no cenário atual, as pesquisas que revelam a importância de investir em desenvolvimento de novas competências para a melhora dos resultados das empresas, a oportunidade

de poucas microempresas investirem em treinamentos, o crescimento do setor *Startup* e das possibilidades de utilização de tecnologia como meio para a disseminação de conteúdos de aprendizagem, passaremos então a estudar sobre a Educação corporativa para o setor *Startup*.

CAPÍTULO 2 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA COM FOCO EM STARTUPS

Para iniciar a abordagem desse tema primeiro é preciso relembrar e situar a educação corporativa nos tempos atuais. Como visto anteriormente, se inicialmente treinamento e educação eram vistos no cenário empresarial apenas como despesa, hoje em dia são considerados como investimento e o conhecimento técnico, habilidades, experiência e demais competências dos funcionários/ colaboradores tidos como capital intelectual e intangível.

Essa mudança de paradigma, onde o capital humano passa a ser um dos fatores decisivos para o desenvolvimento dos negócios, trouxe a percepção para o setor empresarial da importância de capacitar constantemente as equipes, bem como de direcionar essa capacitação aos objetivos e metas da empresa.

Pensando nas transformações trazidas pela economia do conhecimento, sociedade da informação e mais recentemente do surgimento de um mundo VUCA/VICA, os processos de treinamento e capacitação vem sendo repensados e reformulados ao longo do tempo. O uso da tecnologia tem aumentado de forma exponencial e, dessa forma, tornando essas capacitações mais acessíveis e abrangentes a um número cada vez maior de trabalhadores.

2.1 Educação corporativa para *Startups*, a visão do setor.

Diferentemente do que se supõe o setor de *Startups*, apesar de ter seus negócios compostos inicialmente por poucos colaboradores, trabalhar em ambientes de extrema incerteza e com poucos recursos, possui considerável necessidade de realização de treinamentos e capacitação. Diversos são os fatores que contribuem para essa demanda e a principal delas diz respeito as mudanças de modelos mentais trazidos pela cultura do empreendedorismo na qual está baseada o modelo de negócio *Startup*.

Figura 7 - Diferentes modelos mentais pelo empreendedorismo *Startup*

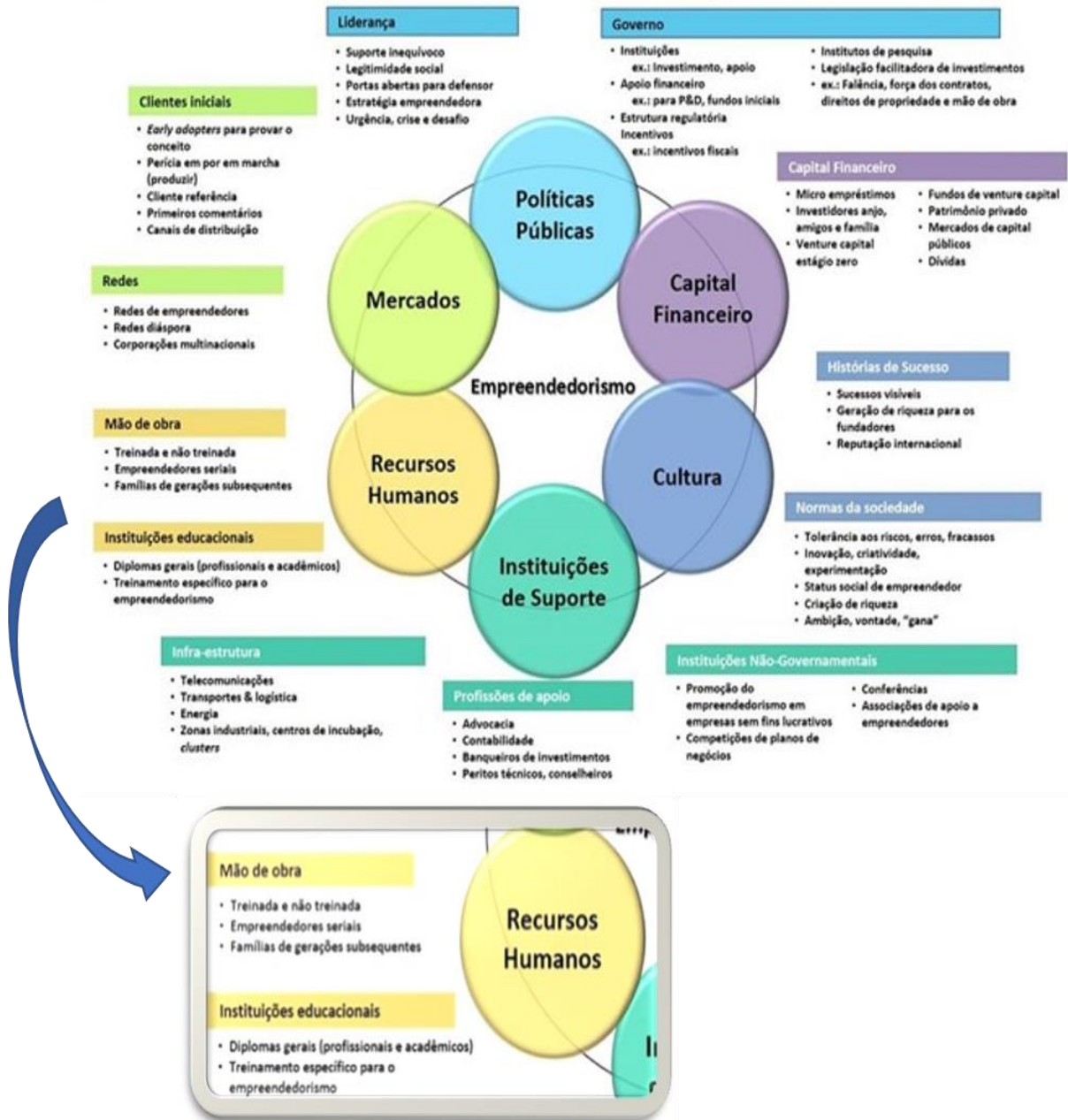


Fonte: Adaptado de Matos; Radaelli (2020, p.23)

Um estudo de caracterização do ecossistema brasileiro de empreendedorismo de alto impacto, *Startup*, publicado em 2020 pelo BID (BID, 2020) corrobora com a visão de importância que o setor atribui a disponibilidade de talentos e mão de obra qualificada como um dos pilares estruturais para a fundamentação do ecossistema *Startup* no Brasil. Esses pilares são compostos por diversos atores e são essenciais para a consolidação, fortalecimento e expansão desse ecossistema.

As Figuras 8, 9 e 10 indicam a dimensão de importância do fator talento e da formação empreendedora para o setor.

Figura 8 - Domínios do Ecosistema Empreendedor - Recorte relacionado aos Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Isenberg (2009, 2010, 2011)

Na Figura 8, Isenberg (2009, 2010 e 2011) faz uma síntese a respeito dos ambientes denominados ecossistemas de empreendedorismo. O autor propõe um modelo composto por seis domínios, políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados. Para o presente estudo fez-se um recorte no domínio relacionado aos recursos humanos uma vez que todos os

demais elementos citados no ecossistema seriam insuficientes sem a presença de trabalhadores qualificados.

A educação empreendedora, base para a formação de capital humano para atendimento ao setor *Startup* é tida como tão importante quanto a própria ideia do negócio.

Figura 9 - Pilares estruturais do Ecossistema *Startup*

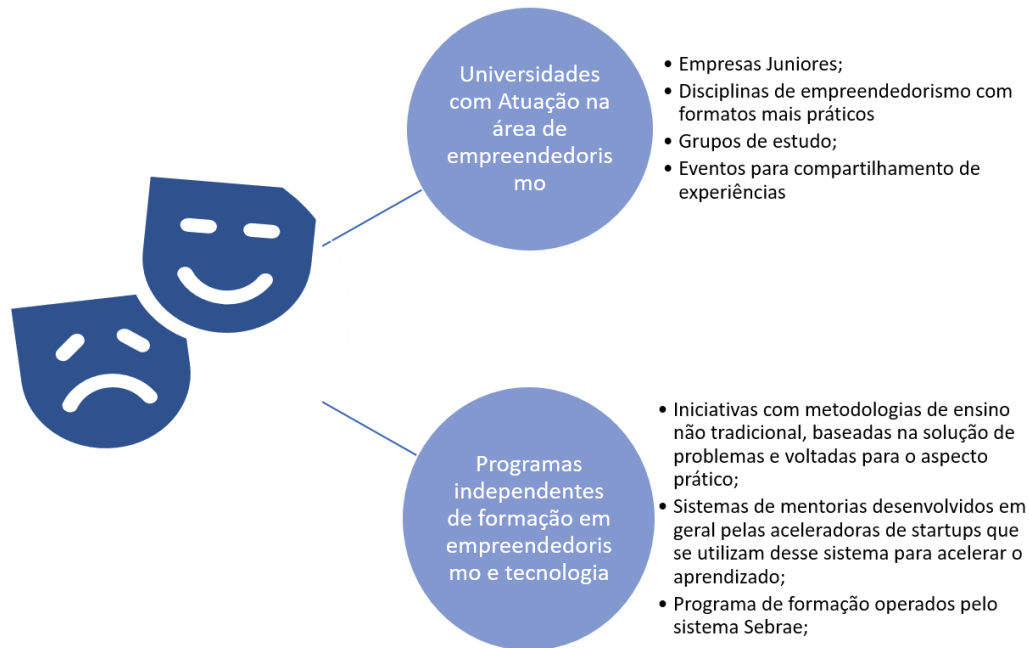


Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 9, indica os sete principais pilares estruturais do ecossistema. Matos, Radaelli (2020) entendem que o desenvolvimento de uma *Startup* depende basicamente desses sete pilares e seus principais atores. Aqui mais uma vez o presente trabalho optou por aprofundar apenas no Pilar referente ao talento e desenvolvimento humano bem como a seus atores. Ainda de acordo com os autores, para que um negócio se desenvolva de forma sustentável é necessário dispor de talento e mão de obra qualificada para combinar competências técnicas/ científicas e habilidades gerenciais, combinação esta imprescindível para o cenário atual de

mudanças aceleradas e disruptivas para os modelos de negócios trazidas pela transformação digital (MATOS; RADAELLI, 2020, p.7).

Figura 10 - Os Principais atores que compõem o Ecosistema *Startup* enfatizando o Pilar Talento



Fonte: Elaborado pela autora

Sendo o talento um dos pilares fundamentais para a estrutura do ecossistema *Startup*, a Figura 10 trouxe uma relação dos principais atores que compõem esse pilar.

O primeiro deles diz respeito as Universidades com atuação na área de empreendedorismo. De acordo com estudo realizado pelo BID em 2020 são crescentes as iniciativas de apoio e fomento ao empreendedorismo no ambiente acadêmico universitário no Brasil. Historicamente tais iniciativas iniciaram de maneira informal, atendendo demanda dos próprios estudantes e na forma de projetos de pesquisa e/ ou projetos isolados. Pouco a pouco essas iniciativas vem ganhando apoio e estruturas mais formais por parte das instituições de ensino. São exemplos dessas iniciativas as chamadas empresa juniores, grupos de estudo, eventos para disseminação de experiências e disciplinas de empreendedorismo compostas por formatos mais voltados a prática do dia a dia.

O segundo ator refere-se as diversas iniciativas de formação e educação voltadas ao desenvolvimento empreendedor, as quais vem surgindo nos últimos anos

através de programas independentes de formação em empreendedorismo e tecnologia.

A partir do entendimento do setor empresarial em relação a lacuna entre a formação oferecida pelo sistema formal de ensino e a qualificação profissional necessária para atendimento as novas qualificações exigidas pelo mercado de trabalho atual diversas iniciativas estão sendo tomadas utilizando de metodologias de ensino não tradicional, voltadas para a resolução de situações problema e voltadas ao atendimento dos objetivos e metas das empresas. Para desempenhar esse papel destacam-se as aceleradoras de *Startups*, que fazem uso do sistema de mentorias para acelerar o aprendizado dos empreendedores. Outro sistema que apoia essas iniciativas é o Sebrae que oferece diversos programas de formação empreendedora.

Apesar de reconhecidamente, talento, capital humano, desenvolvimento de competências e educação constante serem extremamente importantes para o crescimento e amadurecimento do ecossistema *Startup* não podemos desconsiderar o fato de muitas vezes tal investimento ficar em segundo plano em função de as *Startups* trabalharem com recursos limitados.

Estudos realizados sobre o panorama de treinamentos no Brasil entre os anos de 2018/2019 pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) no Brasil com a participação de 406 empresas (ABTD, 2019) apurou que, em função da severa crise econômica enfrentada pelo país nos últimos 3 anos, os indicadores de verbas destinadas a T&D estão em declínio e, quanto maior a empresa maior a preocupação e investimento em programas de educação e aprendizagem. Outro dado interessante a ser destacado na pesquisa diz respeito aos treinamentos destinados a não gestores os quais permanecem sendo majoritariamente técnicos, o que acaba por não corresponder as necessidades apresentadas pelo novo cenário empresarial.

Por outro lado, em artigo publicado na revista *South American Development Society Journal*, Dionello, Langhi e Okano. (2020, p. 456) relatam que, embora tenha havido uma evolução no perfil dos empreendedores de *Startups*, o qual tem acompanhado o crescimento do setor, ainda existe um déficit de profissionais com perfis específicos para atendimento a demanda do ecossistema

Gustavo Caetano, fundador da Sambatech, empresa integrante da San Pedro Valley e premiada internacionalmente, em conversa com a Revista IETEC publicada no site Techoje (s.d.) relata que os profissionais que desejam trabalhar em *Startups*

devem ter uma visão mais ampla tanto do mercado quanto do negócio e ainda capacidade de gestão eficiente de projetos (TECHOJE, s.d.)

Ries (2018) realiza uma observação bastante peculiar a despeito do perfil de empreendedores do setor *Startup*, chamando a atenção para dois contextos que vem sendo apresentados ao longo dos últimos anos e que impactam diretamente no perfil do profissional do ecossistema. A primeira advém do crescimento exponencial de algumas empresas *Startups*, como os chamados “unicórnios” por exemplo. A segunda refere-se a crescente incorporação de *Startups* à estrutura existente de grandes organizações. O autor defende ainda que a área funcional empreendedora deve ser integrada com muito cuidado a estrutura da organização a fim de que não ocorra a perda das características singulares do chamado “DNA *Startup*” e não haja alteração do perfil empreendedor deste colaborador.

Em outra passagem da publicação, Ries (2018, p.23) traz outra reflexão significativa, a de que “o hiper crescimento de uma empresa também requer o hiper crescimento de seu pessoal”. Tal reflexão pode ser justificada ao considerar que, as *Startups* bem sucedidas tendem a apresentar um aumento do seu quadro funcional, demandando o desafio de preparar e desenvolver os novos funcionários/colaboradores a trabalharem em conformidade com a cultura *Startup*.

Diante do exposto entende-se haver uma oportunidade a ser explorada em relação ao desenvolvimento de programas de educação corporativa com foco nas competências direcionadas aos trabalhadores do ecossistema *Startup*. A partir do próximo item serão abordados os tipos de competências demandadas como pré-requisitos aos profissionais que atuam neste modelo de negócios.

2.2 O desenvolvimento das competências empreendedoras como ponto de partida para inspirar a cultura de inovação no ecossistema *Startup*

O crescimento do setor *Startup* e as profundas transformações provocadas por algumas soluções trazidas por este novo modelo de negócios, baseado em uma cultura de constante inovação, tem levado diversos setores tanto da sociedade quanto da economia a buscar conhecer e se apropriar das experiências e boas práticas relacionadas ao setor.

Dentre as observações realizadas o principal diferencial percebido diz respeito

ao forte incentivo de uma cultura de inovação no ambiente organizacional. Tal cultura está tão intrínseca ao modelo de negócio *Startup* que tem sido denominado no meio empresarial e acadêmico como “*DNA Startup*”. A importância do incentivo a essa transformação na cultura organizacional, focada em inovação contínua, justifica-se pela percepção do aumento de geração de valor provocada por esta transformação.

Após realizar um período de observação a respeito da evolução dos ecossistemas de inovação praticados nas empresas do setor *Startup*, Rodrigo Goecks e Fernando Lorenz (2017), identificaram um modelo operacional bastante diferenciado quando comparados ao modelo utilizado nas empresas classificadas como convencionais. O modelo de negócios *Startup* apresenta como principais fatores para fundamentar e facilitar a inovação em sua cultura organizacional características como: pensamento em rede, criação de ideias em forma piramidal, conexões aleatórias, facilidade de adaptação à bruscas mudanças e capacidade de equilibrar-se em ambientes de extrema incerteza.

Uma vez compreendidas as características peculiaridades que integram o chamado “*DNA Startup*”, o estudo passou a buscar compreender quais competências devem ser desenvolvidas a fim de capacitar os profissionais envolvidos na cadeia de valor que compõem o ecossistema *Startup*.

A fim de listar essas competências, foi desenvolvido o Quadro 4:

Quadro 4 - Competências a serem desenvolvidas por profissionais que compõem o ecossistema *Startup*

Nível do Negócio	Características que integram o "DNA <i>Startup</i> "	Competências a serem desenvolvidas
Identidade	Todos se sentem donos	Independência/ autoconfiança/ busca de oportunidade/ Iniciativa
	Visão de fora para dentro	Busca por Informações e Redes de contatos
	Criação de riqueza	Busca por novas oportunidade/ Iniciativa/ Criatividade
	Incerteza	Correr riscos/ Aprender a lidar com o fracasso.
Culturas e Valores	Pensamento estratégico	Independência/ autoconfiança/ Busca por informações e novas oportunidades/ Rede de contatos/ Correr riscos/ Entender o fracasso como parte do processo
Relações	Equipe/ visão sistêmica	Planejamento/ monitoramento/ Iniciativa
	Liderança engajadora	Persuasão/ comprometimento
	Diversidade	Redes de contatos

	Foco na solução	Busca por informações/ Redes de contatos/ Criatividade
Liderança e Motivação	Autodesenvolvimento	Planejamento/ monitoramento/ iniciativa/ persuasão/ comportamento/ Redes de contatos/ Busca por informações/ aprender a lidar com o fracasso.
	Ciclos rápidos de criação e validados pelo cliente/ flexibilidade	Persistência (reavaliar/ insistir/ mudar quando necessário (pivotar))
Processos	Processos criados pela equipe	Iniciativa/ Independência/ Autoconfiança/ Melhoria contínua/ criatividade
	Metas de crescimento e desenvolvimento	Estabelecer metas e Objetivos/ Olhar voltado para o mercado/ busca por melhoria contínua
Informações e Atividades	Incentivo a responsabilidade	Persistência/ Iniciativa/ Independência/ Autoconfiança/ Metas/ Busca por melhoria contínua/ Olhar voltado para o mercado/ Criatividade
	Uso da tecnologia	Busca por atualização e melhoria contínuas/ autodesenvolvimento/ independência
Recursos	Foco no intangível	Persistência/ Busca por informações/ Rede de contatos.
	Valor no uso	Comprometimento/ Iniciativa e Eficiência
	Escassez de recursos	Comprometimento e Criatividade
Materiais e Equipamentos	Recursos Reduzidos	Melhoria e Atualização contínuas/ Independência/ Persistência/ Redes de contato/ Criatividade/ Busca por informações/ comprometimento

Fonte: Adaptado de Goecks; Lorenz (2017) .

Ao analisar as competências elencadas no Quadro 4, é possível identificar diversas características presentes nas competências empreendedoras.

De acordo com Zampier e Takahashi (2011) os empreendedores são frequentemente reconhecidos por suas características de inovação, persistência, capacidade de reconhecer oportunidades, busca por melhoria contínua, criatividade, independência e autoconfiança. Dentro do ambiente *Startup* somam-se a essas habilidades a necessidade de lidar com escassez de recursos, o uso de tecnologia de ponta, um olhar voltado para o mercado, aprender a lidar de forma mais tolerante com o fracasso e uma rede de contatos abrangente.

Entretanto, há de se considerar que assim como os indivíduos, nem todos os empreendedores são iguais e, portanto, nem todos terão as mesmas habilidades, conhecimentos, experiências ou capacidades de inovação e resolução de problemas por exemplo. Dessa forma é possível afirmar a inexistência de apenas um tipo de empreendedor, bem como deduzir que alguns terão certas características mais

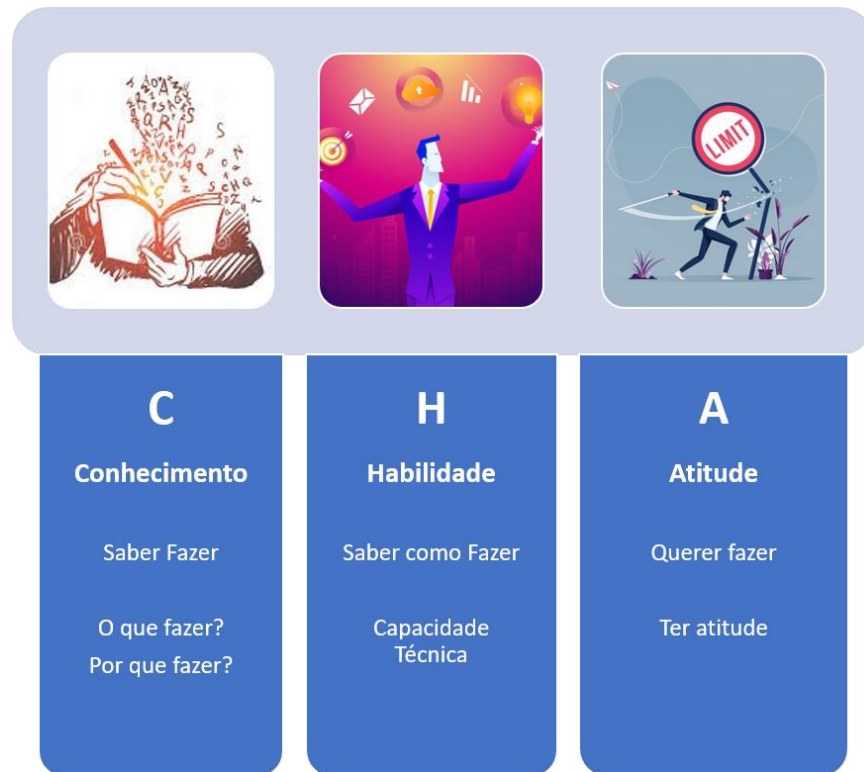
desenvolvidas que outras e, que para obter maior sucesso precisarão buscar aquelas habilidades que ainda não possuem.

Neste momento, em virtude da quantidade de características necessárias para o atendimento ao perfil empreendedor, foi gerado um questionamento a respeito da possibilidade de desenvolvimento dessas características. Autores como Honma (2007), acreditam que motivação pessoal, independência, propensão a correr riscos, autoconfiança, criatividade e liderança são traços genéticos associados ao empreendedorismo.

Outros autores como Fillion (1991) e Scherer e Adam (1998) concordam entre si em relação à influência familiar no perfil empreendedor, para estes e outros autores, indivíduos que possuem modelos a seguir na família possuem maior predisposição a desenvolver competências empreendedoras.

Há ainda autores que creditam o perfil empreendedor a fatores culturais e/ou adquiridos por meio de experiência adquirida, podendo a capacidade empreendedora ser influenciada por intermédio de treinamentos e educação (GARAVAN e O'CONNOR, 1994).

A partir da literatura consultada e dos diversos conceitos anteriormente apresentados, serão considerados para seguir com o presente estudo que as características empreendedoras estão relacionadas com a aquisição de competências que compreendam Conhecimento (saber), Habilidades (saber fazer) e Atitude (fazer/agir).

Figura 11 - CHA - Tríade da Competência

Fonte: Elaborado pela autora

Em face do exposto, torna-se evidente a necessidade do desenvolvimento das competências empreendedoras como ferramenta fundamental para a difusão do “DNA *Startup*” nos agentes do ecossistema. Tais habilidades e competências são indispensáveis para enfrentar o mundo globalizado e manter a competitividade das empresas desse e de outros segmentos da economia.

2.3 Os processos de aprendizagem como meios para desenvolvimento das competências empreendedoras

Diante da apuração da importância do desenvolvimento das competências empreendedoras como meio essencial para o incentivo e manutenção do “DNA *Startup*” nas empresas que compõem a cadeia de valor do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto, torna-se necessário buscar as formas mais eficientes e eficazes de difundir estas competências.

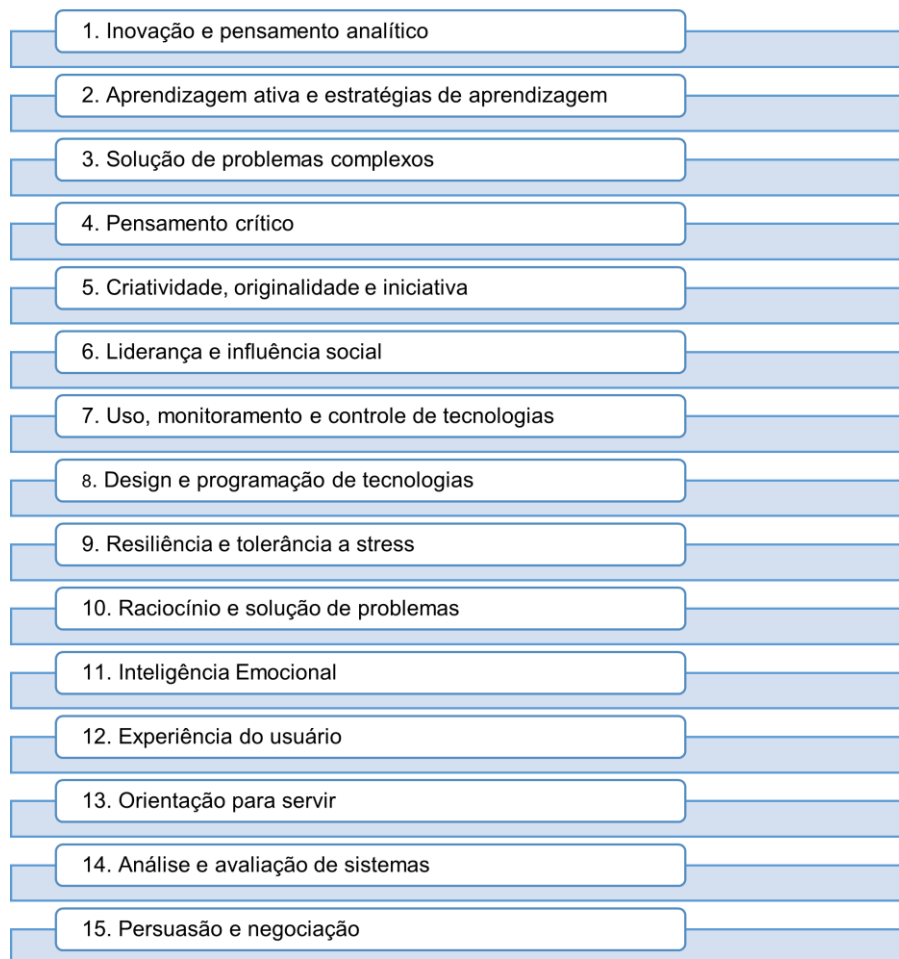
De acordo com estudos realizados por Feuershütte e Godoi (2007), Barini Filho (2008) e Dionello, Langhi e Okano (2020) o desenvolvimento de competências está

diretamente relacionado aos processos de aprendizagem.

Segundo Bitencourt (2005), competência e aprendizagem são abordagens complementares. Ainda segundo a autora, o desenvolvimento das competências fundamenta-se em um processo de aprendizagem contínuo.

Dados divulgados pelo relatório anual “The Future of Jobs”, realizado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF) e publicado em outubro de 2020 (WEF, 2020) corroboram com a importância do desenvolvimento de diversas competências listadas no presente estudo, porém considerando-as essenciais não apenas aos profissionais do setor *Startup* mas para os profissionais de todos os setores produtivos nos próximos cinco anos. Ainda segundo o estudo, a aprendizagem ativa e as estratégias de aprendizagem aparecem em segundo lugar na lista das Top 15 Competências do Futuro (Mundo) – vide Figura 12.

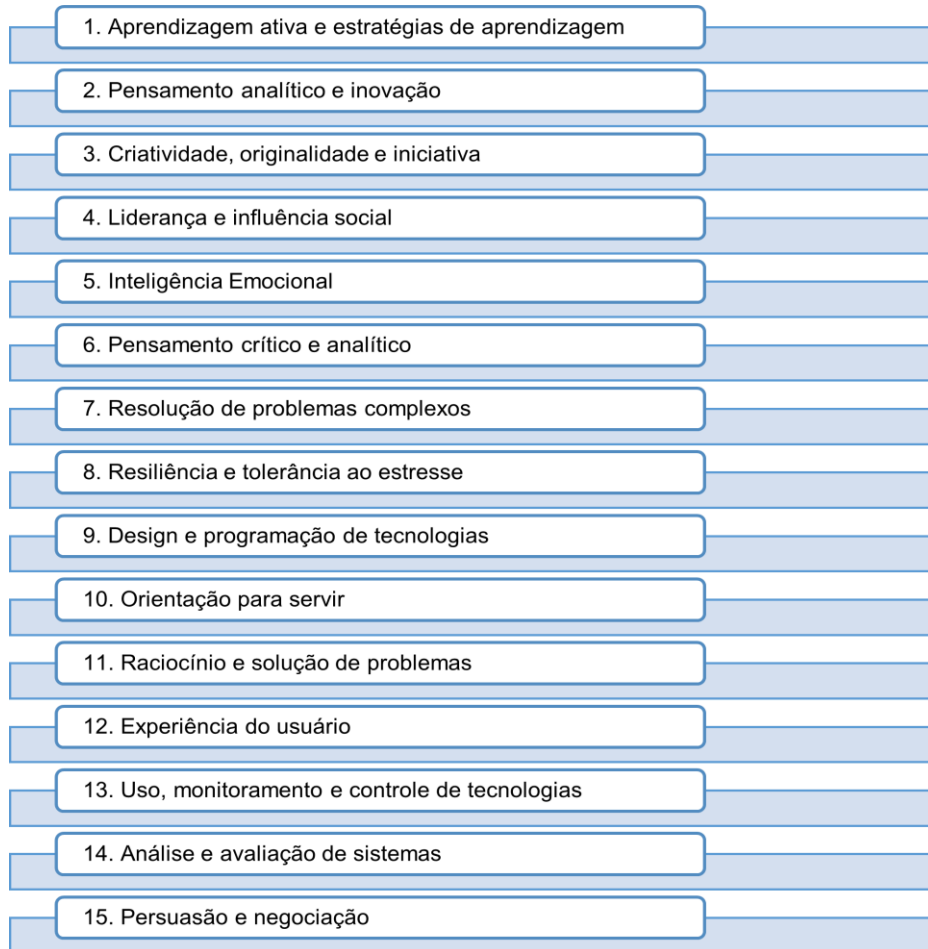
Figura 12 - TOP 15 – Competências do Futuro (2021-2025) – Mundo



Fonte: Adaptado e traduzido de The Future of Jobs Report, World Economic Forum (2020, p. 36)

Quando analisados os dados referentes ao Brasil, a aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, ou seja, a competência de aprender a aprender aparece em primeiro lugar na lista das Top 15 Competências do Futuro (Brasil) – vide Figura 13:

Figura 13 - TOP 15 – Competências do Futuro (2021-2025) – Brasil



Fonte: Adaptado e traduzido de The Future of Jobs Report, World Economic Forum (2020, p. 71)

Uma vez compreendido que a base para o desenvolvimento de competências encontra-se no processo de aprendizagem e, estando inclusive a adoção de estratégias de aprendizagem entendida como uma competência, torna-se fundamental estudar e discutir a respeito dos processos de aprendizagem que mais se adequem as novas competências requeridas, tanto pelo mundo globalizado quanto pelo modelo de negócio *Startup*.

A aprendizagem pode ser descrita como o processo pelo qual são adquiridos

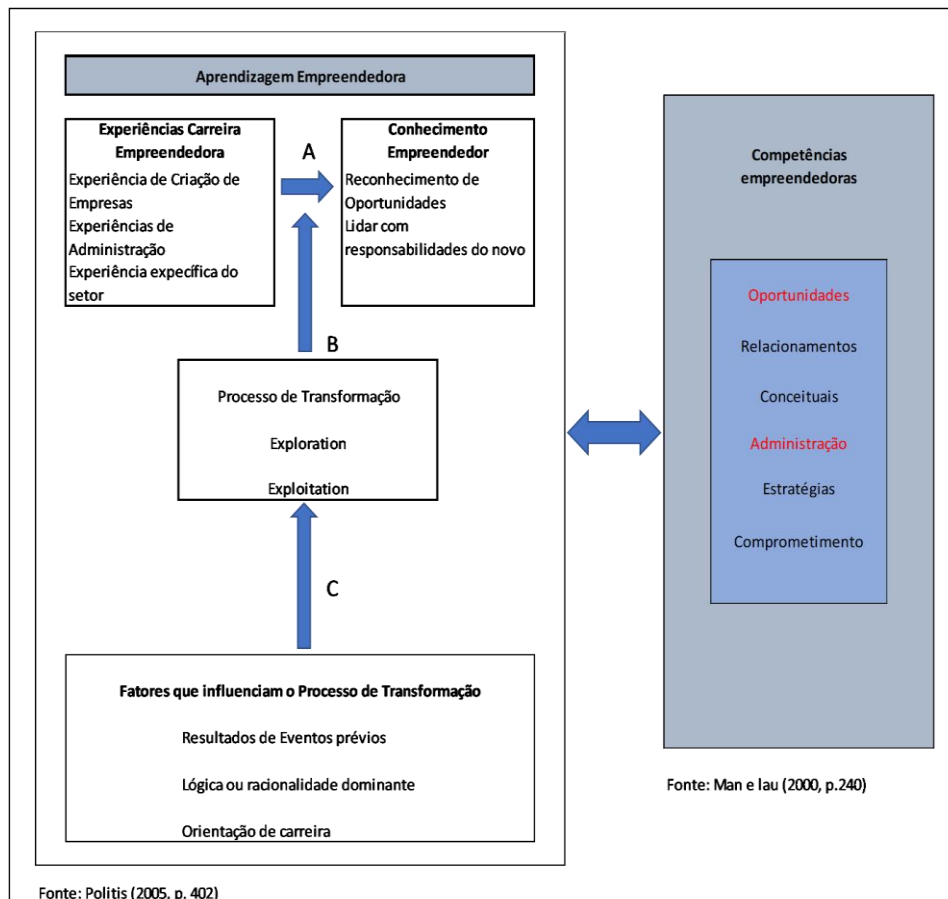
os conhecimentos, habilidades, competências, comportamentos e valores. Tal processo é desenvolvido por meio de estudos, observações, experiências, formação e/ou raciocínio e é composto por diversos elementos que são submetidos a constante estruturação e renovação.

Pozo (2002) por sua vez, descreve a aprendizagem como um processo dinâmico, o qual acarreta mudanças qualitativas no modo pelo qual uma pessoa conceitua, entende, vê, experimenta, ou entende algo. A característica dinâmica por sua vez, favorece ainda modificações de comportamento motivadas por eventuais mudanças ocorridas no ambiente. Ainda conforme o autor, a aprendizagem é fundamental para o processo de adaptação do indivíduo ao meio

Ao direcionar o processo de aprendizagem para o contexto da busca pelo desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes que compõem as competências empreendedoras, foi possível correlacionar os modelos conceituais de competências com a aprendizagem empreendedora.

Takahashi e Zampier (2011) desenvolveram, por meio da revisão de literatura, uma proposta de integração entre os modelos conceituais de competências e aprendizagem empreendedora. Tal proposta levou em consideração o pressuposto de que o desenvolvimento de competências é resultado de um processo de aprendizagem.

Figura 14 - Modelo conceitual de pesquisa – Takahashi e Zampier



Fonte: Takahashi e Zampier (2011, p. 580-585)

Isto posto, aliado as evidências de que competências e aprendizagem são abordagens complementares, o trabalho passa agora a se dedicar ao conceito de aprendizagem empreendedora como meio para difundir as competências empreendedoras.

2.3.1 Aprendizagem Empreendedora

Para que haja desenvolvimento de aprendizagem é necessário reavaliar as habilidades, conhecimentos e atitudes dos indivíduos bem como desenvolver novas competências concomitantemente, caracterizando um processo de contínua aprendizagem. Tal processo foi caracterizado por Bitencourt (2005) como a criação de um círculo vicioso.

Politis (2005, p. 401), define o processo de aprendizagem empreendedora como "um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento

necessário para ter eficácia na criação e gestão de novos negócios".

Outros autores como Rae e Carswell (2000) por exemplo, definem a aprendizagem empreendedora como um processo social contínuo no qual os indivíduos aprendem individualmente por meio de suas próprias experiências pessoais associadas as experiências de outros, desenvolvendo em seguida suas próprias teorias, as quais são adaptadas, aplicadas e repassadas a outros indivíduos.

Existe ainda a afirmação de que se trata de um processo em que os indivíduos adquirem, assimilam e organizam novos conhecimentos resignificando-os com base em estruturas pré-existentes. (MINNITI e BYGRAVE, 2001; CORBETT, 2005; HARRISON e LEITCH, 2005).

Perfazendo uma análise um pouco mais detalhada sobre alguns aspectos das definições da aprendizagem empreendedora foram detectados alguns pontos em comum com enfoques de modelos cognitivos e mais particularmente com o conceito de aprendizagem significativa. Tais pontos serão abordados de forma mais detalhada no subitem 2.3.2.

A fim de compreender melhor o processo de aprendizagem empreendedora, alguns autores elaboraram modelos de análise para esse processo. Moraes e Hoeltgebaun (2003, p.15) por exemplo, partiram do pressuposto de que "o processo de formação do empreendedor deve levar em consideração a etapa do ciclo de vida da organização." Este modelo considera o processo de aprendizagem gerencial onde o empreendedor deve ser capaz não apenas de criar um negócio, mas também administrá-lo de forma satisfatória, fazendo com que ele cresça e permaneça rentável e competitivo a médio e longo prazo.

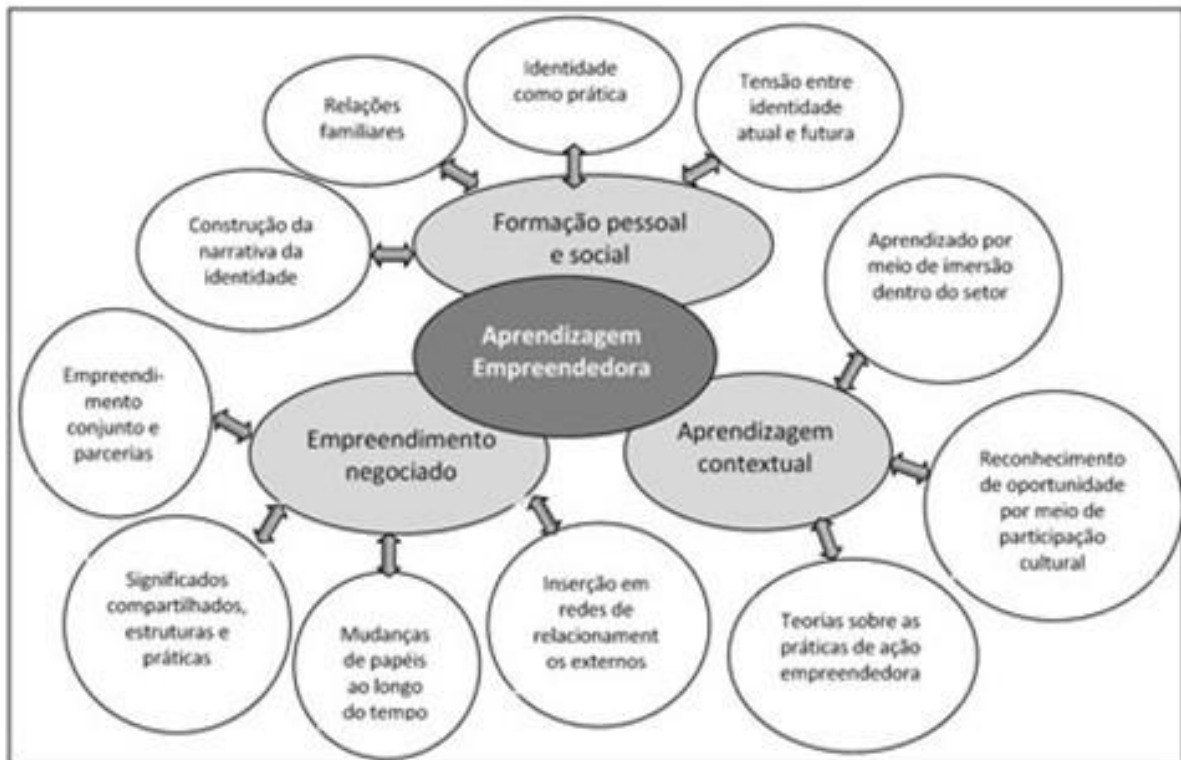
Quadro 5 – Modelo de investigação e análise de aprendizagem empreendedora – Proposto por Moraes e Hoeltgebaun (2003)

Etapas de aprendizagem do empreendedor	Aspectos explorados em cada etapa
Aprendizagem para o empreender	Como o empreendedor adquiriu as habilidades que lhe possibilitaram tornar-se um empreendedor, ou seja, abrir seu próprio negócio
Aprendizagem gerencial	Como o empreendedor aprendeu a gerenciar o seu próprio negócio
Aprendizagem estratégica	Como o empreendedor adquiriu conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe possibilitaram agir estrategicamente no seu negócio.

Fonte: Moraes e Hoeltgebaun (2003, p.16)

Rae (2004) elaborou um segundo modelo para análise da aprendizagem empreendedora onde o indivíduo é considerado inserido em um contexto social abrangendo três dimensões, a saber: 1) formação pessoal e formal; 2) aprendizagem contextual; 3) empreendimento negociado.

Figura 15 - Modelo conceitual proposto por RAE para análise da aprendizagem empreendedora (2004)



Fonte: Rae (2004 p. 495) – traduzido por Takahashi e Zampier.

Este modelo proposto por Rae (2004) realiza a análise do modelo de aprendizagem empreendedora a partir de três dimensões.

A primeira delas diz respeito a formação pessoal e social do indivíduo. Nesta dimensão o indivíduo desenvolve a construção de sua identidade empreendedora, a qual é influenciada pelas suas experiências no âmbito familiar (relações familiares), na prática profissional (identidade como prática), na educação formal e convívio social. (TAKAHASHI E ZAMPIER, 2011)

A segunda, descrita como aprendizagem contextual, envolve o aprendizado por meio da imersão no setor, reconhecimento de oportunidades por meio de participação cultural bem como da aplicação das teorias sobre as práticas da ação empreendedora. Em suma, esta dimensão pressupõe que a aprendizagem contextual envolve aprender

por meio da experiência adquirida pela inserção no setor de interesse e reconhecimento das oportunidades por meio do convívio neste ambiente.

A terceira e última dimensão proposta por Rae (2004) sugere o chamado empreendimento negociado. Takahashi e Zampier (2011) descrevem esse tema como um processo em que o empreendimento é visto como um conjunto de parcerias com significados compartilhados, estruturas e prática. Os papéis são modificados ao longo do tempo e passa a acontecer uma inserção das redes de relacionamentos externos (fornecedores, investidores e consumidores).

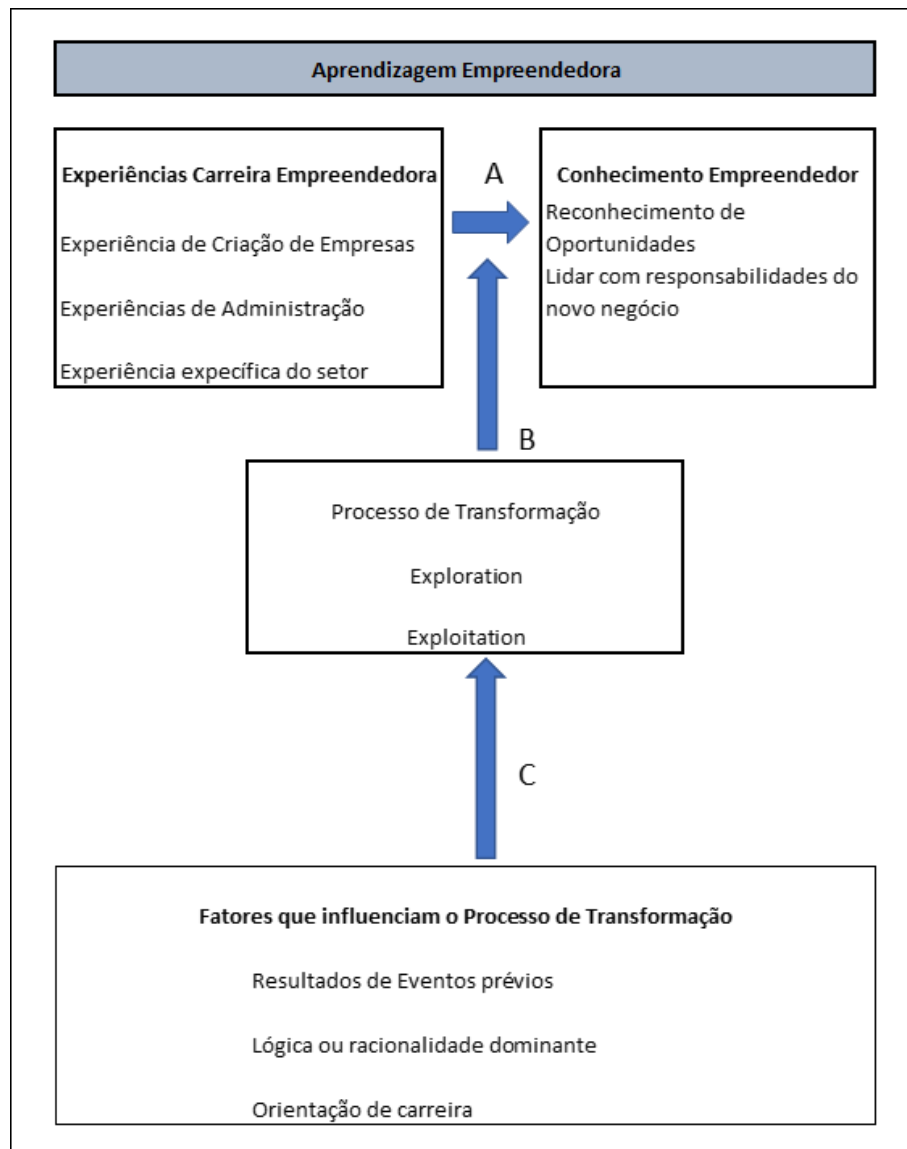
Politis (2005) desenvolveu ainda um terceiro modelo de estudo que se destaca dos modelos identificados anteriormente na literatura por inserir 3 diferentes visões sobre aprendizagem empreendedora. A primeira categoria refere-se ao conhecimento empreendedor. Segundo Takahashi e Zampier (2011) a aprendizagem quando aplicada ao conceito de empreendedorismo frequentemente descreve o aprendizado como o reconhecimento de oportunidades bem como com a capacidade de lidar com as responsabilidades, obstáculos e problemas que possam advir com um novo negócio.

Ainda de acordo com os autores, o conhecimento empreendedor está fundamentado na prática e observação bem como, é resultante do processo de aprendizagem ocorrido ao longo do tempo. Tal processo, sofre transformações ao longo do tempo as quais produzem mudanças significativas no comportamento destes indivíduos. Outra constatação importante feita a partir desse modelo diz respeito a aquisição do conhecimento que, segundo a análise, ocorre tanto pela experiência direta quanto pela observação das ações e consequências destas providas de outrem e ainda pela pesquisa de materiais didáticos como livros, artigos e publicações.

A segunda diretriz do modelo conceitual proposto por Politis (2005.2008) considera que a experiência prévia e/ou de carreira do empreendedor na criação de novos negócios pode ser um importante diferencial no momento de desenvolver novos produtos, serviços ou ainda na maneira de gerenciar suas empresas ou gerar pessoas. A essa segunda diretriz a autora chamou de Experiência de carreira do empreendedor.

A Figura 16 demonstra o modelo conceitual proposto por Politis conforme descrito.

Figura 16 - Modelo conceitual proposto por Politis para análise da aprendizagem empreendedora (2005)

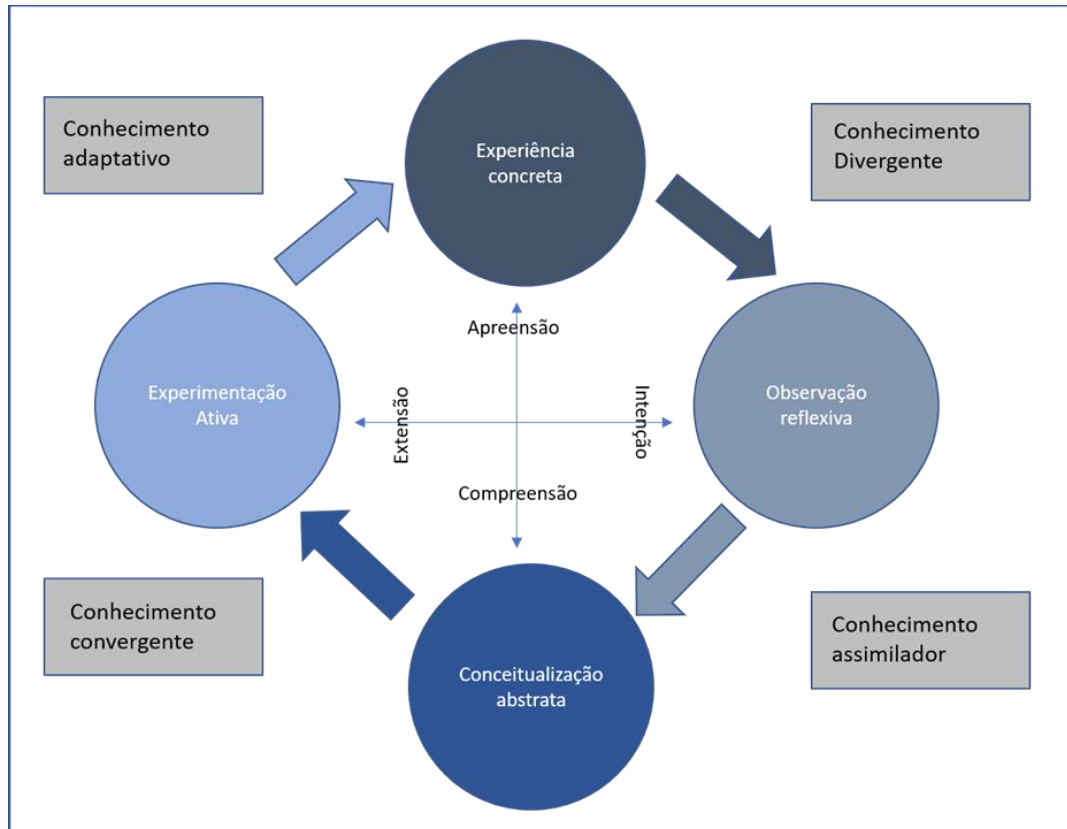


Fonte: Politis (2005, p. 402).

Utilizando o modelo de Kolb (1984), Politis (2005) considera a aprendizagem como um processo de transformação de experiências. Para melhor entender o funcionamento desse processo Kolb elaborou um ciclo onde representa a relação existente entre aprender, conhecer e desenvolver. O ciclo elaborado por Kolb é formado por quatro estágios de aprendizagem: experiência concreta; observação reflexiva; conceituação abstrata e experimentação ativa. Tais estágios, podem ser organizados e relacionados entre si de diferentes maneiras, gerando estilos de aprendizagem diversos a saber divergente, convergente, acomodador e assimilador. Entretanto, é importante ressaltar que a teoria de Kolb sugere ainda que apenas a

experiência não pode ser considerada como suficiente para a construção do conhecimento, havendo necessidade de ocorrer um processo de transformação por meio da reflexão, o que justifica tratar-se de um modelo cíclico.

Figura 17 - Ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb



Fonte: Adaptado de Barros *et al.* (2012).

O enfoque experimental que descreve o processo de aprendizagem empreendedora como um ciclo contínuo de 4 estágios composto por conceitualizar (conceitualização abstrata), refletir (observação reflexiva), aplicar (experimentação ativa) e agir (experimentação concreta), bem como o enfoque cognitivo, descrito como um processo mental de aquisição e retenção de conhecimento e posterior uso deste novo conhecimento foram percebidos por Dionello, Langhi, Okano (2020) como perfeitamente correlacionáveis a complementares aos conceitos de assimilação e utilização dos organizadores prévios tanto para reflexão quanto para criação de novos conhecimentos.

Considerando a análise e reflexão de Dionello, Langhi e Okano, (2020), a respeito dos pontos em comum entre os processos de aprendizagens empreendedora

e significativa e a existência de inter-relações e possíveis complementações entre ambos os processos o subitem seguinte irá abordar o conceito de Aprendizagem significativa e sua possível contribuição, aliada a aprendizagem empreendedora, como meio para difusão das competências empreendedoras, com foco no ecossistema *Startup*.

2.3.2 Aprendizagem Significativa

Por meio do estudo da literatura foi possível identificar diversos pontos em comum, inter-relações e possíveis complementações entre os processos de aprendizagem empreendedora e significativa.

Man (2006) descreveu o estudo da aprendizagem empreendedora sob os enfoques experimental, cognitivo e de *networking*. Ao observar esses três enfoques, novamente foram identificados diversos pontos em comum entre os processos de aprendizagem empreendedora e o de aprendizagem significativa proposto por David Ausubel (LANGHI, 2005).

Conforme visto ao final do subitem 2.3.1, o enfoque experimental proposto no ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), representa o processo de aprendizagem empreendedora como um ciclo contínuo de quatro estágios: refletir, conceitualizar, aplicar e agir. Dentre esses quatro estágios, ao menos três podem ser correlacionados e/ou complementados a conceitos característicos da aprendizagem significativa como utilização de organizadores prévios para reflexão e criação de novos conhecimentos e assimilação (DIONELLO; LANGHI; OKANO, 2020).

Já o enfoque cognitivo, é baseado em um processo mental de aquisição e retenção de conhecimento e posterior uso deste a médio e longo prazos. Por sua vez, o estudo do *networking* considera que, as habilidades, experiências e conhecimentos adquiridos pelos micros e pequenos empreendedores no decorrer de suas trajetórias profissional e pessoal geram impacto significativo no processo de aprendizagem. Este enfoque considera ainda o impacto de diversos outros fatores de ordem emocional, motivacional e atitudinal. Ao considerar os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos indivíduos ao longo de sua trajetória de vida, esta abordagem pode ser relacionada como base para a aquisição dos conhecimentos prévios, considerados como um dos fatores necessários para composição do processo de aprendizagem

significativa.

Existem, segundo Fleury e Fleury (2001), duas vertentes teóricas predominantes que fundamentam os principais modelos de aprendizagem. A primeira delas, chamada de vertente behaviorista possui foco principal no comportamento, já que pode ser observado e posteriormente mensurado. Esta vertente considera ainda que a análise do comportamento do indivíduo se dá pelo estudo das relações entre os eventos estimuladores e as respostas obtidas por meio destes eventos. Assim sendo, faz-se necessário que, ao planejar o processo de aprendizagem, tome-se o cuidado de torná-lo passível de observação, mensuração e réplica científica.

Por outro lado, o modelo baseado no enfoque cognitivo explica melhor fenômenos mais complexos, o que o torna mais abrangente. Outro fator que diferencia este modelo significativamente diz respeito ao foco dado aos elementos que o englobam uma vez que consideram tanto aqueles comportamentais quanto subjetivos. Outra consideração importante diz respeito ao modelo considerar ainda a percepção e a crença dos indivíduos como fatores que podem influenciar no processo de assimilação de realidade. Isto posto, optou-se por seguir o presente estudo por meio da abordagem do modelo significativo de aprendizagem.

Segundo Ausubel, Novak e Hanesian (1980), o processo de aprendizagem significativa implica em haver uma interação entre uma nova informação ou conteúdo adquiridos com um conhecimento previamente existente na estrutura cognitiva do indivíduo. Para que o processo de aprendizagem seja considerado completo tal interação deve gerar ainda um novo conceito. Este processo de interação seria realizado por meio dos elos, também chamados de “Pontes Cognitivas”, entre o conhecimento prévio do aprendiz e aquilo que ele tenciona aprender. Neste ponto torna-se de vital importância ressaltar que o processo de ensino deve fazer algum sentido para o aprendiz e este deve estar pré-disposto a adquirir o novo conhecimento. O processo de aprendizagem significativa pressupõe ainda a utilização de organizadores prévios que servirão de âncora para a nova aprendizagem (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980). Em suma, para que o processo seja desenvolvido e concluído gerando resultado final satisfatório, é de se esperar o surgimento de conflitos cognitivos, a partir da contraposição entre os sistemas prévios e os novos conceitos, capazes de gerar transformações e desdobramentos tanto nos conceitos prévios quanto nos novos conceitos.

Partindo dessas premissas já é possível identificar diversas relações entre os processos de aprendizagem significativa e o processo de aprendizagem empreendedora bem como pressupor que a primeira possui meios para complementação da segunda quando se trata de atuar no desenvolvimento das competências empreendedoras. Para compreender melhor essas relações, será necessário aprofundar um pouco mais a teoria da aprendizagem significativa, o que será feito em seguida.

Segundo Pozo (1998) a teoria da aprendizagem significativa pode ser mais bem compreendida quando vista sob três de suas características essenciais: 1) a preocupação com o processo de ensino-aprendizagem; 2) a organização do conhecimento em estruturas cognitivas e 3) o reconhecimento de que todo conhecimento indica aprendizagem de conceitos e proposições a partir de conceitos pré-existentes. (LANGHI, 2005)

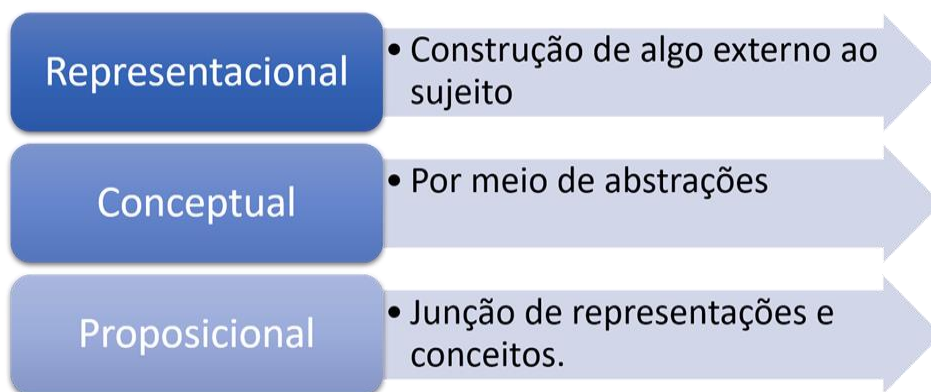
Ausubel *et al.* (1980) sugerem que o conhecimento é organizado na mente do sujeito por meio das chamadas estruturas cognitivas. Estas estruturas são compostas pelos conjuntos de conhecimentos que o indivíduo adquiriu sobre determinado tema e a forma como esses conhecimentos estão armazenados. De acordo com Langhi (2005) os novos conceitos e desdobramentos ocorridos a partir destes ocorrem com base e influência dos demais conceitos pré-existentes. Ainda segundo a autora a aprendizagem significativa surge a partir da ancoragem de uma nova aprendizagem a outro conhecimento já presente na estrutura cognitiva do indivíduo para que seja assimilada de forma satisfatória, onde uma ideia e/ou conceito mais geral é capaz de abrigar uma ideia e/ou conceito mais específico. A este conceito de ancoragem, dá-se o nome de subsunção.

Ausubel e cols. (1980) apresentam ainda a necessidade de três condições para que ocorra a aprendizagem significativa. A primeira delas diz respeito a predisposição do indivíduo em aprender, a segunda refere-se a presença de uma estrutura cognitiva que seja capaz de assimilar nova informações e a terceira supõe o acesso a um material potencialmente significativo. Ainda de acordo com os autores, para que ocorra a aprendizagem significativa o indivíduo precisa estar disposto a aprender, ou seja, precisa querer aprender. Segundo Langhi (2005, p.46) “Esse tipo de aprendizagem exige mais esforço por parte do aprendiz, principalmente porque requer a busca de conceitos já existentes em sua estrutura cognitiva (...)”

Contudo, é importante salientar que caso a estrutura cognitiva do aprendiz não possua os subsunçores específicos necessário para a realização das relações necessárias para o desenvolvimento de determinados conteúdos e geração de novos conceitos a partir desses, ou seja, caso o sujeito ainda não possua a experiência ou pré-requisitos necessários para a aquisição dos novos conteúdos é possível trabalhar a aprendizagem significativa aliada a aprendizagem mecânica a qual fará o papel de auxiliar na aquisição dos conhecimentos prévios necessários para o bom andamento do processo de aprendizagem significativa.

A aprendizagem significativa apresenta ainda outras subdivisões sobre as quais versaremos de forma resumida a seguir:

Figura 18 - Subdivisões da Aprendizagem significativa



Fonte: Adaptado de Langui (2005)

De acordo com a Figura 18 elaborada a partir da tese de Langhi (2005), a aprendizagem significativa pode ser ainda representacional, quando sua construção ocorre a partir de algum fator externo ao indivíduo, conceptual, quando ocorre por meio de abstrações ou ainda proposicional quando ocorre a correlação e junção dos conceitos e representações.

Figura 19 - Subdivisões das Aprendizagens Conceptual e Proposicional



Fonte: Adaptado de Langhi (2005)

Já na Figura 19 é possível verificar que as aprendizagens conceptual e proposicional também sofrem uma subdivisão onde são chamadas de subordinada, supraordinada e combinatória. Tais subdivisões diferenciam as formas de assimilação dos conceitos pelo sujeito. Na subdivisão subordinada o conceito geral assimila outro mais específico, já na supraordinada o conceito geral é absorvido por conceitos já pré-estabelecidos, enquanto na subdivisão combinatória os conceitos encontram-se no mesmo nível de absorção. (LANGHI, 2005). Ainda neste mesmo estudo a autora relata outras subdivisões da aprendizagem subordinada, porém estas não serão abordadas no presente estudo.

Em resumo, de acordo com a revisão da literatura, pode-se afirmar que a aprendizagem é considerada significativa quando esta faz sentido para o aprendiz e se relaciona com algum conhecimento pré-existente. Outro fator relevante para que seja possível o desenvolvimento desse processo de aprendizagem diz respeito à predisposição do sujeito para aprender de forma significativa, bem como dos materiais de ensino utilizados como meios para este processo, os quais devem ser necessariamente e potencialmente significativos e ainda a existência de uma estrutura cognitiva capaz de absorver e assimilar as novas informações transformando-as em conhecimento (AUSUBEL E COLS., 1980; LANGHI, 2005).

Dada a importância ressaltada na teoria da aprendizagem significativa de Ausubel e cols. (1980) para os materiais de ensino potencialmente significativos bem como nas correlações encontradas entre os modelos de aprendizagem significativa e empreendedora, optou-se por basear a proposta de modelos de treinamentos corporativos com foco em empreendedores do ecossistema *Startup* na combinação das premissas desses dois modelos de aprendizagem.

2.4 Transformações, evolução e inovação no ambiente empresarial e na educação corporativa

A partir do item 2.4 o trabalho passará a discutir a respeito da aplicação de modelos de educação corporativa para o atendimento das demandas dos colaboradores do ecossistema *Startup*.

As principais mudanças provocadas pelas constantes transformações, evolução e inovação no ambiente empresarial, mudanças essas que impulsionaram o surgimento de modelos de negócio *Startup* transcenderam o ambiente empresarial provocando mudanças significativas em outros âmbitos importantes da sociedade como o social, profissional e tecnológico, além do âmbito organizacional.

Se os novos modelos de negócios carecem de profissionais com competências diferenciadas em relação àquelas outrora valorizadas, e, o perfil da sociedade, das empresas e do trabalho vem mudando ao longo do tempo há de se considerar que as habilidades e competências exigidas para este novo cenário também necessitam ser recicladas e transformadas, o que impacta diretamente nos conceitos e processos existentes de educação para o trabalho e em especial para a educação corporativa.

Filatro *et al.* (2019) destaca que embora a palavra inovação venha sendo usada frequentemente no sentido de descrever novas ideias, criações ou invenções que surgem e são apresentadas ao mercado em forma de produtos ou serviços inéditos, tecnicamente também é definida como um processo contínuo pela busca de ajustes em melhorias nos processos ou produtos que tencionam elevar a eficiência e qualidade destes respectivamente.

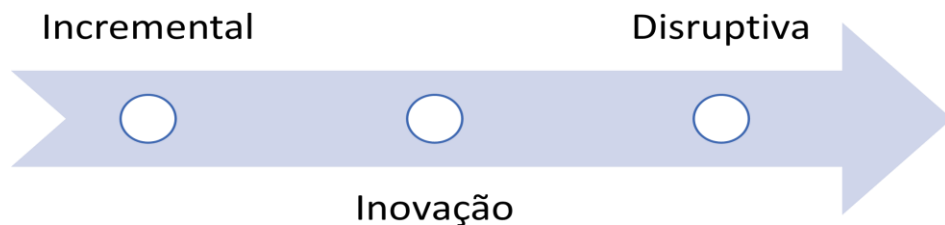
A definição publicada pela OCDE no Manual de Oslo (2005) corrobora com o destaque feito por Filatro *et al.* (2019) ao definir a inovação como

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo modelo de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização, no local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2005, p.55)

Tomando por base as definições técnicas e fazendo um paralelo com o contexto da educação profissional, inovar está relacionado a sugestão e implementação de novos processos, modelos, soluções e práticas nos âmbitos produtivo e/ou organizacional visando aperfeiçoamento e melhorias contínuas.

A fim de situar ainda melhor a inovação no contexto da educação corporativa acrescenta-se um intervalo contínuo que vai da inovação incremental à disruptiva, conforme ilustra a Figura 20.

Figura 20 - Intervalo contínuo entre inovação Incremental e Disruptiva



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Filatro *et al.* (2019) na extremidade incremental as inovações podem ser simples e acessíveis, por outro lado, na outra extremidade, a inovação deve ser mais radical e como o próprio nome diz mais disruptiva. Como exemplo de inovação incremental é possível citar simples releituras de soluções existentes ou extensões de processos. Dentro da Educação corporativa a transposição da modalidade a distância para a modalidade EAD pode ser considerada como uma inovação incremental.

Já na extremidade disruptiva, para que a inovação seja classificada dessa forma deve provocar redefinições significativas no modo de pensar, propor soluções

diferentes daquelas existentes, tecnologias diferenciadas e até mesmo alterações no setor de legislação. Quando trazida para a educação corporativa, assim como foi feita com a outra extremidade, pode-se exemplificar os Moocs (Massive Open Online Courses ou cursos *on-line* abertos a massivos), por meio dos quais foi possível estender a educação de grandes universidades para um raio antes inimaginável de estudantes.

Diante do exposto o presente estudo buscou trabalhar entre os conceitos de inovação incremental e disruptiva através da proposta de um modelo de programa para educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras, visando o atendimento das novas demandas produzidas pelas transformações produzidas pelo inovador ecossistema *Startup*.

A seguir seguiremos com a descrição da metodologia utilizada como meio para propor este novo modelo.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia utilizada no decorrer da pesquisa para alcance dos objetivos do presente estudo, propor um modelo de programa para educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras, tomando como base a teoria de aprendizagem significativa aliada ao conceito da aprendizagem empreendedora.

Apresenta-se nesta fase do estudo a caracterização da pesquisa, incluindo o processo de escolha dos participantes, os procedimentos e instrumentos utilizados na coleta de dados e por fim o detalhamento da forma como os dados foram tratados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Pesquisas são caracterizadas como processos com diversas fases as quais envolvem desde a formulação das situações problema e objetivos propostos até a discussão dos resultados dos dados coletados durante os processos.

A pesquisa pode ainda ser caracterizada por uma das seguintes tipologias: descritiva, exploratória ou explicativa (CRESWELL, 2010). O presente estudo utiliza-se de tipologia exploratória uma vez que visa apresentar contribuições a questões abordadas anteriormente por meio de estudos bibliográficos visando ampliar a compreensão do tema sugerido.

Ainda em relação ao processo de estruturação da pesquisa faz-se necessário estabelecer a natureza do método que orientou todo o estudo, uma vez que este possui papel importante nos resultados obtidos. Para nortear este trabalho, optou-se pela utilização do método misto (qualitativo – quantitativo), o qual de acordo com Creswell (2010) é uma abordagem que combina os métodos qualitativo e quantitativo, preconizando a obtenção de dados precisos bem como a compreensão mais aprofundada desses dados. Tal combinação torna os dados coletados como parte de um todo para ser compreendido de forma mais ampliada e não tomando-os como resposta absoluta.

Creswell (2010) apresenta ainda o método misto como um lugar comum entre os métodos qualitativo e quantitativo, onde ambos podem se comunicar. A combinação dos métodos qualitativos e quantitativos pareceu uma boa abordagem na medida em que possibilita utilizar múltiplas abordagens, o que pode contribuir mutuamente para as potencialidades de cada uma delas, além de suprir as deficiências de cada uma. Isto proporcionaria ainda respostas mais abrangentes às questões de pesquisa, podendo ir além das limitações de uma única abordagem.

Sendo assim, na abordagem mista há ainda a possibilidade de relacionar um estudo a uma discussão maior, desenvolver conflitos e ampliar o interesse por estudos posteriores.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

3.2.1 Elaboração do material instrucional utilizado para aplicação da pesquisa

Considerando os objetivos do trabalho, foram elaborados pela autora nove cursos os quais focaram em temas relacionados a princípios do empreendedorismo. Este material destinou-se ao ensino a distância, via internet. O desenvolvimento do conteúdo buscou empregar princípios da aprendizagem significativa de Ausubel e cols (1980) onde os materiais de ensino devem ser potencialmente significativos, bem como despertar uma pré-disposição para a aprendizagem. Os temas focados em princípios do empreendedorismo tiveram como objetivo despertar e instigar nos colaboradores competências relacionadas a inovação e transformação contínuas, por meio de uma nova capacidade organizacional (RIES, 2018).

Outra característica presente na elaboração do material foi a busca por ofertar diferentes formatos de apresentação destes conteúdos, apresentando-os em forma de arquivos em Power point contendo o curso completo, bem como apartando vídeos e artigos que poderiam ser acessados de forma mais rápida e fácil, proporcionando ao sujeito optar pelo formato que mais se adegue a sua característica de aprendizado o que poderia levar a uma maior pré-disposição para acesso ao conteúdo tornando-o mais significativos.

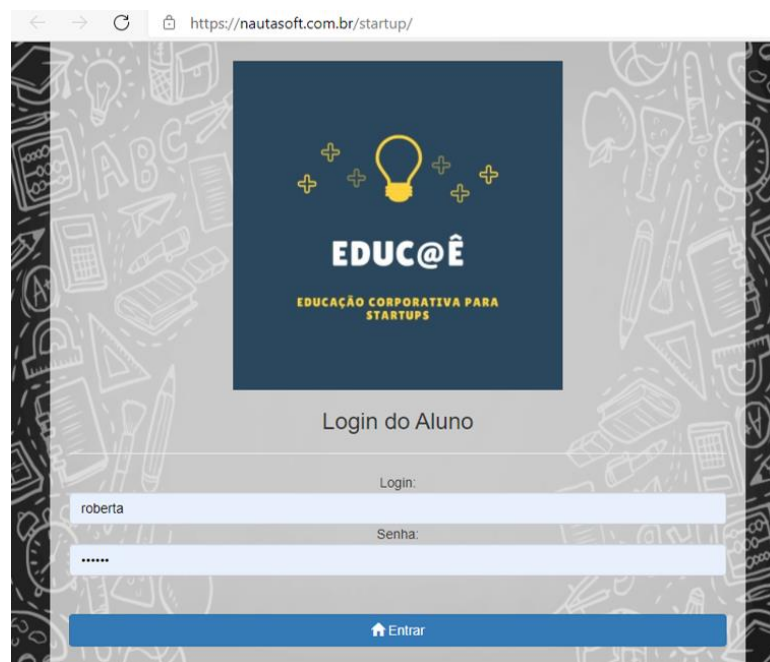
Ainda a respeito dos materiais disponibilizados, estes foram pensados e disponibilizados na plataforma *on-line* favorecendo a aprendizagem autodirigida, a qual propicia uma maior autonomia ao indivíduo que acaba por ter a possibilidade de identificar suas necessidades de estudo naquele momento bem como escolher e criar métodos para melhor absorção do conteúdo.

Para disponibilização do conteúdo descrito, foi desenvolvido por um especialista em programação contratado para este fim, uma plataforma *on-line* que poderia ser acessada pelos sujeitos da pesquisa via endereço eletrônico <http://nautasoft.com.br/Startup/>, tanto por meio de computador quanto por meio de smartphone.

A identidade visual da plataforma foi desenvolvida em conjunto pela autora e pelo especialista em programação. Optou-se pela criação de telas que apresentassem simples manuseio e que, não demandassem maiores instruções para a navegação.

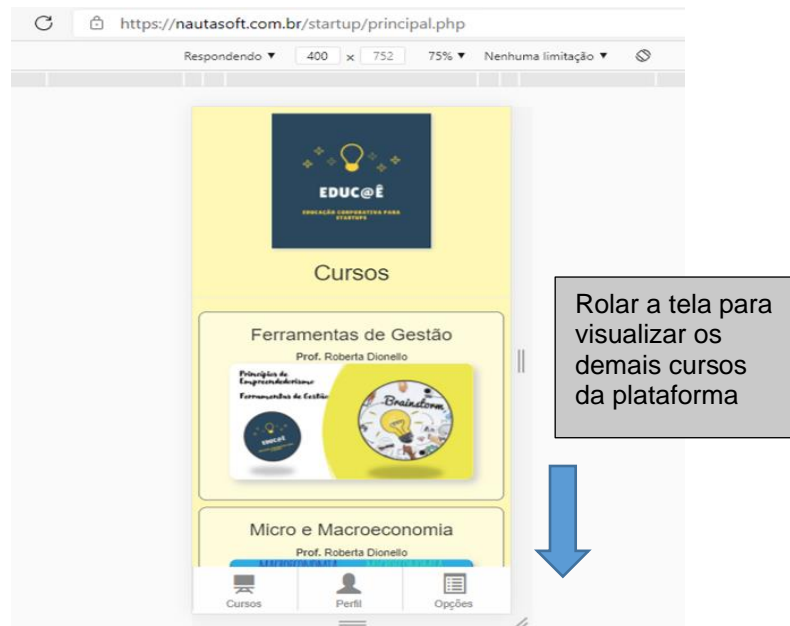
As Figuras 21, 22 e 23 demonstram as telas das plataformas de acesso elaborada para este estudo.

Figura 21 - Primeira tela visualizada ao acessar a plataforma.



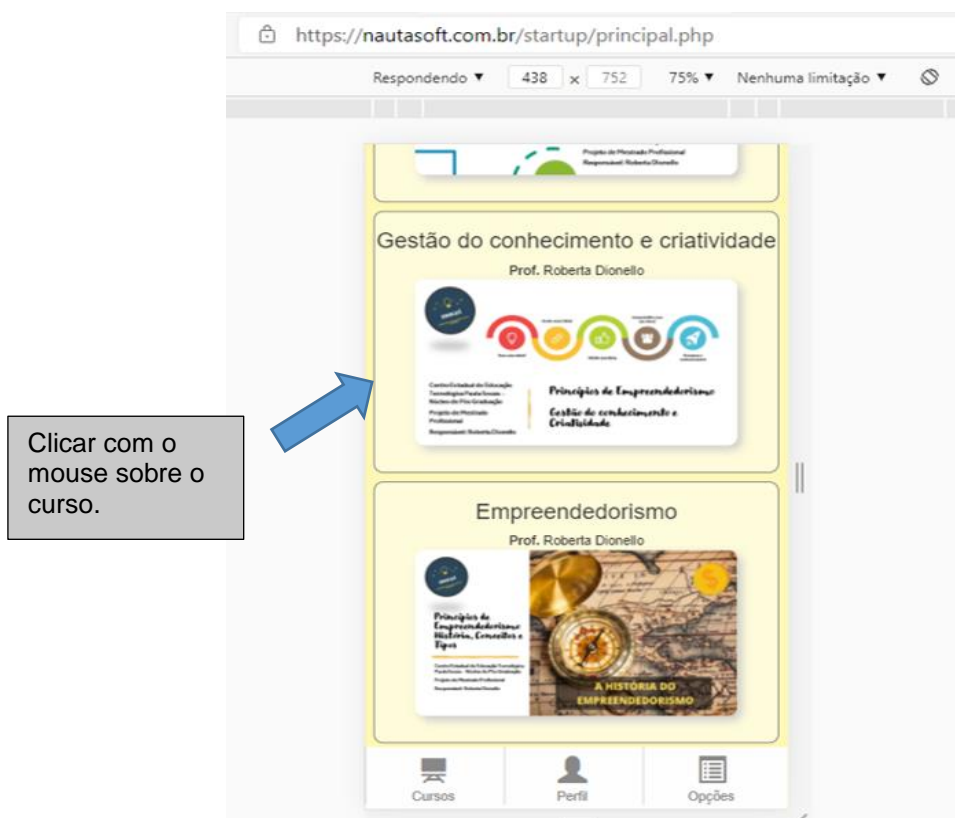
Fonte: Plataforma de cursos elaborada pela autora em conjunto com especialista em programação.(2021)

Figura 22 - Tela seguinte ao login e senha do sujeito.



Fonte: Plataforma de cursos elaborada pela autora em conjunto com especialista em programação.(2021)

Figura 23 - Tela visualizada com opção de curso de Gestão do conhecimento e Criatividade



Fonte: Plataforma de cursos elaborada pela autora em conjunto com especialista em programação.(2021)

Figura 24 - Tela visualizada com as opções de formato de conteúdo.



Fonte: Plataforma de cursos elaborada pela autora em conjunto com especialista em programação.(2021)

3.2.2 Participantes da pesquisa

Foram contatados para fazer parte da coleta de dados 39 profissionais entre colaboradores e gestores integrantes dos quadros de funcionários de aproximadamente 25 empresas pertencentes ao ecossistema *Startup*, os quais concordaram em fornecer os dados para criação de login e senha de acesso a plataforma de cursos. 34 colaboradores responderam ao questionário google forms e 05 gestores se disponibilizaram a responder a entrevista semiestruturada. Para selecionar os respondentes desta pesquisa foi empregada uma amostra por conveniência ou não-probabilidade, na qual os participantes são escolhidos com base em sua disponibilidade e conveniência (BABBIE, 1990, apud. CRESWELL 2010). Muito embora seja menos desejável a utilização desse tipo de amostra, sendo mais aconselhável a utilização de uma amostra representativa a qual garante uma maior

possibilidade de generalização da população em muitos experimentos, inclusive neste, só é possível uma amostragem de conveniência, uma vez que se faz necessário utilizar grupos formados por uma organização onde os participantes serão voluntários. (CRESWELL, 2010). Posto isso, a amostra por conveniência utilizada no presente estudo considerou como respondentes aqueles profissionais que se mostraram dispostos a participar do experimento e que atendiam a premissa de atuar em *Startups com CNPJ ativo de qualquer vertical* (termo comumente utilizado para definir as áreas de atuação de uma *Startup* dentro do ecossistema).

3.2.3 Procedimento de coleta de dados

Inicialmente foi enviado por correio eletrônico (e-mai) e/ou aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones (WhatsApp) convite para participação da pesquisa. Àqueles que se dispuseram a fazer parte da pesquisa foram enviadas as Instruções para participação (APÊNDICES D e E) bem como criados login e senha de acesso a plataforma, conforme Figura 24:

Figura 25 - Tela da plataforma destinada a criação de login e senha de acesso

A imagem mostra uma janela de navegador com o título "Adicionar Aluno". O formulário contém os seguintes campos:

- Nome do Usuário*:** Um campo de texto com o valor "Roberta Torales Dionello Mancila".
- Login*:** Um campo de texto com o valor "roberta".
- Senha*:** Um campo de texto com caracteres ocultos por pontos.
- Confirma Senha*:** Um campo de texto atualmente vazio.
- Ativo:** Uma caixa de seleção marcada com um ícone de "x".

Na base direita da janela, há dois botões: "Cancelar" (em vermelho) e "Salvar" (em azul). Na base da janela, há uma barra de status com o nome "Andre Parente" e o status "Ativo".

Fonte: Plataforma de cursos elaborada pela autora em conjunto com especialista em programação.(2021)

Em seguida, foram disponibilizados aos respondentes login, senha de acesso e link para acesso a plataforma *on-line*, bem como link para acesso ao formulário

google forms (APÊNDICE F), este último destinado a preenchimento da pesquisa de opinião.

O processo de coleta de dados teve duração estimada de aproximadamente 20 dias e contou com a participação, conforme indicado no item 3.1, de 39 profissionais que fazem parte de empresas do ecossistema *Startup*, sendo 34 colaboradores e 05 gestores. O objetivo final proposto pelo modelo de treinamento foi proporcionar um aprendizado significativo focado no desenvolvimento das competências empreendedoras que atenda as demandas específicas geradas pelo ecossistema *Startup*. Em seguida verificar a opinião dos gestores em relação a possíveis impactos gerados tanto no desempenho dos profissionais que participaram do processo quanto no ambiente organizacional.

Os colaboradores das empresas participantes foram orientados a, após acessar a plataforma de cursos clicar o formulário google forms (APÊNDICE F). Os gestores por sua vez foram orientados a, após acessar a plataforma de treinamentos entrar em contato com a pesquisadora para agendamento de entrevista semiestruturada a qual foi realizada pela plataforma Zoom. Também foi enviado tanto aos colaboradores como aos gestores um termo de consentimento livre e esclarecido conforme modelo disponibilizado pela Comissão de ética em pesquisa do mestrado do Centro Paula Souza (ANEXO B) .

A pesquisa de opinião enviada aos colaboradores foi composta por 18 perguntas mescladas entre questões de múltipla escolha e outras em formato likert. Os questionários são instrumentos de coleta de dados que se caracterizam por serem preenchidos pelos informantes sem a presença do pesquisador (CARVALHO, 1998; GIL, 2009; MOREIRA E CALEFFE, 2006). Ainda segundo os autores durante a construção do formulário de pesquisa deve-se atentar com sua extensão e finalidade, tomando o cuidado de limitar a um tempo máximo de 30 minutos como previsão de período de tempo para resposta. Durante a elaboração do questionário é de suma importância determinar questões relevantes que relacionem cada item da pesquisa que está sendo realizada com as premissas que se deseja demonstrar. No presente estudo foram elaboradas 18 questões para o formulário sempre atentando para não deixar o tempo de resposta muito extenso e pensando cada questão como forma de demonstrar ou verificar as questões de pesquisa levantadas. Em função do formulário ser encaminhado via correio eletrônico foi enviada uma carta de apresentação

(conforme apêndices explicando a finalidade do estudo, instruções para preenchimento do formulário bem como disponibilizado o contato do pesquisador para quaisquer dúvidas que possam ocorrer durante o processo de pesquisa.

O formulário elaborado para o presente estudo foi constituído por perguntas fechadas e padronizadas, uma vez que estes são instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, tornando a análise mais fácil de codificar ou tabular e propiciando comparações com demais dados relacionados ao longo das pesquisas do tema pesquisado. As perguntas foram ordenadas das mais simples para as mais complexas e ordenadas dentro de blocos (identificação do respondente, características da empresa e perguntas específicas) conforme pode-se verificar no APÊNDICE B. Foram verificados ainda o vocabulário empregado nas questões a fim de estarem de acordo com o público-alvo do estudo e asseguradas que as variáveis propostas possibilitem medir as variáveis que se pretende medir. Buscou-se ainda obter apoio dos gestores das organizações bem como aproximar-se as pessoas ou que possam ter interesse na pesquisa.

Em relação a entrevista realizada com os gestores, esta, segundo De Sordi (2017), consiste na apresentação de questões e no registro das respectivas respostas, onde o pesquisador deve estimular o participante da pesquisa a emitir sua opinião de diferentes formas, por meio da utilização de técnicas e estratégias diversas. (DE SORDI, 2017). Cabe ainda ressaltar que a escolha do tipo de entrevista aplicada esteve de acordo com o contexto e da estratégia selecionada (DE SORDI, 2017). A elaboração das entrevistas demandou conhecimento teórico e competência técnica, habilidades estas que foram desenvolvidas ao longo da fase preparatória a fim de fornecer material suficiente para embasar a fonte de investigação (DUARTE, 2004). A escolha da utilização da entrevista se deu em razão de permitir ao pesquisador o entendimento sob variadas perspectivas, as atitudes, motivos e razões que foram consideradas para a emissão das opiniões em relação às respostas obtidas (KERLINGER, 1980). Para o presente estudo foi utilizada entrevista individual semiestrutura onde a pesquisadora seguiu um roteiro pré-elaborado, roteiro este disponível no APÊNDICE C. De acordo com Gil (2002) este tipo de entrevista permite que o pesquisador conduza a entrevista explorando melhor o tema uma vez que, embora haja um roteiro pré-estabelecido é permitido abordar outras perguntas que se

fizerem necessárias para auxiliar na compreensão ou recomposição do contexto do estudo. (COLOGNESE; MÉLO, 1998).

3.3 Procedimentos de análise de dados

De acordo com Creswell (2010), a análise de dados objetiva extrair sentido dos dados necessários a pesquisa por meio da organização, aprofundamento do entendimento e análise mais ampla e detalhada dos seus significados. No presente estudo a coleta de dados foi realizada em duas etapas. A primeira, foi constituída pela análise das respostas obtidas por meio do questionário e das relações e comparativos entre as respostas obtidas e as questões de pesquisa indicadas na introdução do presente estudo, vide Quadro 6 - matriz de amarração. Já a segunda parte foi composta por entrevista com os gestores e a análise foi realizada buscando compreender os sentidos, observações e opiniões que o sujeito expressa através de seu discurso. Segundo Gil (2002) o objetivo da análise dos discursos é identificar as funções da fala e explorar de que maneira estes estão sendo realizados permitindo ao pesquisador fazer utilização do contexto e fatores sociais que possam ser associados para compreender mais profundamente os sentidos manifestados neste discurso. Seguindo os quatro temas norteadores da análise do discurso proposto pelo autor primeiramente, durante a entrevista houve o foco no discurso em si. Em seguida, ao proceder com a transcrição da entrevista gravada, seguiu-se a consideração da linguagem utilizada como construtiva para uma narrativa e a concepção do discurso como forma de ação e preocupação com sua organização retórica, contemplando desta forma os quatro temas principais propostos por GIL (2002). Importante ainda salientar que, este tipo de análise implica em uma postura crítica em relação às informações estabelecidas como verdade, a afirmação de que a compreensão de mundo de determinado sujeito é particular, específica e relativa. Também evidencia, a compreensão de que o conhecimento e a experiência são socialmente construídos e a necessidade de se observar como os acontecimentos sociais estão associados as ações e práticas dos indivíduos.

Quadro 6 - Matriz de amarração

Problema	Obj. Geral	Obj. Específicos	Autores / Definição	Questões
Quais as principais contribuições da teoria da aprendizagem significativa na educação corporativa com foco em Startups?	OG. Identificar as contribuições da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa aliados aos processos de aprendizagem empreendedora como base para propor um modelo de programas de educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras.	OE1. Compreender as necessidades específicas relacionadas as competências empreendedoras exigidas para o atendimento à demanda do modelo de negócio <i>Startup</i> ;	<p>Goecks e Lorenz: O modelo de negócios <i>Startup</i> apresenta como principais fatores para fundamentar e facilitar a inovação em sua cultura organizacional características como: pensamento em rede, criação de ideias em forma piramidal, conexões aleatórias, facilidade de adaptação à bruscas mudanças e capacidade de equilibrar-se em ambientes de extrema incerteza.</p> <p>Ries: a área funcional empreendedora deve ser integrada com muito cuidado a estrutura da organização a fim de que não ocorra a perda das características singulares do chamado "DNA <i>Startup</i>" e não haja alteração do perfil empreendedor deste colaborador.</p> <p>Isenberg: Recursos Humanos como parte do modelo composto por seis domínios a respeito dos ambientes denominados ecossistemas de empreendedorismo.</p> <p>Zampier e Takahashi: os empreendedores são frequentemente reconhecidos por suas características de inovação, persistência, capacidade de reconhecer oportunidades, busca por melhoria contínua, criatividade, independência e autoconfiança</p>	<p>1. Atuando no setor <i>Startup</i> você já recebeu algum tipo de treinamento?</p> <p>2. Em caso de resposta afirmativa a questão anterior, o seu treinamento foi diferenciado em relação àquele oferecido a sua equipe?</p> <p>3. Você considera que a disponibilização de treinamentos para o setor <i>Startup</i> é parte importante para o desenvolvimento do setor?</p> <p>4. Você percebe uma necessidade de investir em treinamentos que sejam mais focados nas necessidades específicas das empresas do ecossistema <i>Startup</i>?</p>
		OE2. Relacionar os conceitos de aprendizagem	<p>Politis: "um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para ter eficácia na criação e gestão de novos negócios"</p>	<p>5. Na sua visão, poder optar pelo tipo de conteúdo</p>

	<p>significativa e empreendedora que possam auxiliar no desenvolvimento das competências empreendedoras indicadas no item OE1.</p>	<p>Kolb: ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), representa o processo de aprendizagem empreendedora como um ciclo contínuo de quatro estágios: refletir, conceitualizar, aplicar e agir.</p> <p>Ausubel, Novak e Hanesian: o processo de aprendizagem significativa implica em haver uma interação entre uma nova informação ou conteúdo adquiridos com um conhecimento previamente existente na estrutura cognitiva do indivíduo. Para que o processo de aprendizagem seja considerado completo tal interação deve gerar ainda um novo conceito</p> <p>Pozo: a teoria da aprendizagem significativa pode ser mais bem compreendida quando vista sob três de suas características essenciais: 1) a preocupação com o processo de ensino-aprendizagem; 2) a organização do conhecimento em estruturas cognitivas e 3) o reconhecimento de que todo conhecimento indica aprendizagem de conceitos e proposições a partir de conceitos pré-existentes.</p>	<p>(comportamental ou técnico/ específico), pode impactar na motivação do funcionário/ colaborador para acessar um treinamento?</p> <p>6. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo, no seu entender pode auxiliar no desenvolvimento das competências dos indivíduos?</p>
	<p>OE3. Propor um modelo de treinamento corporativo que, através da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa e empreendedora atenda a demanda específica de desenvolvimento das competências</p>	<p>Meister: "desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais"</p> <p>Ausubel: Predisposição do indivíduo em aprender, presença de uma estrutura cognitiva que seja capaz de assimilar nova informações e acesso a um material potencialmente significativo.</p> <p>Filatro: designar uma nova geração educacional mais adequada a era digital. Emergência do cognitivismo e da aprendizagem aberta e informal; Mix de formatos na educação formal; Novos sistemas de credenciamento e acreditação; Novos papéis para alunos e docentes; Aprendizagem ativa, ágil, imersiva e adaptativa; Processos e sistemas de aprendizagem em rede.</p>	<p>7. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências que você considera importantes para o setor <i>Startup</i>?</p> <p>8. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e</p>

		empreendedoras com foco no modelo de negócio <i>Startup</i> .	Ries: Criar um ciclo de inovação e tornar possível que as equipes de <i>Startup</i> trabalhem tendo a oportunidade de agir de forma empreendedora.	quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no desenvolvimento das suas habilidades e competências? 9. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema <i>Startup</i> ?
--	--	---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Ética da pesquisa

No contexto da elaboração de um projeto de pesquisa, o pesquisador deve, além de conceitualizar o processo de redação para o projeto de pesquisa, antever possíveis questões éticas que possam surgir em meio aos estudos. (CRESWELL, 2010). De acordo com Alyrio (2009, p.56) “a ética é a ciência dos costumes, e seu objeto é a moralidade.”. Posto isso, para que o trabalho esteja comprometido com as questões éticas que possam surgir em estágios específicos das pesquisas, Creswell (2010) apresentou aquelas mais comumente encontradas no decorrer da elaboração das pesquisas:

1. Questões éticas na descrição do problema de pesquisa: O pesquisador deve, ao escrever um estudo, identificar um problema que venha a proporcionar algum tipo de melhoria para aquelas pessoas que fazem parte do estudo (CRESWELL, 2010). O presente trabalho busca apresentar uma proposta de um modelo de educação corporativa direcionado a desenvolver as competências e habilidades demandadas pelo modelo de negócios amadurecimento do ecossistema *Startup*.
2. Questões éticas na declaração dos objetivos e questões de pesquisa: “[...] o criador da proposta precisa comunicar o objetivo do estudo que será descrito para os participantes” (CRESWELL, 2010, p. 78). O presente estudo enviou via correio eletrônico, convites de participação para pesquisa e reuniões via plataforma zoom para breve explanação quanto aos objetivos específicos da pesquisa, abertura de canal via correio eletrônico para esclarecimento de eventuais dúvidas que possam surgir no decorrer da aplicação do trabalho.
3. Questões éticas na coleta de dados, A coleta de dados deve levar em conta o respeito aos locais destinados inicialmente para elaboração da pesquisa, as boas práticas, bem como aos participantes. Com a finalidade de garantir o respeito ao participante bem como a confidencialidade dos dados, foi disponibilizado aos respondentes, via correio eletrônico, o termo de consentimento livre e esclarecido recebido do Centro de pesquisa do mestrado do Centro Paula Souza (Apêndice C), Importante ressaltar ainda que, com a finalidade de garantir a integridade física dos participantes, em

especial por razão da Pandemia de COVID-19, tanto a disponibilização do treinamento, quantos os esclarecimentos de dúvidas a respeito da pesquisa e posterior foram feitas por meio eletrônico.

4. Questões éticas nas interpretações de dados: O pesquisador tem o dever de garantir tanto a proteção de guarda dos dados bem como o anonimato dos participantes por, de acordo com Creswell (2010), no mínimo cinco anos. Isto posto a fim de evitar quaisquer tipos de extravio de dados ou acesso de pessoas não autorizados a pesquisadora se compromete a armazenar os dados em nuvem a qual será protegida por senha. Tal acesso foi compartilhado apenas e tão somente entre pesquisadora e orientadora. Os dados obtidos serão guardados por cinco anos, conforme estabelecido e, após este período os dados serão excluídos de forma permanente.
5. Questões éticas na redação e divulgação da pesquisa: Durante a elaboração da redução bem como na divulgação do estudo, o pesquisador deverá se atentar em evitar o uso de expressões ou palavras que possam remeter a linguagem preconceituosa. (CRESWELL, 2010). A pesquisadora se compromete a adotar todos os cuidados necessários para evitar qualquer tipo de constrangimento ou desconforto aos participantes, bem como a comunidade acadêmica.

Finalizadas as etapas de caracterização da pesquisa e coleta de dados inicia-se a partir do capítulo seguinte, a análise de dados e discussão de resultados de acordo com a ética de pesquisa, buscando atender a resposta do problema de pesquisa bem como os objetivos gerais e específicos propostos no presente estudo.

CAPÍTULO 04 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta fase do presente estudo, serão apresentadas as análises dos dados extraídos conforme descrito no item 3.3. Para realização deste processo, as respostas obtidas tanto por meio do questionário google forms, quanto das entrevistas semiestruturadas, foram elaboradas relações e comparativos entre estas e a questão de pesquisa, os objetivos geral e os objetivos específicos indicados na introdução deste trabalho e melhor detalhado no Quadro 6 – matriz de amarração, elaborado pela autora.

4.1 Caracterização dos respondentes

As nove primeiras perguntas do questionário google forms destinado aos colaboradores do ecossistema *Startup* bem como da entrevista destinada aos gestores, objetivaram identificar os perfis dos respondentes, seus momentos de carreira, sua relação com o ecossistema *Startup* e o perfil das Startups em que atuam.

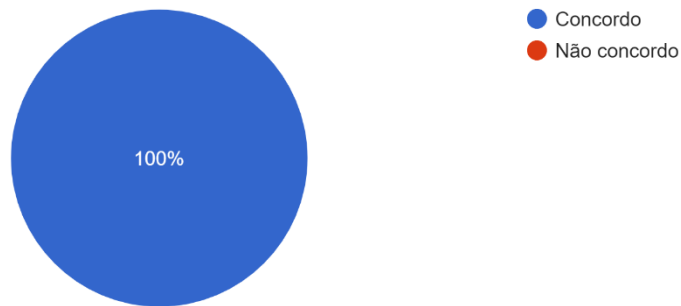
A fim de organizar as análises dos dados obtidos optou-se por subdividir este item em 4.1.1 destinado a explanar as informações dos colaboradores e 4.1.2 destinado as informações dos gestores.

4.1.1 Colaboradores

A primeira pergunta do formulário google forms tratou da declaração de entendimento por parte dos sujeitos da pesquisa em relação aos objetivos de sua participação, o “de acordo” tanto em relação a sua participação quanto ao tratamento de seus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). De acordo com a Figura 26, 100% dos respondentes concordaram com as premissas.

Figura 26 – De acordo com as premissas da pesquisa

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento ...ei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).
34 respostas



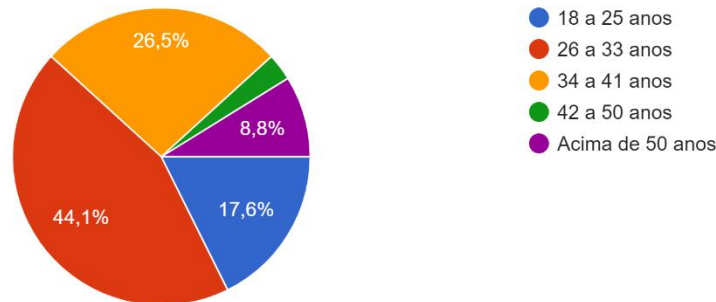
Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

As perguntas dois e três seguintes identificaram os respondentes em relação a seus nomes e endereços eletrônicos, estes dados, em função da confidencialidade da pesquisa não serão expostos e permanecerão em posse da pesquisadora e orientadora caso haja necessidade de entrar e contato para esclarecimento de dúvidas.

As questões quatro, cinco e seis do formulário Google forms dizem respeito a caracterização do momento de carreira dos sujeitos da pesquisa. As Figuras 27, 28 e 29 ilustram os resultados obtidos e contribuem para esta caracterização.

Figura 27 - Caracterização dos respondentes – Faixa etária

3. Faixa etária
34 respostas



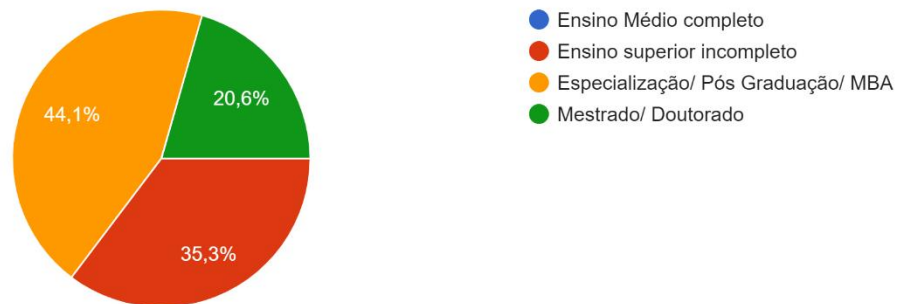
Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

Em relação a faixa etária dos respondentes, os resultados obtidos pela amostra (Figura 27) concluíram que 44,1% dos colaboradores estavam na faixa dos 26 aos 33 anos. Logo em seguida com 26,5% ficaram aqueles com idade entre 34 e 41 anos, enquanto 17,6% informaram ter entre 18 e 25 anos. Tal amostra corroborou com a literatura visitada junto ao relatório de Radiografia do Ecosistema Brasileiro de *Startups* (AbStartups, 2019), o qual apresenta a média de idade entre 30 e 45 anos tanto para colaboradores como para gestores de *Startups*.

A análise da faixa etária dos respondentes auxiliou na identificação do profissional que tencionamos atender com a elaboração da metodologia. O perfil encontrado na faixa etária pesquisada envolve pessoas preocupadas com ética, com uma missão mais específica, visão e valores profissionais alinhados com os pessoais. São em geral profissionais que tem uma visão mais ampla, demonstram uma preocupação desde muito cedo com melhoria em seus currículos e uma busca constante por novas competências, habilidades e conhecimentos. Tais mudanças foram inicialmente impostas pelas transformações sociais e mais recentemente vem sendo ainda mais ampliadas pelas transformações tecnológicas.

Figura 28 - Caracterização dos respondentes – Grau de escolaridade

4. Grau de escolaridade
34 respostas

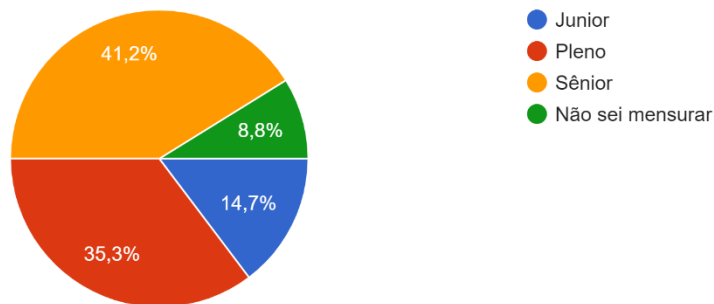


Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

Outro resultado relevante para a caracterização dos respondentes diz respeito a formação dos sujeitos. Tal dado é bastante significativo para embasar o processo de planejamento do material a ser desenvolvido uma vez que o processo de aprendizagem significativa descrito por Ausubel, Novak e Hanesian (1980) implica na interação de um novo conteúdo ou informação com um conhecimento prévio presente na estrutura cognitiva do indivíduo. Dessa forma, para que haja interação entre aquilo que o aprendiz já conhece e aquilo que ele tenciona aprender é necessário realizar um estudo diagnóstico para compreender qual o nível de conhecimento prévio do indivíduo o qual se quer atingir. O grau de escolaridade encontrado nos colaboradores da amostra do presente estudo, conforme demonstra a Figura 28, apurou que, 44,1% dos entrevistados possuem Curso de Especialização/ Pós Graduação/ MBA, 35,3% declararam ter Ensino Superior incompleto e 20,6% possuem Mestrado/ Doutorado. Característica interessante para o desenvolvimento de treinamentos específicos uma vez que este poderá partir de um ponto em comum, sem precisar se preocupar muito com nivelamentos e focar mais no resultado a alcançar.

Figura 29 - Caracterização dos respondentes - Momento de carreira

5. Qual o seu momento de carreira
34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

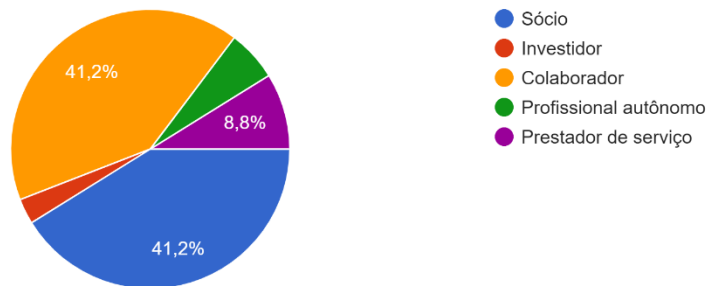
Finalizando a caracterização dos respondentes em relação ao seu momento de carreira, foi elaborada uma terceira pergunta que diz respeito a percepção dos colaboradores em relação a sua maturidade profissional. De acordo com os resultados apresentados na Figura 29, 41,2% se autodenominaram profissionais de nível sênior, 35,3% nível Pleno, 14,7% nível Júnior e apenas 8,8% não souberam mensurar, o que pressupõe estejam entre Junior e Pleno. Tal questão teve como objetivo complementar a questão anterior a fim de pré-estabelecer um ponto de partida a respeito do nível de conhecimento prévio desses indivíduos e o grau de percepção que estes possuem a respeito de seu momento de carreira. Os resultados obtidos mais uma vez comprovaram o quão maduros estão, ou ao menos se percebem os colaboradores do ecossistema *Startup*.

Após a análise do perfil individual dos respondentes, as questões passaram a abordar a relação destes indivíduos com o ecossistema *Startup*.

Figura 30 - Caracterização dos respondentes - Relação com o ecossistema

6. Qual a sua relação com o ecossistema startup?

34 respostas



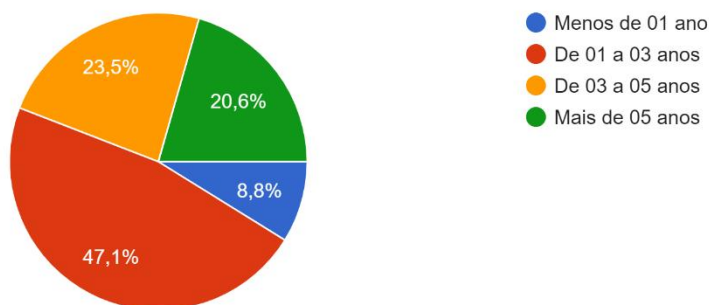
Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

A partir da sexta pergunta do formulário Google forms, buscou-se compreender a relação entre o sujeito da pesquisa e o ecossistema *Startup* a fim de estabelecer um panorama do grau de envolvimento do respondente com a empresa a qual está inserido. Os resultados constantes na Figura 30 foram: 41,2% dos respondentes se autodenominaram colaboradores e 41,2% dos respondentes se autodeclararam sócios. Neste momento foi possível comprovar mais um dado retratado no relatório de Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startups* (AbStartups, 2019) o qual apresenta que 49,07% dos indivíduos que trabalham nas *Startups* são os próprios sócios. Esse dado corroborou também com a informação passada pelo gestor 02 (vide Apêndice I) durante entrevista semiestruturada (em entrevista na qual o mesmo revela que uma das formas de reter talentos dentro de setor é designar uma participação da empresa/*Startup* como forma de pagamento pelos serviços prestados, uma vez que muitas vezes, não é possível oferecer salários competitivos com os oferecidos no mercado, algumas *Startups* optam por oferecer parte do negócio a fim de que o sujeito permaneça por acreditar no sucesso e escalabilidade do produto e/ou serviço proposto.

Figura 31 - Caracterização dos respondentes - Tempo de atuação no setor *Startup*

7. Há quanto tempo atua no setor startup?

34 respostas



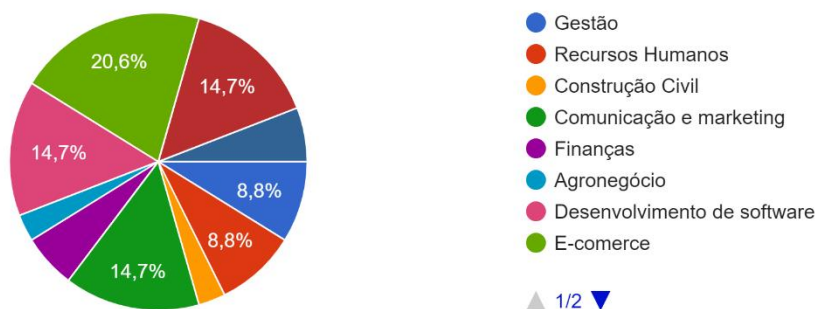
Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

A sétima questão do formulário Google forms teve o intuito de rastrear o tempo de atuação dos sujeitos no ecossistema *Startup*. Imaginava-se que este dado seria bastante relevante para situar o nível de compreensão dos participantes da pesquisa em relação ao modelo de negócios, o qual possui diversas particularidades. Em relação aos resultados obtidos, dentre os colaboradores, de acordo com a Figura 31, 47,1% dos respondentes atuam no setor *Startup* entre 01 a 03 anos, 23,5 % possuem de 03 a 05 anos de atuação no setor, 20,6% estão a mais de 05 anos no ecossistema e apenas 8,8% estão a menos de 01 ano como colaboradores de *Startup*.

Figura 32 - Caracterização dos respondentes em relação ao Ecossistema – Vertical de atuação

8. Qual a vertical (área de atuação) da Startup em que atua?

34 respostas



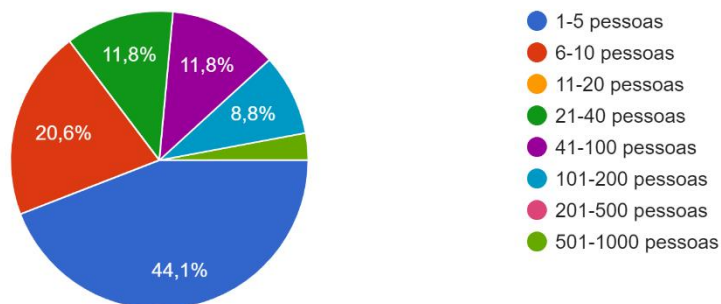
Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

Outro dado relevante considerado na construção do formulário Google forms foi a busca por considerar para este estudo uma abrangência o mais pulverizada possível em relação a vertical (área de atuação) das *Startups* utilizadas para a amostragem. Em face dos resultados da questão 08, constatados na Figura 32, foi possível verificar um bom resultado neste sentido onde 04 áreas tiveram maior destaque e uma representação maior, porém foi possível abranger 10 áreas de atuação, ainda que não de forma tão significativa quanto se pretendia. Dentro da amostragem de colaboradores 20,6% dos respondentes são da área de E-commerce, enquanto as áreas de Educação, Desenvolvimento de software e comunicação e marketing dividiram 14,7% cada da fatia de atuação. Na pesquisa foi possível obter ainda respostas de setores como Gestão e Recursos humanos (8,8% cada), Finanças e Saúde (5,9% cada) e Agronegócios e Construção Civil (2,9% cada).

Figura 33 - Caracterização dos respondentes em relação ao Ecosistema – Número de funcionários

9. Qual o número aproximado de funcionários da startup em que atua?

34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

A nona e última pergunta destinada a caracterização dos respondentes teve como objetivo investigar o tamanho das *Startups* em que estão alocados os sujeitos do presente estudo. Os resultados obtidos demonstraram, de acordo com a Figura 33, que 44,1% dos respondentes atuam em *Startups* que possuem entre 01 a 05 pessoas. Característica comum a grande parte das empresas deste setor de acordo com os dados do relatório de Radiografia do Ecosistema Brasileiro de *Startups* (AbStartups, 2019). 20,6% colaboradores atuam em *Startups* com até 10 pessoas e 11,8% dos

respondentes atuam em *Startups* entre 21 e 40 funcionários bem como em empresas entre 41 e 100 pessoas.

4.1.2 Gestores

Assim como as primeiras perguntas do formulário google forms, as três primeiras perguntas da entrevista semiestruturada destinada a obtenção dos dados de caracterização dos gestores identificaram os respondentes em relação a seus nomes, endereços eletrônicos e sexo/ gênero. Em função da confidencialidade da pesquisa não serão expostos e permanecerão em posse da pesquisadora e orientadora caso haja necessidade de entrar em contato para esclarecimento de dúvidas.

As questões quatro e cinco da entrevista, seguiram as mesmas premissas do formulário google forms utilizado para caracterização dos colaboradores, buscando a caracterização do momento de carreira dos sujeitos da pesquisa. O Quadro 07 ilustra os resultados obtidos e contribui para esta caracterização.

Quadro 7 - Caracterização dos respondentes - Faixa etária

Faixa etária dos gestores
05 respostas

Gestor	Idade
Gestor 01	34 anos
Gestor 02	37 anos
Gestor 03	38 anos
Gestor 04	37 anos
Gestor 05	40 anos

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a faixa etária dos gestores, questão quatro da entrevista semiestruturada aplicada aos gestores, os resultados obtidos demonstraram que 100% dos respondentes têm idade entre 34 e 41 anos. Assim como a amostra dos

colaboradores, essa também corroborou com a literatura visitada junto ao relatório de Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startups* (AbStartups, 2019), o qual apresenta a média de idade entre 30 e 45 anos tanto para colaboradores como para gestores de *Startups*.

Em função da similaridade de faixa etária constatada nas amostras de dados de colaborador e gestor as observações realizadas no item 4.1.1 a respeito das características encontradas neste perfil de profissionais é igualmente válida para os gestores. Profissionais que tem uma visão mais ampla, demonstram uma preocupação desde muito cedo com melhoria em seus currículos e uma busca constante por novas competências, habilidades e conhecimentos.

Quadro 8 – Caracterização dos respondentes - Grau de escolaridade

Grau de escolaridade

05 respostas

Gestor	Grau de escolaridade
Gestor 01	Pós- Graduação (em andamento)
Gestor 02	Superior completo
Gestor 03	Superior incompleto
Gestor 04	Superior completo
Gestor 05	Mestrado (em andamento)

Fonte: Elaborado pela autora

A quinta questão da entrevista, abordou a formação dos sujeitos do presente estudo, uma vez que este dado é parte relevante para a sua caracterização. Se por um lado este dado é significativo para embasar o processo de planejamento do material a ser desenvolvido para atendimento as necessidades específicas dos colaboradores, por outro lado implica na participação do gestor neste processo como parte integrante do processo de aprendizagem de seus colaboradores. Realizando uma comparação entre os resultados encontrados nas amostras de gestores e colaboradores foi possível verificar um grau de escolaridade muito semelhante entre ambos.

Finalizadas as questões quatro e cinco seguiram-se as perguntas seis a nove da entrevista que visaram a caracterização dos gestores em relação a sua relação com o ecossistema *Startup*, bem como a área de sua influência desses agentes dentro do processo.

A sexta pergunta da entrevista semiestruturada trouxe como informação a quantidade de colaboradores pelos quais a amostra de gestores entrevistados é responsável dentro da *Startup* em que atua. Tal dado visou compreender a dimensão da visão deste gestor em relação ao número total de funcionários daquela empresa. O gestor 01, informou ser responsável por 6 a 8 colaboradores, o que corresponde a aproximadamente 8% dos colaboradores da sua empresa. Já o gestor 02, é responsável por 07 dos 16 colaboradores da sua empresa, o que corresponde a 43,75% dos colaboradores. Os gestores 03 e 04 respondem por 100% dos colaboradores das suas respectivas *Startups* e por fim o gestor 05 responde por 87,5% dos colaboradores. Tais resultados demonstraram que exceto o gestor 01 todos os demais gestores, sujeitos deste estudo, possuem influência significativa no resultado de suas empresas e poder de decisão bastante relevante, o que torna sua opinião possível agente de mudanças de fato.

A sétima questão teve o intuito de rastrear o tempo de atuação dos gestores, sujeitos do presente estudo, no ecossistema *Startup*. Imaginava-se que este dado seria bastante relevante para situar o nível de compreensão dos participantes da pesquisa em relação ao modelo de negócios, o qual possui diversas particularidades. A partir da comparação das respostas do Gestor 02, sujeito com mais tempo de atuação no setor em relação aos demais participantes da pesquisa, foi possível comprovar uma riqueza de detalhes em seu depoimento, maior diversidade de experiências bem como “cases” de tentativa e erro dentro dos temas abordados. Em relação aos resultados obtidos, o Gestor 05 é o que informa estar a menos tempo atuando no setor, 18 meses. Os Gestores 01, 03 e 04 atuam há 4, 3 e 5 anos respectivamente e possuem tempo médio de atuação próximo a maioria dos colaboradores respondentes. Perfazendo um comparativo em termos percentuais é possível perceber que as amostras de colaboradores e gestores estão similares em relação a esse dado. Apenas o Gestor 02, como já comentado anteriormente apresenta um tempo de atuação no setor bastante diferenciado dos demais e, não à toa também apresentou um arcabouço muito superior tanto teórico quanto prático nas

respostas a algumas questões as quais serão mais bem detalhadas no decorrer deste capítulo.

A oitava pergunta constante nas construções, tanto do formulário Google forms quanto das entrevistas semiestruturadas tencionou considerar para este estudo uma abrangência o mais pulverizada possível em relação a vertical (área de atuação) das *Startups* utilizadas para a amostragem. Dentre os gestores entrevistados, 02 deles, Gestores 02 e 04 são da área de Educação, enquanto outros 02, Gestores 01 e 03 são da área de tecnologia e serviços. O Gestor 05 encaixou-se na área comercial e de treinamento. Em função do número de respondentes não foi possível conseguir uma pulverização similar àquela atingida junto à amostra de colaboradores.

A nona e última pergunta destinada a caracterização dos gestores respondentes desta pesquisa, teve como objetivo investigar o tamanho das *Startups* em que estão alocados os sujeitos do presente estudo. Na amostra de gestores apenas o Gestor 01 trabalha em uma *Startup* com até 100 funcionários. Já os Gestores 02, 03, 04 e 05 atuam em empresas entre 08 e 16 funcionários, amostra similar àquela encontrada nos respondentes enquadrados como colaboradores.

Esta primeira parte dos questionários e das entrevistas semiestruturadas buscou caracterizar os sujeitos do estudo tanto em relação a faixa etária, formação e momento de carreira, dados coletados a fim de embasar e compreender melhor o nível de experiência e conhecimentos prévios destes respondentes, quanto situar esta caracterização dos colaboradores em relação ao ecossistema e a sua atuação dentro das *Startups* onde estão alocados neste momento. Neste caso, a coleta de dados foi embasada com a premissa de compreender qual impacto estes respondentes poderiam gerar em suas empresas por meio da aplicação e disseminação de novos conhecimentos.

Finalizada a fase de caracterização dos respondentes, colaboradores e gestores, o estudo passa a analisar os dados referentes as questões específicas.

4.2 Questões específicas

A partir da segunda parte dos questionários utilizados para a coleta de dados, o foco passou a ser compreender as necessidades específicas relacionadas as

competências empreendedoras exigidas para o atendimento à demanda do modelo de negócio *Startup* (OE1).

Assim como sucedido no item 4.1 também neste item 4.2 optou-se por subdividir a análise dos dados considerando os resultados dos colaboradores e gestores de forma apartada.

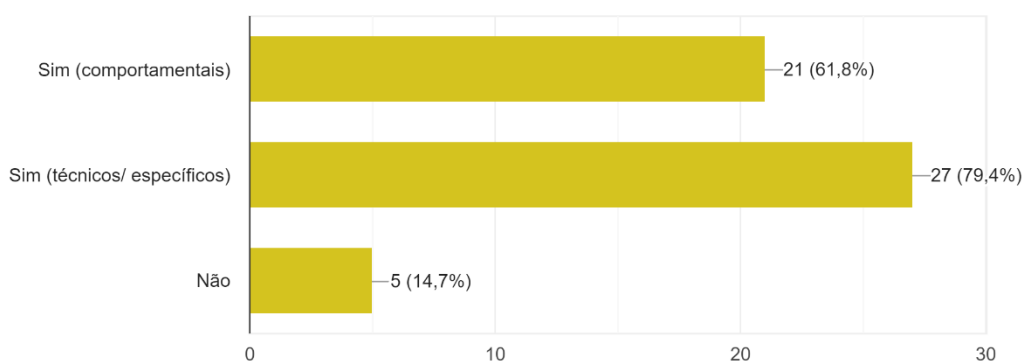
4.2.1 Colaboradores

Dando continuidade a análise e discussão dos resultados do formulário google forms aplicado a amostra de colaboradores do presente estudo, sucede-se a verificação da questão dez, ilustrada pela Figura 34.

Figura 34 – Treinamentos recebidos enquanto atuante no setor *Startup*

10. Atuando no setor startup você já recebeu algum tipo de treinamento? (é possível selecionar mais de uma opção)

34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

Os resultados obtidos a partir das respostas a esta primeira questão específica a respeito de treinamentos demonstram, conforme Figura 34, que 61,8% dos colaboradores do ecossistema *Startup* informam ter já ter recebido treinamentos comportamentais e 79,4% desses colaboradores declaram ter recebido treinamentos técnicos/ específicos, enquanto parte atuante do setor.

Tais resultados corroboraram com parte da literatura visitada e abordada no Capítulo 2.1 a qual demonstrou por meio do estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto no Brasil (BID, 2020) a identificação da necessidade de investir em desenvolvimento de talentos como um dos sete pilares no qual deve se apoiar o ecossistema Startup para se tornar dinâmico.

Por outro lado, apesar do entendimento do setor empresarial a respeito da necessidade de fornecer treinamentos voltados ao atendimento das novas qualificações exigidas pelo mercado de trabalho atual, ainda é possível verificar o fato de que, em função das empresas do setor lidarem com recursos limitados parte dos treinamentos acabem sendo oferecidos por iniciativas de entidades como o Sebrae ou ainda por profissionais conhecidos no ambiente *Startup* como mentores.

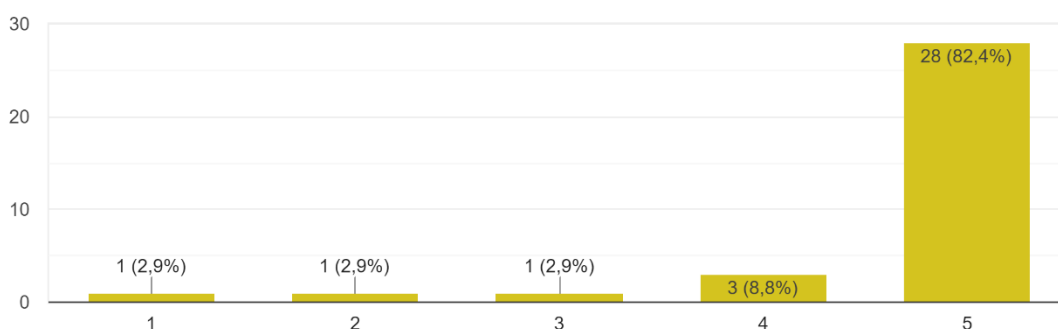
Vale ressaltar que, os dados obtidos na amostra corroboram ainda com os estudos realizados sobre o panorama de treinamentos no Brasil entre os anos de 2018/2019 pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) (ABTD, 2019), o qual apurou que treinamentos destinados a não gestores permanecem sendo majoritariamente técnicos, o que acaba por não corresponder as necessidades apresentadas pelo novo cenário empresarial.

A Figura 35 apresenta a opinião dos colaboradores diante da importância da disponibilização de treinamentos para o desenvolvimento e amadurecimento do setor *Startup*.

Figura 35 – Importância da disponibilização de treinamentos no setor

11. De 0 a 5 o quão importante você considera a disponibilização de treinamentos no setor?

34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

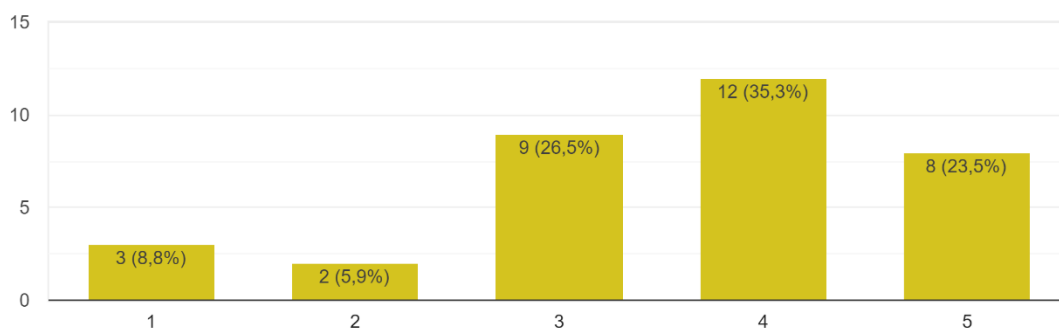
Os dados coletados na questão onze, segunda questão específica foram avaliados de acordo com a escala Likert de importância, onde 1 equivale a sem importância, 2 a pouco importante, 3 razoavelmente importante, 4 importante e 5 muito importante. Os resultados evidenciam a percepção de 82,4% dos colaboradores do setor como nível 5, ou seja, muito importante, a respeito da importância da disponibilização de treinamentos para o amadurecimento do setor. 8,8% dos demais respondentes consideraram ainda como importante tal disponibilização. Apenas uma pequena parcela dos respondentes, 2,9% da amostra, considerou razoavelmente importante, este mesmo percentual foi verificado quando consideradas as opções sem importância e pouco importante. Diante do exposto novamente evidencia-se a visão da importância que os integrantes do setor atribuem a disponibilidade de talentos e mão de obra qualificada como um dos pilares para a fundamentação e amadurecimento do ecossistema Startup no Brasil. (BID, 2020).

A partir da questão doze, demonstrada por meio da Figura 36, sucedeu a fase seguinte da investigação que tencionou mensurar o grau de motivação dos colaboradores para acessar os conteúdos da plataforma. Tal verificação está vinculada a análise da pré-disposição do sujeito para aprender de forma significativa. (LANGHI, 2019)

Figura 36 – Grau de motivação dos colaboradores para acesso ao conteúdo da plataforma

12. Com base no material disponibilizado para elaboração do curso, você se sentiu motivado a acessar o conteúdo?

34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

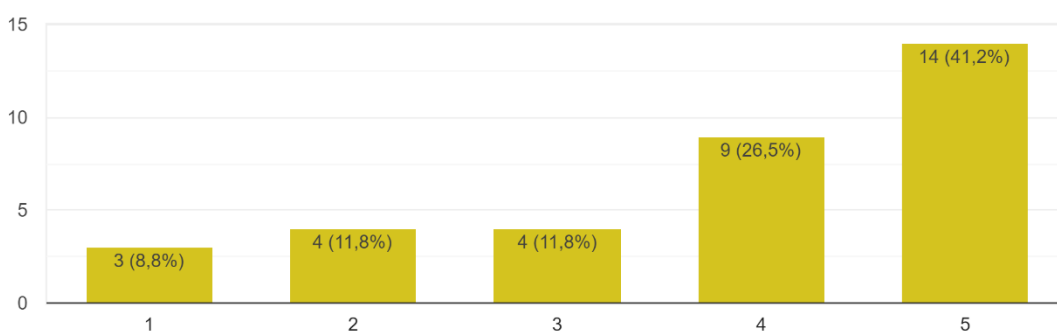
A escala Likert utilizada para avaliação do grau de motivação para esta questão, considerou a graduação 1 como sem motivação, 2 pouco motivado, 3 razoavelmente motivado, 4 motivado e 5 muito motivado. Nesta fase foi observado que, apesar da importância reconhecida pelo setor e comprovada pela amostra de colaboradores apenas 23,5% dos sujeitos sentiram-se muito motivados a acessar a plataforma disponibilizada. Outros 35,3% relataram se sentir motivados e 26,5% apontaram sentir-se razoavelmente motivados. 5,9% dos respondentes se declararam pouco motivados e 8,8% afirmaram não ter motivação para acesso. Tal resultado pode ter sido influenciado por diversos fatores, porém, em virtude das questões terem sido formuladas de forma fechada não foi possível identificar quais os principais fatores que levaram a essas respostas.

Após analisar a motivação para acesso a plataforma de cursos os colaboradores foram questionados a respeito do grau de motivação para o aprendizado em função das opções de conteúdo disponibilizados. A pergunta treze do formulário, quarta questão específica, também fez uso da escala Likert e obteve avaliação similar em relação ao grau de motivação quando comparada a pergunta anterior.

Figura 37 – Grau de motivação para o aprendizado devido a opção de conteúdo ofertado

13. Poder optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/ específico), isso mudou a sua motivação para o aprendizado?

34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

De acordo com as respostas obtidas 41,2% dos colaboradores se declararam muito motivados para o aprendizado devido a opção de conteúdo ofertado na

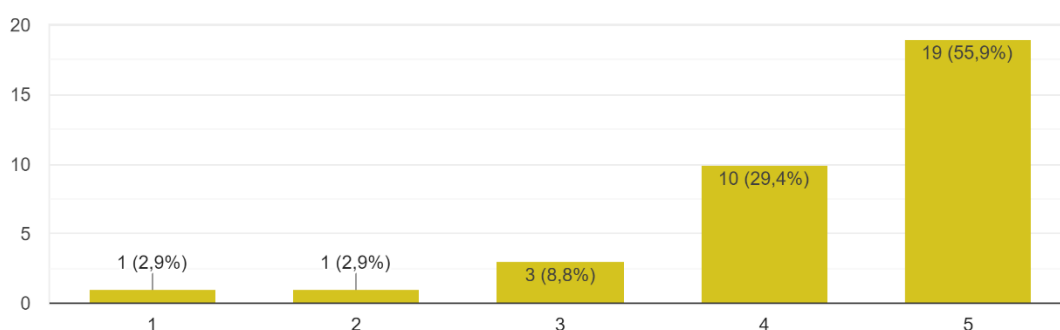
plataforma, 26,5% motivados, 11,8% razoavelmente motivados e outros 11,8% pouco motivados. Enquanto 8,8% se declararam sem motivação.

A ideia de ofertar opções diversificadas de conteúdo intencionou atender a uma das premissas do processo de aprendizagem significativa descrito por Ausubel, Novak e Hanesian (1980), o qual implica na interação de um novo conteúdo ou informação com um conhecimento prévio presente na estrutura cognitiva do indivíduo. Tal interação seria realizada por meio das chamadas “Pontes Cognitivas”, que são elos entre aquilo que o aprendiz já conhece e aquilo que ele tenciona aprender (DIONELLO; LANGHI; OKANO, 2020). Conforme descrito no Capítulo 2, item 2.3 do presente estudo.

A questão 14 a seguir buscou avaliar se, além do conteúdo em si, os formatos dos materiais de ensino utilizados como meios para este processo foram considerados potencialmente significativos, conforme outra prerrogativa da teoria da aprendizagem significativa (AUSUBEL E COLS., 1980; LANGHI, 2005), constante no Capítulo 2, item 2.3.

Figura 38 – Influência da opção diversificada de materiais como diferencial de aprendizagem

14. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter...o, no seu entender auxiliou na sua aprendizagem?
34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

A apuração dos dados desta quinta questão específica, ilustrada pela Figura 38 demonstrou que 55,9% dos respondentes sentem-se muito auxiliados em sua aprendizagem ao poder optar por diferentes tipos de materiais, 29,4% sentem-se

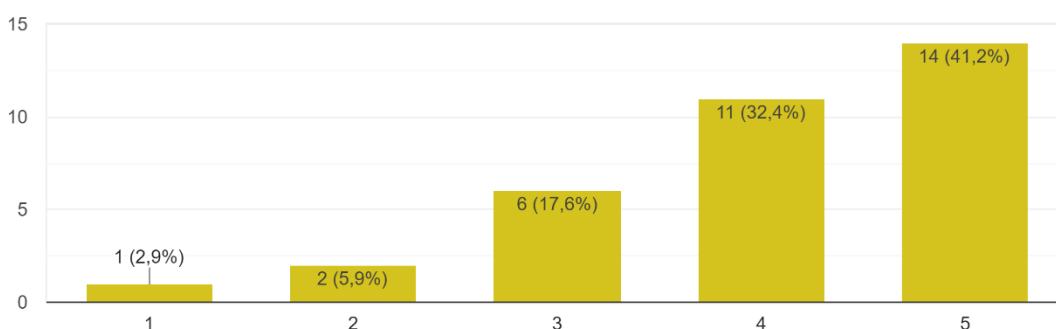
auxiliados e 8,8% sentem-se razoavelmente auxiliados. Em contrapartida apenas 2,9% se declararam muito pouco ou sem auxílio em relação a aprendizagem tendo a opção de escolher o formato pelo qual poderiam acessar seus conteúdos.

A questão quinze trouxe a possibilidade de analisar a importância de uma abordagem mais direcionada a temas específicos do setor *Startup*. Aqui buscando compreender se a disponibilização de conteúdos considerados familiares aos colaboradores despertaria uma maior pré-disposição para acesso e consequentemente desenvolvimento de novos conhecimentos. A presente questão, ao citar temas ligados ao setor de empreendedorismo remete a uma reflexão por parte dos sujeitos da pesquisa em relação a necessidade do desenvolvimento das competências empreendedoras como ferramentas para atuar no setor *Startup*.

Figura 39 – Grau de importância da abordagem de temas específicos para o setor *Startup*

15. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de c...ocê considera importantes para o setor startup?

34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

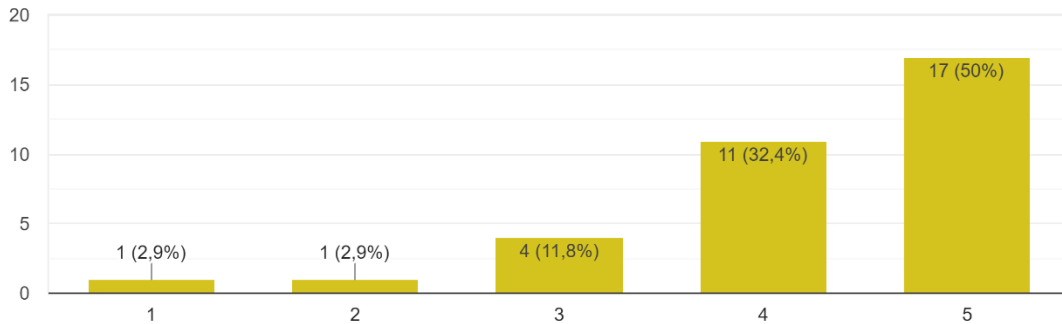
Mais uma vez, a teoria visitada, mais especificamente no Capítulo 2, demonstrou ser assertiva uma vez que 41,2% dos colaboradores consideraram muito importante a abordagem de temas específicos para o setor *Startup*. Resultado que, quando somado aos 32,4% que consideram essa abordagem importante e aos 17,6% que consideram razoavelmente importante, perfazem 91,2% de resultado positivo para esse modelo de abordagem. Vide dados apresentados na Figura 39.

Ainda intencionando verificar a opinião dos respondentes a respeito da influência do modelo de curso disponibilizado no processo de aprendizagem. tendo como principal variável o tempo para acesso aos conteúdos, foi elaborada a questão 16.

Figura 40 – Grau de influência do modelo do curso no processo de aprendizagem

16. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponi...alguma influência no processo de aprendizagem?

34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

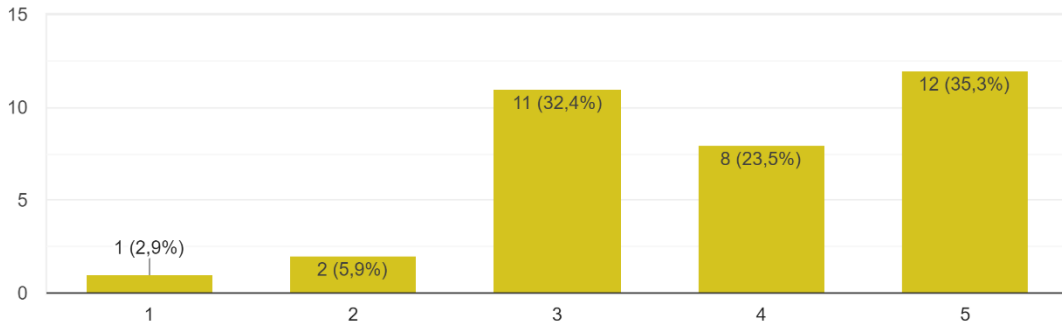
De acordo com as respostas obtidas e clarificadas na Figura 40, 50% dos sujeitos compreendem esta variável como grande influência no processo de aprendizagem. 32,4% entendem haver influência e 11,8% razoável influência. Em contrapartida, apenas 2,9% observam pouco ou nenhuma influência da variável controle de tempo como fator relevante no processo de aprendizagem.

A penúltima pergunta do formulário questiona de forma mais direcionada, se o modelo de treinamento disponibilizado seria o mais adequado para atendimento ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*. A Figura 41 demonstra os resultados obtidos.

Figura 41 – Opinião dos colaboradores sobre o grau de adequação do modelo de treinamento disponibilizado

17. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema startup?

34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

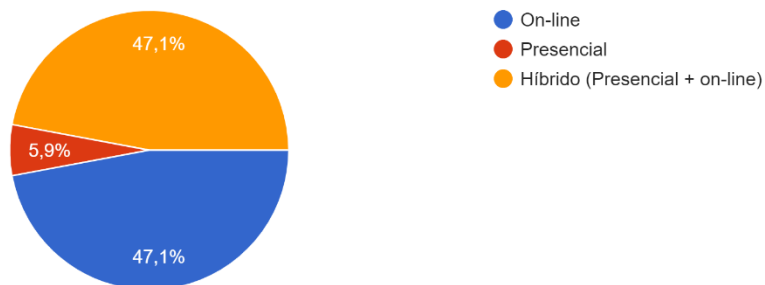
35,3% dos colaboradores da amostra da pesquisa entenderam o modelo de material disponibilizado (plataforma *on-line* de cursos) como muito adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*, enquanto 23,5% entenderam ser adequado e 32,4% razoavelmente adequado.

A última questão levantada no formulário google forms, meio utilizado para a coleta de dados junto aos colaboradores procurou analisar mais um aspecto relacionado ao modo de disponibilização dos materiais instrucionais.

Figura 42 – Tipo de treinamento que melhor se encaixa no perfil do colaborador de *Startup*

18. Na sua opinião que tipo de treinamento mais se encaixa no perfil do colaborador startup?

34 respostas



Fonte: Formulário Google Forms elaborado pela autora

A Figura 42 demonstrou um empate em 47,1% entre as opções de treinamentos *on-line* e híbrido (presencial + *on-line*). Tal resultado demonstra que quase metade da amostra consultada sente falta de treinamentos com alguma interação presencial.

4.2.2 Gestores

Do mesmo modo como foi realizado no item 4.1, também aqui sucede-se à análise dos dados dos colaboradores bem como dos resultados obtidos junto aos gestores, estes últimos obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais foram concedidas a pesquisadora e disponibilizadas integralmente nos APÊNDICES do presente estudo.

As primeiras quatro questões específicas das entrevistas foram elaboradas visando compreender as necessidades específicas relacionadas as competências empreendedoras exigidas par ao atendimento à demanda do modelo de negócio *Startup* (OE1).

A primeira questão específica, interpelada pela pesquisadora aos gestores participantes deste estudo, buscou compreender se, atuando no setor *Startup*, os mesmos já haviam recebido algum tipo de treinamento.

Em resposta, dos cinco gestores entrevistados, dois informaram não ter recebido qualquer tipo de treinamento enquanto atuantes no setor *Startup* (Gestores 03 e 05). Os Gestores 01,02 e 04 por sua vez, declararam ter realizado treinamentos, porém na maioria das vezes em empresas externas, direcionados a resolver problemas pontuais. Apesar desses pontos em comum, também foram relatadas experiências diferentes entre eles, as quais podem ser observadas em trechos dos seus depoimentos abaixo transcritos bem como podem ser visualizados na íntegra nos APÊNDICES G, H e J. A experiência relatada pelo Sujeito/ Gestor 01 aponta para realização de poucos treinamentos formais dentro da empresa e direcionados a resolver problemas pontuais.

[...] sim, eu já recebi treinamento, inclusive todos os treinamentos que eu recebi, todos foram fora da empresa tá, então eu tive pouquíssimos treinamentos assim formais dentro da empresa, produzido pelo RH ou da área tá, então foi, tem um

treinamento que tem um efeito com o que você está fazendo? Procura, vê o preço e aí eu pedia aprovação e fazia. (SUJEITO/ GESTOR 01)

O Sujeito/ Gestor 02 declarou já ter recebido treinamentos e, diferentemente dos demais sujeitos/ gestores consultados, demonstrou uma preocupação com programas de treinamento contínuos, mencionando inclusive um acordo entre os sócios para manter uma busca por capacitação constante dentro de suas áreas de atuação.

[...] hoje como um dos sócios da empresa, é até um acordo entre os sócios de que a gente esteja sempre estudando né, sempre fazendo mentorias para as áreas que a gente está coordenando, então hoje por exemplo eu atuo principalmente hoje no time de marketing então eu estou o tempo todo pegando mentorias, pegando treinamentos específicos para o time de marketing [...]
(SUJEITO/ GESTOR 02)

As respostas concedidas pelo Sujeito/ Gestor 04 assim como aquelas dos Sujeitos / Gestores 01 e 02 trouxeram a experiência de treinamentos realizados em programas de aceleração realizados dentro e fora do país. Outra informação relevante diz respeito ao relato da participação de instituições renomadas (BMG e Fundação Dom Cabral) como provedoras destes programas de aceleração.

Já recebi. Como a gente fez aceleração duas vezes, a gente recebeu treinamento tanto lá no Canadá e tanto aqui na...na aceleração que teve da BMG com a Fundação Dom Cabral tá, então a gente teve já treinamento sim. (SUJEITO/ GESTOR 04)

Perfazendo uma correlação entre os resultados obtidos nas entrevistas com os gestores e a fundamentação teórica do presente estudo, foi possível observar na resposta do Sujeito/ Gestor 02 por exemplo um entendimento a respeito da necessidade de tratar a aprendizagem como um processo contínuo a ser realizado ao longo da vida (DELORS, 1998). Tal percepção também condiz com a percepção das empresas relatada por Meister (1999) a respeito da redução radical no prazo de validade do conhecimento a qual resultou na migração do conceito de treinamento para educação corporativa.

Por outro lado, apesar do estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto no Brasil, citado na introdução deste trabalho, identificar a necessidade da disponibilidade de mão de obra qualificada para conciliar capacidades técnicas/ científicas com as habilidades gerenciais e socioemocionais necessárias para lidar de forma eficiente com as constantes e abruptas mudanças provocadas pela transformação digital contemporânea, este último aspecto não tem sido priorizado pelos gestores em seus programas de treinamento.

A segunda questão, procurou fazer uma reflexão a respeito do tipo de treinamento realizado pelos gestores. A pesquisadora indagou aos gestores se, em caso de resposta afirmativa a questão anterior, o treinamento foi diferenciado em relação àquele oferecido a sua equipe.

Em virtude de terem respondido negativamente à questão anterior referente a treinamento próprio, os Gestores 03 e 05 foram automaticamente dispensados da segunda questão. Já os Gestores 01, 02 e 04 afirmaram ter recebido treinamentos diferenciados em relação àqueles oferecidos a sua equipe.

O Gestor 01 relatou ter recebido um treinamento diferenciado que abordava mais de mercado de forma generalista, com o tema voltado para a função de gerente de e-commerce com a finalidade de falar de venda de RP e buscar mais bagagem comercial.

O relato do Gestor 02 apontou pontos e justificativas baseadas no entendimento de estruturação da cultura organizacional da *Startup* em que atua, tendo sido o único gestor a declarar de forma bastante clara a opção de optar por treinamentos destinados a cargos de gestão, com características de liderança bem como treinamentos mais técnicos destinados a cargos técnicos. Outro ponto relevante percebido em relação a experiência do Gestor 02 diz respeito a utilização de mentorias realizadas em comunidades do ecossistema como os principais meios de atualização semanal, indicando inclusive que a participação em mentorias e cursos ofertados pelas comunidades tem trazido não apenas inovações profissionais como também despertado interesses pessoais o que, de acordo com sua percepção acaba por ajudar na expansão da cultura organizacional. O compartilhamento de conhecimento dentro das comunidades do ecossistema poderia ser visto como uma forma de ampliação do público-alvo, atendimento de outros agentes da cadeia de negócios

como pares, clientes e fornecedores. Tal característica pode observada no conceito de Universidade Corporativa, tratado no Capítulo 1. Item 1.3.

A experiência do Gestor 04 em relação a diferenciação de treinamento retratou a tentativa de utilização de uma prática incentivada pelo conceito de Universidade Corporativa, a qual foi citada no Capítulo 1, item 1.3 do presente estudo onde o processo contínuo de aprendizagem, em substituição aos eventos únicos e pontuais por meio da inserção dos gerentes como corresponsáveis pela difusão de conhecimento. Apesar da tentativa, o gestor narrou certa dificuldade e conseqüente insucesso em função do alto índice de *turnover* de colaboradores.

A terceira pergunta da entrevista teve como foco verificar se o gestor considera que a disponibilização de treinamentos para o setor *Startup* é parte importante para o seu desenvolvimento.

Em resposta a esse questionamento os 05 gestores foram unânimes em considerar a importância da disponibilização de treinamentos como parte ferramenta para o desenvolvimento do setor, no entanto, foi possível observar que na opinião do Gestor 05, os treinamentos não necessariamente precisam estar focados nas especificidades do setor *Startup*. Talvez, em virtude deste gestor ser o que atua a menos tempo em comparação aos demais respondentes, sua opinião divirja um pouco da dos demais sujeitos da pesquisa.

Ainda sobre os resultados obtidos é ressaltam-se os comentários dos gestores 01 e 02 conforme trechos a seguir:

De acordo com o Gestor 01:

[...] com certeza é, eu julgo muito importante essa disponibilização, porque tendo o treinamento, você acaba tendo a equipe mais qualificada, equipe mais preparada para futuras demandas e, quando a gente fala de Startup é crescimento acelerado, são coisas inesperadas que acontecem a todo momento, então quanto mais qualificado você esteja melhor é.
(SUJEITO/ GESTOR 01)

O comentário do Gestor 01 remete a Isenberg (2009, 2010 e 2011) que classifica a área de Recursos Humanos como parte importante do modelo composto

por seis domínios a respeito dos ambientes denominados ecossistemas de empreendedorismo.

Os comentários tecidos pelo Gestor 02 dão conta de que:

Na questão de Startup o que eu vejo, tem uma frase [...] o resultado que você quer está atrás daquela habilidade que você precisa desenvolver [...], então muitas vezes a gente sabe o que a gente quer alcançar, a gente sabe o tipo de resultado que a gente quer ter com a nossa Startup, com o produto que a gente está desenvolvendo [...] a gente só não sabe exatamente como que a gente vai executar aquilo [...]. (SUJEITO/ GESTOR 02).

Ainda durante a discussão sobre esse tema o mesmo gestor compartilhou a estratégia utilizada dentro da sua empresa de trabalhar em ciclos de seis semanas, para revisão de planejamento e metas. Tal estratégia foi justificada em função da percepção por parte dos sócios da necessidade de reavaliar os rumos do planejamento da Startup de maneira mais dinâmica. O gestor comenta ainda que:

[...]é extremamente importante estar buscando essas educações né, esses treinamentos, porque é alguém que vai trazer uma visão que a gente nunca teve né, então... hoje a gente faz uma mudança dentro da nossa empresa onde muitas pessoas que executavam um trabalho mais operacional de design e desenvolvimento, hoje estão mais em cargos de liderança, estão trabalhando mais com atendimento aos nossos alunos, os nossos clientes, né, então foram mudanças relativamente grandes né e a galera saiu muito da zona de conforto. [...] A gente prefere muito mais já pegar pessoas que já são de confiança da gente e treinar elas par atuarem em outras áreas que seja, do que as vezes trazer alguém de fora, que não tem a mesma vibe nossa, a mesma confiança, várias coisas assim, por isso a gente investe muito em treinamento também, porque que a gente acelere esse aprendizado, ultrapassar esses obstáculos. (SUJEITO/ GESTOR 02).

Ao compartilhar a experiência vivenciada em sua empresa o Gestor 02 exemplificou o modelo de negócios *Startup* apresentado por Goecks e Lorenz (2020) no qual os principais fatores para fundamentar e facilitar a inovação em sua cultura organizacional são as características como: pensamento em rede, criação de ideias em forma piramidal, conexões aleatórias, facilidade de adaptação à bruscas mudanças e capacidade de equilibrar-se em ambientes de extrema incerteza.

Fechando a primeira parte das questões específicas das entrevistas que visaram compreender as necessidades específicas relacionadas as competências empreendedoras exigidas para o atendimento à demanda do modelo de negócio *Startup* (OE1) a pesquisadora interrogou os gestores acerca da sua percepção em relação a necessidade de investir em treinamentos que sejam focados nas necessidades específicas das empresas do ecossistema *Startup*.

Assim como nas respostas obtidas na questão três anterior, houve unanimidade entre os sujeitos do presente estudo em concordar a respeito da necessidade de investir em treinamentos que sejam mais focados nas necessidades específicas do ecossistema *Startup*, todavia, com exceção do gestor número 03, que apenas concordou com esta premissa os demais respondentes fizeram comentários relevantes acerca do tema, os quais serão evidenciados a seguir:

O Gestor 01 trouxe a sua opinião a respeito de haver:

[...] uma necessidade de investir em treinamentos focados aí né, para empresas do ecossistema de *Startup*, inclusive tem algumas no mercado, mas com certeza, é super importante ter esses treinamentos para entender um pouquinho o cenário, forma de trabalho, como que funciona a dinâmica né das *Startups*. E geralmente você entra você já tem que ter um aprendizado rápido né para começar a tracionar porque *Startup* não quer perder tempo e não pode perder tempo enfim, então com certeza se tivesse alguma coisa direcionada facilitaria muito.(SUJEITO/ GESTOR 01)

O Gestor 02 por sua vez, em virtude do maior tempo de experiência no setor, quando comparado aos demais sujeitos pertencentes a amostra de pesquisa, aprofundou um pouco mais o tema trazendo a algumas considerações importantes

com a questão da diferenciação de métricas e KPI's por exemplo. Outro ponto abordado por este gestor é a questão da gestão mais ágil, conforme descrito a seguir:

[...] Eu acho que é bem diferente assim na verdade, até porque assim alguns KPI's, algumas métricas elas são diferentes ali [...] eu vejo que é isso, é uma gestão mais ágil muitas vezes então o fato de você ter essa gestão mais ágil, você buscar algumas coisas que “é” mais do mundo de Startup né, de buscar as vezes um investimento anjo né, como lidar com essa galera, como negociar sobre isso, pô, como eu vou abrir mão da minha Startup para trazer um investidor para fazer alguma coisa às vezes né, esse é o mundo de quem está naquele momento ali que ela está vivendo e que está precisando conversar. [...] As áreas principais né, de qualquer empresa tá ali, as atividades principais se você pensar é a mesma coisa, você atrair clientes, converter os clientes e entregar o produto né, entregar o que você prometeu para esses clientes, qualquer empresa vai ter que passar por essas três atividades, só que no mundo de Startup isso talvez aconteça de um jeito aonde você tá lidando com pessoas que tem conhecimentos diferentes, tem necessidades diferentes então assim, hoje para você contratar uma pessoa para uma Startup é extremamente desafiador, porque você não está brigando só com o seu comércio, pessoas ali da sua área, da sua cidade, da sua região, às vezes você está brigando com pessoas do Brasil inteiro ou até de fora do país então se eu vou contratar um programador aqui, esse programador sabe inglês muito bem porque a maioria das coisas que ele estuda, ele estuda em inglês, aí se ele estuda inglês ele poderia estar trabalhando remotamente para uma empresa lá de fora, por que ele vai trabalhar para mim? [...] Na Startup, muitas vezes a Startup investe naquele escritório todo arrumado né, todo descontraído, por que? Porque é uma forma de atrair pessoas que querem né, estar num ambiente como aquele ali. É um jeito né de encantar ainda mais o colaborador [...] a gente está tendo

que se adaptar muito rapidamente e aí não tem muito essa previsibilidade assim, essa previsibilidade ela é, ela é curto prazo né e muito em breve a gente vai ter que estar fazendo coisas diferentes então com isso os treinamentos lógicos precisam se adaptar a diferentes realidades ali do dia a dia. (SUJEITO/ GESTOR 02)

Quando analisadas as considerações do Gestor 02 para esta a pergunta foi possível refletir acerca dos conceitos de Zampier e Takahashi (2011) onde os empreendedores são frequentemente reconhecidos por suas características de inovação, persistência, capacidade de reconhecer oportunidades, busca por melhoria contínua, criatividade, independência e autoconfiança.

O Gestor 04 por sua vez acredita que o conceito de Startup lean tem que ser difundido em todas as empresas. Sabe-se que as Startups já nascem com esse DNA de treinamento, porém este respondente acredita, que essa nova cultura deve ser difundida também nas grandes empresas por meio de investimentos os quais, de acordo com sua opinião, farão muita diferença em um futuro próximo. Esta opinião remete a teoria defendida por Ries (2018) de que, a área funcional empreendedora deve ser integrada a estrutura da organização a fim de o “DNA Startup” seja compartilhado e disseminado dentro desta.

Na opinião do Gestor 05 o principal fator responsável pela necessidade de se investir em treinamentos que sejam focados nas necessidades específicas das empresas do ecossistema *Startup* diz respeito a questão da aplicação da metodologia ágil de projeto. De acordo com a experiência relatada por este respondente, a maioria das pessoas tentam aprender a trabalhar com esta metodologia durante a execução do projeto, segundo ele, caso houvesse a possibilidade de acesso um treinamento mínimo este impacto seria reduzido e os resultados seriam melhores.

Após a análise e discussão dos dados obtidos nas quatro primeiras questões específicas das entrevistas realizadas junto aos gestores da amostra, sucedeu o processo de relacionar os conceitos de aprendizagem significativa e empreendedora que possam auxiliar no desenvolvimento das competências empreendedoras indicadas no item OE1. (OE2). Tal processo ocorreu por meio da aplicação das questões cinco e seis constantes no roteiro de entrevista.

A questão 05 teve como propósito analisar a visão dos gestores a respeito da possibilidade oferecida ao colaborador e/ou gestor de optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/ específico), bem como o impacto que esta liberdade de escolha pode causar na motivação para acessar um treinamento.

Assim como ocorrido nas opiniões expressas em perguntas anteriores, também neste momento houve unanimidade entre os gestores em concordar com a existência de impacto positivo na motivação em função de poder optar pelo tipo de conteúdo a ser acessado, de acordo com o entendimento de sua necessidade naquela momento. No entanto, alguns trechos de comentários realizados pelos Gestores 01, 02, 04 e 05 merecem destaque.

Os Gestores 01 e 02 chamaram a atenção para o fato de que nem todas as pessoas possuem clareza a respeito dos seus *gaps*, problemas e dificuldades. Diante do exposto ambos ressaltaram a necessidade da realização de alinhamentos prévios entre gestores e colaboradores a fim de identificar as reais dificuldades e buscar soluções em conjunto para tratar os *gaps* identificados. Este alinhamento prévio foi apontado por ambos os gestores necessário para não influenciar negativamente a motivação para acesso aos treinamentos. Em um trecho da entrevista realizada com o Gestor 02, este exemplifica de forma bastante coerente a necessidade de clarificar onde se quer chegar e quais objetivos se pretende atingir.

Então muitas vezes, o que a galera precisa para se engajar né, e para ter mais motivação de embarcar em um determinado treinamento é ter clareza do tipo de coisa que ela vai ser capaz de fazer após aquele treinamento [...] o que as pessoas querem é a transformação, é a habilidade de ganhar mais dinheiro, é a habilidade de criar um negócio exponencial, a habilidade de contratar uma galera muito talentosa então beleza, mas o que você vai precisar fazer para conseguir fazer isso? (SUJEITO/ GESTOR 02)

O Gestor 02 chamou a atenção ainda para a necessidade de haver algum direcionamento ou orientação, uma espécie de trilha que vise direcionar os estudos e treinamentos para que o colaborador não se sinta ainda mais perdido diante de tantas

possibilidades oferecidas com a falsa impressão de estar, assim como na internet com acesso a diversos materiais, porém sem saber por onde começar e que caminho trilhar para atingir o objetivo almejado. Esta preocupação fica latente no trecho a seguir:

[...] imagina você chegando em uma livraria né, com milhões de livros ali na sua frente e aí, tá o que eu faço agora? Qual que eu pego, qual que é o primeiro? [...] E aí você começa a olhar aquilo e aí de repente você, tá, peraí, eu não sei nem o que fazer, agora imagina você estar com alguém do seu lado tipo um mentor alguma coisa e ele fala. “_ Olha é o seguinte, todos esses livros são muito bons, mas nesse momento agora nem pira em olhar para isso agora, isso aqui ó, pega esse livro, esse é o livro que você tem que ler agora, depois esse e depois esse. Esse aqui vai te ajudar a destravar, isso, isso e isso. E aí depois que você ler esse livro você já vai ser capaz de fazer esse tipo de coisa. Então olha como a gente já vai destravar esse primeiro ponto que você está sofrendo agora.” E esse é uma base para que a gente comece a falar sobre isso aqui, aí quando você começa a terminar esse livro, esse é o segundo livro que você precisa ler e isso vai nos ajudar a fazer isso, isso e isso e aí você vai e destrava aquilo ali. Então olha como isso te dá clareza de você, num mundo de possibilidades que com certeza poderiam te trazer muitas coisas, novidades que você nunca viu na vida mas que será que você precisa daquilo? Porque é o lance do FOMO (Fear off missing out) e a gente acha que a gente precisa saber de tudo , você precisa ouvir todos os podcasts, você precisa saber de tudo e não, você fica meio louco, aí você trava e aí o que você precisa é na verdade a clareza do próximo passo e aí quando você dá esse próximo passo, resolver o que você realmente precisa resolver aí você para né, pensa, respira e fala, qual que é o próximo passo que você precisa dar, tá, se é esse o próximo passo que eu preciso dar, qual que é o recurso que vai me ajudar a dar esse próximo passo? Ah então o recurso que vai me ajudar a dar esse próximo passo é esse livro ou esse

curso, beleza, foco nisso agora, dou meu próximo passo, depois paro, respiro e vejo qual que é o próximo passo e aí se a gente não tem essa clareza do próximo passo que eu preciso dar qualquer livro poderia me ajudar naquele momento, qualquer curso poderia me ajudar, mas não, se eu quero resolver isso aqui em específico é isso que eu vou estudar e acabou, então assim, é um pouco disso e aí, por isso que é,, dentro de uma plataforma é até legal que você tenha todos esses caminhos possíveis só que de tempos em tempos você vai ter que determinar qual que é a trilha ou qual que é o próximo passo que você vai dar e é aquilo que você vai olhar naquele momento.(SUJEITO/ GESTOR 02)

Os Gestores 04 e 05 apesar de terem concordado com os demais sujeitos da pesquisa, trouxeram à tona observações diferentes, como por exemplo a percepção do Gestor 04 em relação a uma maior motivação de seus colaboradores em fazer cursos técnicos em detrimento a cursos com temas comportamentais. Já o Gestor 05 explicitou sua preferência por modelos de plataforma de consulta tal qual aquela proposta no presente estudo, o qual, de acordo com sua visão facilita um perfil *hands on* e pode vir a ser um diferencial em um futuro próximo.

A fim de corroborar com a análise iniciada a partir da questão 05, decidiu-se por seguir com a verificação a respeito da opinião dos gestores em relação a possibilidade de optar ainda por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo como meio para auxiliar no desenvolvimento das competências dos indivíduos, questão 06.

A totalidade da amostra de gestores consultados demonstrou em suas respostas, acreditar que a estratégia de diversificar os formatos como os materiais instrucionais são oferecidos dentro da plataforma de cursos, podendo inclusive auxiliar no desenvolvimento das competências dos indivíduos.

Na visão do Gestor 01:

[,,] ter materiais em diferentes modalidades digamos, escrita, vídeo, áudio, etc. é... facilita sim a absorção porque cada pessoa tem um modo de aprender né, então tem pessoa que é muito

visual tem pessoa que é muito e enfim eu gosto de ter essas opções inclusive, ah, estou no áudio, ah escutei quero voltar, agora quero ver um vídeo porque no vídeo tem um exemplo enfim, ou no artigo ali eu consigo ler porque tem momento que eu não consigo ficar escutando nem vendo então eu acho que dá opções no aprendizado né é bem importante porque cada ser humano, cada pessoa tem uma forma diferente de aprender e aí a gente não consegue ter isso mapeado tão facilmente né, [...] eu acredito que ter essas opções é bem importante para o aprendizado.(SUJEITO/ GESTOR 01)

Os comentários gerados pelo Gestor 02 por sua vez procuraram reforçar a necessidade de relacionar a motivação para acesso aos conteúdos ao atingimento de uma meta ou transformação que se quer atingir. A opinião do sujeito/ Gestor 02 pode ser contextualizada com o processo de aprendizagem significativa proposto por Ausubel, Novak. Hanesian (1980). Segundo os autores, para que o processo de aprendizagem significativa ocorra, faz-se necessária haver uma interação entre uma nova informação ou conteúdo adquiridos com um conhecimento previamente existente na estrutura cognitiva do indivíduo. Para que o processo de aprendizagem seja considerado completo tal interação deve gerar ainda um novo conceito.

Trecho retirado da transcrição da resposta do Gestor 02 para a questão 05 da entrevista semiestrutura.

Eu acho que é muito legal você ter esses diferentes formatos tá de conteúdo, dá para ver que pessoas aprendem de formas diferentes né, então tem pessoas que gostam só do áudio, algumas pessoas são mais visuais, algumas pessoas gostam de ler e ficar né, escrevendo em cima ali, desenhando, então você ter esses recursos é super bacana desde que direcionados né, acho que volta para aquele ponto que a gente falou ali né de tipo, pô beleza, tem todos esses materiais mas me diga em que momento usar eles,[...] Mas tudo isso está relacionado a uma pequena transformação que a gente quer fazer então é como se a cada semana a gente estivesse focado em fazer uma pequena

transformação aqui e aí a gente vai rodar todo esse ciclo e esses materiais vão servir para que a gente faça isso e saia do outro lado da melhor maneira (SUJEITO/ GESTOR 02).

Os Gestores 04 e 05, assim como os demais respondentes, acreditam que a estratégia de diversificação dos formatos de oferecimento dos conteúdos pode colaborar de forma significativa com uma melhor absorção dos conteúdos. O Gestor 04 exemplificou ainda os cases de sucesso da aplicação desta estratégia ocorridos na instituição de ensino na qual ministra cursos como docente. Já o Gestor 05 limitou-se a comentar a respeito de suas preferências pessoais de aprendizagem, as quais vão de encontro a proposta de diversificação da oferta de formatos de conteúdo.

As três últimas questões das entrevistas objetivaram analisar a visão dos gestores a respeito do modelo de treinamento corporativo apresentado na plataforma elaborada para aplicação do presente estudo que, através da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa e empreendedora buscou atender a demanda específica de desenvolvimento das competências empreendedoras com foco no modelo de negócio Startup. (OE3).

A questão 07 buscou avaliar se a abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências consideradas importantes para o setor Startup. O Gestor 01 respondeu:

[...] sim, acredito que auxiliou né (pausa) todos os ali falando um pouquinho de empreendedorismo, falando um pouco de né, de (pausa) competências ali comportamentais etc. e eu acredito que foi, é bem importante principalmente para líderes onde quer entender um pouco mais como que faz plano de negócios, etc., mas para quem é do operacional principalmente que quer alguma coisa um pouco mais direcionado eu acredito que pode ser melhorado tá. (SUJEITO/ GESTOR 01)

O Gestor 02 por sua vez, assim como aconteceu nas demais devolutivas aprofundou um pouco mais as respostas, sugerindo inclusive a possibilidade de

utilização da plataforma como ferramenta de consulta para processos de melhoria contínua conforme apresenta o trecho a seguir:

Eu dei uma olhada na plataforma, investiguei ali algumas coisas principalmente da área de marketing e da área de gestão assim que são coisas que eu tenho mais interesse e foi legal, confesso que tinham coisas ali que eu olhei ali que eu nunca tinha me aprofundado assim então foi um pouco daquilo que você falou né, talvez tendo a plataforma ali e ficar navegando tem algo que você nunca pensou e aí você olha ali aquilo ali e diz, Pô legal, eu vou, deixa eu dar uma estudadinha nisso, deixa eu ver isso aqui, eu nunca tinha ouvido falar, deixa eu dar uma olhada e ver aqui como é então acho que já teve ali o pouco que eu naveguei na plataforma eu lembro que teve um ou dois conteúdos ali que eu já, já me agregou né de alguma forma sim já me trouxe um conhecimento ali que eu não tinha.

Eu acredito que sim porque o que acontece muito é que por mais que a gente tenha por exemplo várias lideranças hoje dentro da empresa, o dia a dia daquelas lideranças é diferente, não dá para você dizer que vai usar as mesmas ferramentas, ferramentas, tanto ferramentas digitais, quanto metodologias né, dependendo de quem você está gerenciando as vezes você vai precisar aí de ir para um lado, ou para o outro e aí o fato de ter o portal ali né e você poder ter aquelas áreas né de marketing ali, de empreendedorismo ou coisa assim você pode direcionar as vezes, eu vejo que isso é uma coisa, um trabalho de desenvolvimento das lideranças que é, a cada, por exemplo, a cada ciclo aqui a gente faz uma retrô né, uma conversa ali One to One para saber como foi o ciclo, o que poderia ser melhor, quais os recursos que ela precisa para atingir os resultados que ela quer para o próximo ciclo ali e aí muitas vezes tendo acesso a esse portal ou aquele conteúdo ali já poderia chegar e falar, ó, tem essa ferramenta aqui que vai te ajudar a dar mais clareza sei lá, por exemplo dos, sei lá, tipo do modelo de negócio ali né que você precisa seguir com a empresa né com essa sua área

aí em específico. Ou definir melhor os recursos que você vai precisar pra poder executar isso e isso vai te definir tanto investimentos de tecnologia quanto pessoas que você vai precisar contratar para a sua equipe então acho que o fato de você o tempo todo, a gente gosta muito de, de conseguir sempre responder alguém com o link né, isso ajuda muito, acaba você sempre de, a gente procura ter sempre coisas para se documentar de muita coisa da empresa então se alguém perguntar alguma coisa o ideal é ter que pô, ao invés de sempre ter que te responder e depois responder a mais três pessoas a mesma coisa eu te respondo com o link, porque isso me obriga a documentar e se eu não documentei ainda, peraí, eu vou me documentar primeiro e depois eu te respondo com o link, só que o fato é, a gente comenta as coisas que a gente faz na empresa mas quando a gente tem uma plataforma dessas já com várias coisas lá eu poderia também responder e auxiliar esses líderes com o link. E chegar e falar, eu acho que agora você pode usar, sei lá o five ways para você resolver esse problema que você tem, tá aqui um link vai lá e se resolve aí. Acho que isso é uma coisa interessante de você ter esse portal e poder ajudar as lideranças a se resolverem com um conteúdo que já está disponível ali para eles.(SUJEITO/ GESTOR 02)

O Gestor 04 trouxe uma visão suplementar ao tema ao introduzir o tema de intra-empendedorismo como competência a ser desenvolvida não apenas para o setor Startup como para outros setores empresariais.

Concordo, eu concordo plenamente já até falei um pouco mais lá atrás sobre isso empreendedorismo e intra empreendedorismo que são bem parecidos e temas comportamentais auxiliam muito nas competências que são importantes não só para Startup mas como para qualquer setor essa é a minha opinião.(SUJEITO/ GESTOR 04)

O Gestor 05 assim como os demais respondentes concordou com a aderência do

tema e sugeriu a abordagem dos três ou quatro pilares principais inerentes ao dia a dia do ecossistema Startup.

Com certeza né até porque, quando você fala em Startup né você tá falando aí em 3 pilares que até o... pensando no modelo do (pausa), da disrupção que você tem lá, a questão da inovação e lucratividade né, ah e a escalabilidade, acho que se você fala desses três pilares aí e você não fala de empreendedorismo acho que você não está falando a mesma linguagem tá, eu acho que com certeza é totalmente adequado e aderente. (SUJEITO/ GESTOR 05)

A questão 08 procurou verificar se, na opinião dos gestores participantes do presente estudo, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no desenvolvimento das suas habilidades e competências.

Os resultados obtidos para essa questão foram semelhantes entre os 05 gestores. Entretanto quatro dos cinco gestores trouxeram sugestões, comentários e contribuições relevantes os quais serão expressos nos trechos extraídos das transcrições completas, as quais podem ser visualizadas nos respectivos Apêndices.

O Gestor 01 sugeriu a inclusão de uma melhoria na plataforma onde o usuário pudesse visualizar o tempo que precisaria disponibilizar para completar aquele curso que está realizando, bem como uma ferramenta que possibilitasse fazer o acompanhamento desse tempo a ser disponibilizado. Tal sugestão fica ainda melhor compreendida quando explicitada pelo próprio gestor.

[...] sim né, é super importante ter essa flexibilidade mas eu acredito que eu já fiz treinamento principalmente com tempo com prazo de validade para terminar e isso traz algum, uma certa urgência porque se não tiver uma rotina, uma prudência ali para fazer o treinamento né eu acho que pode gerar uma certa zona de conforto. Então o que eu acho legal, acharia legal ter né na plataforma principalmente, não sei se você já acessou o kindle? O kindle, ele mostra a porcentagem que você concluiu do treinamento e ele mostra quanto tempo falta então poderia

por exemplo fazer algum esqueminha onde o usuário ele, ele, ele disponibilizaria quanto tempo ele pode né fazer por dia e aí o software, a plataforma já calcularia quantos dias ele precisaria para terminar o curso, então seira legal. Ah eu quero fazer no meu almoço 10 minutos, então ele sabe que em um mês por exemplo ele pode, ele terminaria o curso e isso seria bem bacana justamente para motivá-lo, justamente para ele ter uma visibilidade de quando que ele vai terminar entendeu, então eu acho que pode auxiliar sim também dependendo do conteúdo, se for um conteúdo um pouco mais denso mais demorado seria interessante. (SUJEITO/ GESTOR 01)

A contribuição realizada pelo Gestor 02, mantendo a linha de raciocínio já demonstrada em questões anteriores, diz respeito a inclusão de uma trilha ou alguma ferramenta de direcionamento afim de tornar a disposição do conteúdo mais prática e intuitiva conforme trecho a seguir:

Ah, acho que isso aí 100% a gente falou bastante isso no início que é lance de a gente precisar resolver coisas pontuais né então as vezes a gente tá ok, seguindo uma trilha ali as vezes até a equipe está seguindo uma trilha em conjunto só que as vezes uma pessoa precisa resolver alguma coisa imediatamente essa semana e aí o fato dela ter o portal falar, pô eu vou agora “diretão” para esse vídeo aqui porque isso vai me ajudar a resolver isso, isso é fantástico, e às vezes é aquilo, quanto tempo eu vou investir nisso também é muito relativo né, porque as vezes você fala, pô beleza, vou ter que estudar um conteúdo aqui de quatro horas mas isso vai me poupar uma semana inteira que eu ficaria batendo a cabeça pô, é melhor que você pare um dia, estude aquele negócio até o fim e no outro dia você já resolva do que você fique. Não, não vou estudar nada e vou ficar uma semana batendo cabeça aqui. (SUJEITO/ GESTOR 02)

Os Gestores 04 e 05 por sua vez focaram mais em comentar a respeito das vantagens de ter a disposição um conteúdo com flexibilidade de acesso, trazendo exemplos do seu dia a dia e citando inclusive situações que estão sendo vivenciadas em função da pandemia de COVID 19.

O Gestor 04 comentou:

Eu acho que faz muita diferença eu acho que o que a gente está caminhando para um modelo em que não dá mais para ter aquela aulinha toda hora certinho porque as pessoas estão muito flexíveis né ah.... principalmente agora na pandemia que você mistura casa com trabalho e acho que é uma coisa que tá vindo meio que para ficar então esse, esse movimento de... de adaptação e flexibilidade também acho que vale a pena para as aulas tá, então eu acho que faz muita diferença, eu acho que ajuda muito, é, pessoas que talvez tenham é, sejam muito enroladas com outra coisa, tem coisa do trabalho e tal, você vai se dedicar um tempo a noite ou de madrugada ou no final de semana para fazer isso coisa que se for aula marcada certinha não vai, não vai conseguir então eu acho que vale muito a pena tá. (SUJEITO/ GESTOR 04)

Por fim, o Gestor 05 defendeu que a flexibilidade possibilitada pela configuração do formato disponibilizado na plataforma de cursos auxilia na adaptação dos usuários e conseqüentemente no seu planejamento de estudos. O trecho a seguir demonstra esta visão do respondente.

Eu não sei se a palavra é até motivada, mas ela pelo menos se sente mais, ela consegue fazer mais adaptação até como, as vezes o pessoal tá no transporte público ou 'tá no carro enfim tem pouco tempo ela consegue fazer esse "drive" né essa configuração, essa configuração de ah, hoje eu tenho 10 minutos isso com certeza influencia positivamente. (SUJEITO/ GESTOR 05)

A nona e última questão da entrevista elaborada para aplicação neste estudo teve como motivação analisar se, com base no modelo do material disponibilizado,

estes gestores entendem que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*.

Os resultados obtidos para este último item da entrevista mostraram que quatro dos cinco respondentes consideraram o modelo do material disponibilizado como adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*. No entanto, assim como observado nas respostas obtidas no item anterior, questão 08, os cinco gestores fizeram observações, considerações e sugestões relevantes as quais visaram contribuir para futuras melhorias que podem ser realizadas com o objetivo de tornar a plataforma ainda mais adequada as necessidades e ao perfil dos colaboradores do ecossistema *Startup*.

O Gestor 01, por exemplo entendeu que o formato e os conteúdos da plataforma vão de encontro com o perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*, todavia, em sua visão, os conteúdos disponibilizados na plataforma estão mais direcionados aos gestores, sendo assim sugeriu a inclusão de conteúdos de treinamentos com assuntos mais específicos. Analisando esta contribuição à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 1 do presente trabalho, é possível verificar que o desenvolvimento de qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais (MEISTER, 1999) estão presentes na visão da amostra de gestores consultados.

As sugestões realizadas pelo Gestor 01 podem ser vistas no trecho apresentado a seguir:

Eu acredito que sim, os materiais são, vão de encontro ali com, com o perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema de *Startup* principalmente para quem precisa tomar decisões, precisa né, liderar e etc. é, mais uma vez para atividades específicas, principalmente para mim que é de vendas então, técnicas de vendas, argumentação, como fazer um processo de, de descoberta né eu acho que poderia ser adicionado algumas coisas um pouco mais específicas principalmente para escalar, por exemplo né, quais são as

principais ferramentas “utilizado” numa área X, Y, D, Z, é, o porquê, como tomar uma decisão para escolher um sistema de CRM, um sistema de e-mail marketing etc. né, eu acho que poderia até num mundo de Startup como tem muita solução se tivesse um centralizador para tomada de decisão de softwares e também treinamentos mais específicos para cada área no dia a dia seria legal. (SUJEITO/ GESTOR 01)

O Gestor 02, assim como ocorreu no decorrer de toda a entrevista focou na sugestão de criação de uma trilha dentro da plataforma que vise fazer com que o colaborador atinja seus resultados de forma mais rápida. Mantendo o padrão das respostas anteriores, este sujeito fez comentários mais profundos e trouxe as experiências vividas em sua empresa para exemplificar suas opiniões e sugestões. Perfazendo um paralelo com o referencial teórico apresentado no capítulo 2 do presente estudo é possível identificar neste momento da entrevista a importância que a predisposição do indivíduo em aprender, a presença de uma estrutura cognitiva que seja capaz de assimilar novas informações, a organização do conteúdo de forma ordenada e o acesso a um material potencialmente significativo (AUSUBEL E COLS., 1980; LANGHI, 2005), prerrogativas da teoria da aprendizagem significativa.

Tais experiências e contribuições estão explicitadas no trecho da entrevista transcrito na continuação do texto.

Eu acho que o principal ponto tá no que a gente conversou em boa parte aqui da nossa conversa é o lance de ter o portal, ter o conteúdo, tudo isso é muito bom mas deixando claro né muitas transformações e possíveis trilhas é isso que vai fazer uma grande diferença ali para Startup né, essa clareza do próximo passo, é sempre pensar como é que eu economizo o tempo dessa pessoa? Eu acho que essa é a pergunta de ouro assim, que vai, que pode direcionar todos os esforços. Porque se a gente chega e fala pô, eu parto da premissa que a diferença de uma Startup para uma empresa tradicional é, elas são muito dinâmicas, elas tão mudando o tempo todo e elas estão o tempo todo tendo que ultrapassar um próximo obstáculo beleza. Como

é que eu ajudo elas a ultrapassar esse próximo obstáculo com uma efetividade maior com um tempo menor? Então tipo, como é que ao invés de trazer mais trabalho para ela, mais confusão, mais possibilidades eu não trago um caminho exato para ela. [...] Hoje por exemplo a gente, dentro da nossa plataforma mesmo né, que a gente tá criando, a gente tem lá o que a gente chama da comunidade (nome da Startup ocultado em função da confidencialidade), toda a semana a gente tem aulas novas lá né, sobre diversos temas para quem quer fazer a gestão de uma equipe remota e a gente trás diversos assuntos lá para essa galera mas, beleza a gente está deixando *self service* para galera, mas a gente sabe que o negócio vai virar um outro nível mesmo quando a gente chegar e falar, é o seguinte, você vai assistir a aula 55, depois a aula 24, depois a aula 86, depois a aula 19 e depois a aula 100. Isso aqui vai te fazer alcançar esse tipo de resultado. Então quando você tem isso acontecendo o que acontece? Semanalmente você tá trazendo um conteúdo novo porque aquele conteúdo precisava estar ali porque ele é uma novidade, ele é um assunto quente, ele é uma coisa, beleza, então toda semana você tá trazendo um conteúdo novo sem se preocupar se aquilo está encaixando direitinho na trilha ou não, você simplesmente sabe que aquele conteúdo é um conteúdo bom, um conteúdo relevante e as pessoas precisam saber daquilo, ok, mas depois que ele foi para lá você pode depois ter um outro trabalho de ver, tá mas será que ele se encaixa em alguma trilha? Será que se eu colocar um segundo vídeo da trilha tal já não vai ajudar a galera a fazer aquela trilha de uma forma melhor? Então você pode estar o tempo todo aperfeiçoando essas trilhas através desses conteúdos que semanalmente são colocados de forma meio que aleatórias, entende, mas são meio que uma educação viva que está o tempo todo sendo construída, mas que a gente precisa estar atualizando depois as nossas trilhas, os nossos roteiros trazendo uma informação cada vez mais atualizada de como

aquela trilha pode ser percorrida. Então naquela trilha a gente indicava uma ferramenta, as vezes naquela trilha a gente indicava uma metodologia aí depois de 8 semanas a gente viu, puts, aquela ferramenta que a gente falava lá nem existe mais, ou tem uma agora que é muito melhor então precisa atualizar aquilo ali para que a gente dê o melhor caminho para as pessoas então acho que em resumo é isso né mais esse lance de que, para chegar num outro nível da plataforma assim. É como eu economizo o tempo das pessoas, como eu faço um trabalho com as Startups de ver quais os principais obstáculos que essa galera tem no dia a dia e como eu vou criando cada vez mais criando essas trilhas dentro da plataforma com um conteúdo que já está disponibilizado lá ou com conteúdos que ainda vão vir, mas o tempo todo com essa preocupação de criar uma trilha que vá fazer sentido para elas atingirem o resultado mais rápido (SUJEITO/ GESTOR 02).

O Gestor 03, foi o único dos cinco gestores que considerou o modelo de material e formato disponibilizados na plataforma como inadequados para atendimento as demandas dos colaboradores do ecossistema *Startup*. Nesta, e apenas nesta resposta, diferentemente do que ocorreu nas respostas anteriores, o respondente optou por justificar e prolongar sua opinião, a qual será demonstrada no parágrafo a seguir.

Não, o modelo de material disponibilizado não deveria apresentar tantas opções de curso, deveria estar mais direcionado. Para os colaboradores de Startups vale mais o visual do que o conteúdo, é necessário mudar as cores da plataforma para instigar mais o acesso. A plataforma deveria possuir uma opção com perguntas que, através do recurso de inteligência artificial direcionasse o colaborador para acessar o tipo de conteúdo que mais se adequa ao seu perfil. (SUJEITO/ GESTOR 03)

Os comentários tecidos pelo Gestor 04 demonstraram satisfação e aprovação em relação ao conteúdo da plataforma abordar temas como empreendedorismo e intra empreendedorismo, bem como uma preocupação com o incentivo ao desenvolvimento de competências intrínsecas ao chamado DNA *Startup*. Tal resposta vai de encontro a teoria defendida por RIES (2018) a qual entende ser necessária a criação de um ciclo de inovação na qual seja possível que as equipes de *Startup* trabalhem tendo a oportunidade de agir de forma empreendedora.

O trecho a seguir demonstra tais contribuições e comentários:

Então, é aquilo um pouco que eu falei, eu acho que é importante você ter empreendedorismo, eu não quis ficar insistindo muito porque eu queria entender como é que seria e não queria influenciar no resultado que você ia ter mas eu acho super importante o material, esse material de intra empreendedorismo e empreendedorismo eu acho muito importante para entender, a gente não faz um curso mas a gente sempre tenta aí, ir motivando a galera para isso então a gente tenta direcionar eles para pensarem dessa maneira, agirem dessa maneira então é uma coisa que a gente tem, tá no nosso DNA né então é um pouco como a gente faz aqui e a gente quer que os nossos funcionários também façam, é... mas eu acho importante. Porém é isso né tem um pouco dessa questão aí de perfil de colaborador alguns veem mais isso, mais latente né e outros nem tanto, principalmente eu vejo a equipe técnica, eu sou da área técnica, eu sei por que já tive essa cabeça também então a gente não tá muito preocupado com o comportamental, a gente quer sentar e desenvolver e beleza e a gente sabe que a vida não é assim né, então eu acho muito importante sim. (SUJEITO/ GESTOR 04)

O Gestor 05 em seus comentários, chamou a atenção para o fato de existirem várias empresas que oferecem treinamento hoje em dia, porém na sua visão, o fato de a plataforma do presente estudo oferecer flexibilização de formatos de conteúdo, cursos com temas focados no ecossistema e de tempo para acesso tornaram-na

adequadas ao perfil dos colaboradores do Ecosystema. A partir desses comentários observa-se que, conforme Filatro *et al.*(2019) existe uma necessidade de uma nova geração mais adequada à nova era digital, uma emergência do cognitivismo e da aprendizagem aberta e informal bem como acesso a um mix de formatos na educação. Soma-se ainda a necessidade de processos de aprendizagem ativa, ágil, imersiva e adaptativa.

Eu sou suspeito a falar até porque a Startup que eu tenho né, que eu trabalho ela é de treinamento também porque eu acho que é realmente um calcanhar de Aquiles. É hoje se falar, ah, como assim? Mas tem várias empresas que dão treinamento, tem, tem várias empresas, mas você fazer algo segmentado com nicho com qualidade eu acho que realmente o mercado tá.... tem, tem oportunidade para isso. Então eu acho que com certeza a ideia é boa sim, a plataforma também até por essa questão de você ter essa flexibilização, poder orquestrar e agendar seu tempo conforme a sua disponibilidade e também necessidade, tentar fazer um “mach” com o quanto eu to disponível e o que eu preciso né, você dar esse “mach” aí realmente eu acho que tem aderência sim com.... ainda mais Startup né porque é uma coisa muito nova um conceito nova, novo, hoje tem várias, de vários ramos né tem várias, tem margem aí, oportunidades para tantos segmentos. (SUJEITO/ GESTOR 05)

Tendo finalizado a apresentação e discussão dos resultados obtidos no presente estudo, passa-se agora as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o novo cenário disruptivo e as mudanças abruptas nos modelos de negócios provocados pelos constantes avanços tecnológicos e as profundas mudanças comportamentais da sociedade, torna-se imprescindível investigar e compreender o impacto destas transformações no comportamento do consumidor, relações comerciais, dinâmicas de produção e formas de trabalho.

Em face do exposto foi possível concluir que o perfil da sociedade, das empresas e do trabalho vem mudando ao longo do tempo e tal fenômeno tem favorecido e impulsionado o crescimento do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto, também denominado de ecossistema *Startup*.

Sendo assim, analisar o impacto do surgimento e constante crescimento das *Startups* para o mercado econômico atual passou a ser fundamental para um entendimento mais amplo a respeito das novas formas de trabalho, tendências econômicas e de inovação.

Verificou-se por meio da revisão bibliográfica a necessidade eminente de transformação do perfil dos profissionais que atuam neste modelo de negócios caracterizado por sua natureza disruptiva e inovadora. Os novos modelos de negócios carecem de profissionais com competências diferenciadas em relação àquelas outrora valorizadas. Se o perfil da sociedade, das empresas e do trabalho vem mudando ao longo do tempo, as habilidades e competências exigidas para este novo cenário também necessitam ser recicladas e transformadas, o que impacta diretamente nos conceitos e processos existentes de educação para o trabalho e em especial da educação corporativa que vise atender as especificidades do modelo de negócio *Startup*.

Para a construção da questão de pesquisa do presente estudo foi necessário inicialmente buscar na revisão bibliográfica arcabouço teórico para o entendimento das correlações entre os conceitos, princípios e papéis da educação corporativa, o desenvolvimento das habilidades e competências e os processos de aprendizagem. Os materiais consultados para estabelecer essas relações compuseram os capítulos 01 e 02 do presente estudo e fundamentaram a elaboração da questão de pesquisa na medida em que foi possível identificar a importância do papel da Educação

Corporativa no desenvolvimento e aprimoramento das habilidades e competências, bem como o processo evolutivo dos seus conceitos, princípios e papéis os quais, conforme indicado no item 1.2 do Capítulo 01, buscaram acompanhar a evolução das dinâmicas de produção e formas de trabalho ao longo do tempo. Concomitantemente, com base em um estudo realizado previamente para elaboração de um artigo que serviu de pré-teste para compreender quais as competências mais requisitadas e necessárias para o atendimento das demandas das empresas do ecossistema *Startup* evidenciou-se que as características presentes nas competências empreendedoras como aquelas que melhor atendem as exigências do setor. Tal estudo foi citado no Capítulo 02 do presente estudo, de forma mais detalhada nos itens 2.1 e 2.2.

Em seguida, ainda amparada pela revisão bibliográfica, foi verificada nos itens 2.2 e 2.3 constantes no capítulo 02, a relação direta entre os processos de desenvolvimento de competências e aprendizagem. Ainda neste ponto da pesquisa e, auxiliado pelo aprofundamento dos estudos para a conclusão do artigo publicado em conjunto com a orientador do presente trabalho, foi possível observar a possibilidade de utilização dos conceitos da teoria da aprendizagem significativa, aliados aos conceitos de aprendizagem empreendedora como meios para amparar uma proposta para um modelo de programa para educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras, visando o atendimento as novas demandas produzidas pelo ecossistema *Startup*.

De acordo com o exposto, a questão de pesquisa do presente estudo foi formulada com o intuito de identificar e analisar quais as principais contribuições da teoria da aprendizagem significativa para a educação corporativa com foco em *Startups*.

Os resultados obtidos e apresentados no Capítulo 02, item 2.3 identificaram diversos pontos em comum entre os processos de aprendizagem empreendedora e o de aprendizagem significativa proposto por David Ausubel, o que embasou a elaboração do Objetivo Geral da pesquisa que visou identificar as contribuições da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa aliados aos processos de aprendizagem empreendedora como base para propor um modelo de programas de educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras.

Para prosseguir com a pesquisa e responder o seu Objetivo Geral fez-se necessário delimitar três objetivos específicos os quais serviram de base para a fundamentação e detalhamento da metodologia de pesquisa, Capítulo 03 do presente estudo.

Os resultados obtidos por meio das respostas concedidas pelos colaboradores do ecossistema Startup em questionário google forms somados as respostas obtidas em entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores do setor e ao arcabouço teórico gerado pela revisão bibliográfica embasaram as conclusões e discussões desenvolvidas no Capítulo 04 para atendimento aos objetivos específicos descritos na Introdução.

De acordo com os resultados obtidos na literatura visitada, Capítulo 02, foi possível identificar e compreender as necessidades específicas relacionadas as competências empreendedoras exigidas para o atendimento à demanda do modelo de negócio *Startup* (OE1). O atendimento a demanda imposta pelo OE1 teve início com as informações obtidas por meio do estudo realizado por Goecks e Lorenz (2017) que identificou as características e peculiaridades que integram o chamado “DNA *Startup*” bem como buscou compreender quais as competências a ser desenvolvidas para capacitar os profissionais do ecossistema *Startup*. Dentre as características identificadas destacaram-se a iniciativa, criatividade, persistência, olhar voltado para o mercado, comprometimento, aprender a lidar com o fracasso e persuasão.

Ainda a fim de corroborar com os achados da literatura foram elaboradas as quatro primeiras questões específicas das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores onde procurou-se compreender o estado da arte em relação aos treinamentos no setor *Startup*. A visão dos gestores, necessidades, características e investimentos realizados atualmente. Os resultados obtidos a partir das respostas dos colaboradores demonstraram que 61,8% receberam treinamentos relacionados a temas comportamentais, enquanto 79,4% receberam treinamentos técnicos. Já em relação aos gestores três dos cinco gestores consultados declararam já ter realizado treinamentos enquanto atuantes no setor *Startup*. Tais resultados somados aqueles obtidos na revisão bibliográfica confirmaram a necessidade do desenvolvimento de competências específicas para o setor bem como identificaram estas competências de forma mais detalhada. Os resultados das questões dois, três e quatro foram importantes para compreender melhor a visão dos tomadores de decisão do setor a

respeito dos tipos de treinamentos, investimentos e necessidades. De acordo com os resultados encontrados foi possível identificar uma pré-disposição do setor para realizar investimentos nesta área, bem como reconhecer as necessidades de desenvolver as competências específicas para o setor.

Para buscar o atendimento ao OE2 que visou relacionar os conceitos de aprendizagem significativa e empreendedora que pudessem auxiliar no desenvolvimento das competências empreendedoras indicadas no item OE1, foram utilizadas as considerações verificadas no Capítulo 02, item 2.3, iniciando pelo conceito de Bitencourt (2005) de que competência e aprendizagem são abordagens complementares e o desenvolvimento das competências fundamenta-se em um processo de aprendizagem contínuo. Em seguida visando complementar o atingimento do referido objetivo (OE2), ainda utilizando a pesquisa bibliográfica, foram aprofundados os estudos da aprendizagem empreendedora sob os enfoques experimental, cognitivo e de networking de (MAN, 2006). Como resultado deste aprofundamento, foram identificados diversos pontos em comum entre os processos de aprendizagem empreendedora e o de aprendizagem significativa proposto por David Ausubel (DIONELLO; LANHI; OKANO, 2020). Tais achados foram decisivos para atendimento ao objetivo específico 2 do presente estudo.

Para atendimento ao OE3 – propor um modelo de treinamento corporativo que, por meio da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa e empreendedora atenda a demanda específica de desenvolvimento das competências empreendedoras com foco no modelo de negócio *Startup* foi utilizado um apanhado dos principais conceitos, princípios e práticas relacionados a educação corporativa que poderiam ser encaixar nas práticas e cultura organizacional do modelo de negócio *Startup*, conforme explicitado nos itens do Capítulo 01, associados aos conceitos e teorias relacionados ao desenvolvimento das competências empreendedoras por meio da aplicação dos processos fundamentados na teoria da aprendizagem significativa associado a aprendizagem empreendedora.

Como forma de validação do modelo de treinamento proposto foram elaboradas as questões sete, oito e nove constantes da entrevista semiestruturada aplicada aos gestores da amostra. Os resultados obtidos demonstraram que tanto os gestores quanto os colaboradores da amostra entenderam que o modelo proposto atende as especificidades demandadas pelo modelo de negócio *Startup* porém com

apontamento de algumas ressalvas, contribuições e sugestões de melhoria. Dentre os comentários positivos explicitados pelos respondentes destacaram-se:

a) Disponibilização de diversos formatos de apresentação dos conteúdos (artigos, vídeos, ppt). A essa diversificação foi sugerida ainda a inclusão de conteúdos em vídeo aula, *podcast* e áudio books.

b) Diversidade de temas, em especial, disponibilização de temas relacionados a gestão, empreendedorismo e intraempreendedorismo. Assim como no item a), foi sugerida a inclusão outros cursos mais técnicos e específicos, além daqueles que estavam sendo ofertados;

c) Poder escolher quando, como e onde acessar os cursos e conteúdos também foi uma característica elogiada pelos gestores. Também neste quesito foi sugerida uma melhoria por meio da disponibilização de um temporizador para conclusão do curso.

Outras contribuições devem ser destacadas como a sugestão da inserção de uma trilha de aprendizagem, a fim de estimular e agilizar o processo de conclusão de curso bem como uma abordagem mais comercial a respeito da entrega de resultado após a conclusão do curso.

Em resumo, de acordo com os resultados obtidos foi possível identificar a relevância do desenvolvimento das competências empreendedoras como parte do processo de amadurecimento do ecossistema de *Startups* tanto por parte dos gestores quanto dos colaboradores integrantes do setor. O referencial teórico consultado embasou as relações entre os conceitos das aprendizagens empreendedora e significativa e a inter-relação destas aprendizagens com o desenvolvimento das competências empreendedoras. Também foram realizadas análises a respeito dos pontos em comum entre estas aprendizagens e levantados alguns pontos onde os conceitos tornam-se complementares entre si. Após estabelecer esta inter-relação o estudo passou a analisar quais seriam as competências mais relevantes para o desenvolvimento do ecossistema levando em consideração tanto definições da literatura quanto a percepção de integrantes do setor brasileiro de *Startups*. Nesta etapa ficou evidenciado que além de competências bastante referenciadas como inovação, criatividade e conhecimentos em TI, atualmente outras competências como resiliência, saber lidar com o fracasso como

parte do processo, ter uma visão estratégica do negócio e saber trabalhar em equipe passaram a ter também grande importância na composição do perfil dos colaboradores do setor.

Importante destacar ainda algumas constatações feitas durante o estudo como a informação de que aproximadamente 80% dos colaboradores de *Startups* já receberam algum tipo de treinamento técnico/ específico e 61,8% receberam treinamento com foco em habilidades comportamentais, tal informação demonstra a existência de uma abertura e pré-disposição do setor em oferecer condições de desenvolvimento aos seus colaboradores bem como o entendimento de que o aprimoramento de competências seria um meio importante para o amadurecimento do ecossistema. Assim sendo, é possível pressupor que o aprofundamento de estudos visando desenvolver metodologias fundamentadas nos conceitos de aprendizagens significativa e empreendedora para a criação de modelos de treinamentos voltados a desenvolver competências focadas nas necessidades específicas dos colaboradores do setor poderia ser de grande valia para auxiliar neste processo.

Como sugestão para continuidade dos estudos, bem como ampliação e aperfeiçoamento do tema, tendo como base o crescente fenômeno de aquisição de *Startups* por empresas convencionais, incentivar pesquisas sobre metodologias para embasar treinamentos destinados ao desenvolvimento do intraempreendedorismo e manutenção do “DNA Startup”, como forma de estimular o processo de integração e transição entre os modelos de negócio moderno e convencional.

REFERÊNCIAS

- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*. **Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em Startups**, 2014. Disponível em <<http://www.abStartups.com.br/>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*. **Mapeamento Edtechs**, s.d.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS* **Radiografia do Ecosistema Brasileiro de Startups - O momento da Startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação**, 2017. Disponível em <<http://www.abStartups.com.br/>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Panorama dos treinamentos no Brasil – Indicadores 13ª Edição**, 2018. Disponível em < <https://integracao.com.br/wp-content/uploads/2020/02/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2018.pdf> >. Acesso em: 20/01/2020.
- AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro: Editora Interamericana, 1980.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO – BID – **Estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto brasileiro**, 2020. Disponível em <<https://publications.iadb.org/pt/ecossistema-de-Startups-no-brasil-estudo-de-caracterizacao-do-ecossistema-de-empendedorismo-de/>>. Acesso em 13 de dezembro de 2020 p. 23 .Por Felipe Matos e Vanderléia Radaelli – Mar/2020
- BARRINI FILHO, U. **Transmissão da competência empreendedora**: Um estudo de casas múltiplos. 208. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BARROS, Daniela; MIRANDA, Luisa; GOULÃO, Maria de Fátima; HENRIQUES, Susana; MORAIS, Carlos. Estilos de Coaprendizagem para uma coletividade aberta de pesquisa. In: OKADA, A. (ed.) *Open Educational Resources and Social Networks: Co-Learning and Professional Development*. London: Scholio Educational Research & Publishing, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8128?locale=en>. Acesso em: 23 jan. 2021.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

BUENO, Artur. **A importância das Startups para impulsionar inovação**. 2020. Disponível em: <<https://blog.kmaleon.com.br/conteudo/Startupnasgrandesempresas/>>, Acesso em 01/06/2020 as 16:20 h

BRITO, Débora. *Startups* crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores. **Agência Brasil EBC**. 2018. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/Startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empresendedores>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.

CARRILO, Ana Flávia. *Startups* no Brasil – a maturidade do ecossistema nos últimos oito anos. **Associação Brasileira de Startups**. 2019. Disponível em: <<https://abStartups.com.br/Startups-no-brasil-a-maturidade-do-ecossistema-nos-ultimos-oito-anos/>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.

CARRILO, Ana Flávia. Fases de uma *Startup* – saiba tudo sobre cada etapa. **Associação Brasileira de Startups**. 2019. Disponível em: <<https://abStartups.com.br/fases-de-uma-Startups-saiba-tudo-sobre-cada-estapa/>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.

CARVALHO, M. C. M. D. **Metodologia Científica: Fundamentos e Técnicas**. 8ª. ed. São Paulo: Papirus, 1998.

CASARINI, Fabiana Gradela; BAUMGARTNER, Marcos (Organizadores). **Educação corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Senac, 2012.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da Inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

COLOGNESE, Silvio Antonio; MÉLO, José Luiz Bica de. **A técnica de entrevista na pesquisa social**. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 143–159, 1998.

CORBETT, A. C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 473-490, July 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre - 3. Ed., Artmed, 2010

DUNDER, Karla. *Startups* têm forte crescimento e influenciam empresas brasileiras. **Notícias r7**. 2018. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/economia/Startups-tem-forte-crescimento-e-influenciam-empresas-brasileiras-14032018/>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. São Paulo: Cortez, 1998.p. 11 e p.89

DELOITTE – Pesquisa **Educação corporativa no Brasil – Habilidades para uma nova era do conhecimento**. Disponível em: <<<https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/pesquisa-educacao-2016.html/>>> Acesso em: 12/01/2021

DE SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.

DIONELLO, R.; LANGHI, C.; OKANO, M. T. Educação profissional para *Startups*: uma reflexão sobre o impacto do desenvolvimento de competências empreendedoras para o amadurecimento do ecossistema de *Startups* no Brasil. *South American Development Society Journal*, v. 5, n. 15, p. 456, 2020.

EBOLI, M; **Coletânea Universidade Corporativa – Educação para o século XXI: Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas**. Int. Souza, C. São Paulo: Schmukler Editores Ltda, p. 23, 1999

EBOLI, M; **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá/Pr: Unicorpore, 2006. p. 21-52.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: ENANPAD: 2007. Anais... Rio de Janeiro/RJ.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa; [Et al]. **DI 4.0: Inovação na Educação corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

FILION, L.J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relação. **RAE**, São Paulo, v. 31, n3, p.63-71, jul/set/1991.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Um raio X das Startups no Brasil**, 2019. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/noticias/todas-noticias/5984-um-rio-x-das-Startups-no-brasil/>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.

FISCHER, T. M. D. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, edição especial, p. 121-139, Curitiba, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *RAC: edição especial*, p. 183-196, 2001

FREITAS, I. A. de.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD&E. In: BORGESANDRADE, s.d.

FREITAS, Tainá. As 4 *Startups* em que os brasileiros sonham em trabalhar em 2019. **Startse**. 2019. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/Startups/62993/Startups-brasileiros-sonham-trabalhar/>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.

FULLER, R.B. **Critical Path**, St. Martin Express - 1981.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL – Pesquisa O **Ecosistema empreendedor Brasileiro de Startup**. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-28442/>>. Acesso em: 17/11/2019

GABRIEL, MARTHA. A era da inovação: porque inovar é fundamental na era digital. Canal do empresário, 2018 Disponível em: <<https://www.canaldoempresario.com.br/inove/inovacao/a-era-da-inovacao-porque-inovar-e-fundamental-na-era-digital/>>. Acesso em 02/01/21 as 12:04 H

GARAVAN, T.; O’CINNEIDE, B. Entrepreneurship education and training programs: A review of evaluation. **Journal of European Industrial Training**, v.8 n.8, p. 3-12, 1994.

GARTNER, W.B. “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, n. 4, p. 47-68, 1989.

GEM 2008. **Global Entrepreneurship Monitor 2008** – Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBPQ, 2009.

HONMA, E.T. **Competências empreendedoras**: Estudo de casos múltiplos no setor

hoteleiro em Curitiba, 2007 (Dissertação de Mestrado) – UFPR – Universidade Federal do Paraná, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOBIRA, JOÃO. Por que o empreendedorismo é tão importante? Startse, 2020.

Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/Startups/por-que-o-empreendedorismo-e-tao-importante>>. Acesso em 01/06/20 as 16:19 H

GOECKS, Rodrigo. LORENZ, Fernando. DNA de *Startup* – Caminhos para construção da cultura de inovação. **Adigo desenvolvimento**. 2017. Disponível em: <<https://www.adigodesenvolvimento.com.br/dna-de-Startup/>>. Acesso em: 17 de ago. de 2020.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. M. **Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, July 2005, p. 351-371.

ISENBERG, Daniel – **How to fomente na Entrepreneurial Revolution**. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, 2011. Disponível em: <<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2326986/mod_resource/content/5/A9-How-to-foment-an-entrepreneurial-revolution-IEF-jan-12-20111.pdf_>> Acesso em 18/01/2021

J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. Tradução: Helena Mendes Rotundo. Revisão técnica: José Roberto Malufe. São Paulo: EPU, 1980.

KOLB,, D.A. **Experiential learning**: Experience as the source of learning and development. Englewook Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

LANGHI, C. Materiais instrucionais para o ensino a distância. Estudo sobre a aplicação da teoria significativa de Ausubel na produção de conteúdo para cursos via Internet. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, p. 44-50.2005

LANGHI, C. **Materiais instrucionais para o ensino a distância. Estudo sobre a aplicação da teoria significativa de Ausubel na produção de conteúdo para cursos via Internet**. 1 ed. São Paulo: Centro Paula Souza, 2019

- MAN, T.W.Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. **Education e Training**. V.48. n.5, p. 309-321, 2006.
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009
- MARTES, A.C,B; **Weber e Schumpeter A ação econômica do empreendedor**. Revista de Economia Política, vol. 30, nº 2 (118), pp. 254-270, abril-junho/2010
- MEISTER,J.C. **Educação Corporativa: A gestão do Capital Intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo, Makron Books, 1999.
- MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic modelo of entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 5-16, 2001.
- MORAES, L. V. S; HOELTGEBAUM, M; Um mundo para análise do processo de aprendizagem empreendedora. In: THIRD INTERNACIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, São Paulo. Anais... 2003. V. 3 p. 1-20.
- MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- MOREIRA, M.A.; **Teorias de Aprendizagens**. São Paulo: EPU, 1995.
- MOREIRA, M. A. **Aprendizagem significativa**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.
- MOREIRA, M. A. & Masini, E. F. S.. **Aprendizagem significativa: A teoria de David Ausubel**. São Paulo: Moraes, 1982
- MUNDIM, A.P.; RICARDO, E.J.(org); CARNEIRO, R In. - **Educação corporativa Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2004, p.30.
- MUNDO VUCA: o que é e como se preparar. **Rede índigo**, s.d. Disponível em:<<

mercado para profissionais de TI. Techoje. *Startups* crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores. **TECHOJE**. s.d. Disponível em: <https://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1789/>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.

PESQUISA mostra que 30% das *Startups* não conseguem se manter no mercado. **Época negócios**, 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2018/02/pesquisa-mostra-que-30-das-Startups-nao-conseguem-se-manter-no-mercado.html/>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.

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

POZO, J. **Aprendizes e Mestres: a nova cultura da aprendizagem** 1 ed. Porto Alegre: Artmed. p. 60. 2002

RAMAL, A. (org). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro, LTC, 2012

RICARDO, E. J. **Educação corporativa e aprendizagem: as práticas pedagógicas na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

RIES, E. **O Estilo Startup: como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer**. Rio de Janeiro: LeYa, 2018. 367 p.

SAIBA qual o papel das *Startups* e como impactam diversos âmbitos. **Insights Liga Ventures**, s.d. Disponível em: <<https://insights.liga.ventures/inovacao/saiba-qual-o-papel-das-Startups-e-como-impactam-diversos-ambitos/>>, Acesso em 01/06/20 as 16:09 H

SAMPIERI, R. H.; COLADO, C.F.; LUCIO, M.P.B.trad. MORAES, D.V. – **Metodologia de Pesquisa** (recurso eletrônico). 5ª ed. Dados eletrônicos – Porto Alegre: Penso, 2013. P.30 a 33

SANTOS, Priscila. *Startup* Brasil. **Revista Galileu**, 2012. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/o,,emi331599-17773,00-STARTUP+BRASIL.html/>>. Acesso em: 24 de jul. de 2019.

SEBRAE-SP, **Pesquisa lado A/ lado B Startups**, 2015. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/lado_A_B_Startups.pdf . Acessado em: 17/11/2019

- SCHERER, R.F; ADAMS, J. A developing entrepreneurial behaviors: A social learning theory perspective. **Journal of Organizational Change Management**, 1998
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982
- SCHUMPETER, Joseph. “O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico”. In A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985
- SMITH, R. M. Learning How to Learn. Englewood Cliffs, NJ: Cambridge, 1982.
- TAKAHASHI, T (Org.) **Sociedade da informação no Brasil: Livro Verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia. 2000. Disponível em: http://www.institinformatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/gestao-e-organizacao/BRASIL_livroverdeSl.pdf. Acesso em 05/01/2021.
- ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 9, n. spe1, p. 564-585, July 2011

APÊNDICES

APÊNDICE A - PROTOCOLO PARA DESENVOLVER A PESQUISA

Parte I — Procedimentos para a aplicação do protótipo do curso que irá embasar a pesquisa de opinião.

1. Elaboração de conteúdo baseado nos conceitos da aprendizagem significativa para alimentar o aplicativo que será disponibilizado para acesso ao curso;
2. Elaborar o roteiro de pesquisa e as questões para avaliação e opinião (Apêndice D);
3. Entrar em contato via telefone, e-mail e através das ferramentas LinkedIn e WhatsApp com as empresas do ecossistema *Startup*, expor o objetivo e a metodologia de pesquisa e para verificar a disponibilidade de participar da pesquisa;
4. Enviar convite formal, via correio eletrônico e solicitar a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, Apêndice B;
5. Agendar uma reunião via Zoom para explicar o objetivo da pesquisa, modo de acesso e prazo para acesso;
6. Disponibilizar o acesso aos participantes;
7. Enviar as pesquisas de opinião;

Parte II — Procedimento para questionário com os gestores.

1. Elaborar o roteiro de entrevista e as questões para os gestores (Apêndice C);
2. Reunir o contato dos gestores das empresas que concordaram em participar do curso;
3. Entrar em contato, via correio eletrônico, para expor sobre a presente pesquisa e convidá-lo a participar;
4. Solicitar a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, ANEXO A;
5. Agendar entrevista via plataforma Zoom ou outra plataforma similar onde seja possível a comunicação por voz ou vídeo em tempo real através da internet; Skype,
6. Realizar as entrevistas;

Parte III — Guia para a análise de dados e elaboração do relatório.

1. Os passos serão definidos durante a análise de dados.

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO DA METODOLOGIA DO CURSO

Parte I — Introdução.

1. Agradecer a disponibilidade do funcionário/ colaborador em participar da pesquisa;
2. Esclarecer sobre o propósito da pesquisa, as suas contribuições e objetivos principais;
3. Explicar a respeito da confidencialidade dos dados;
4. Perguntar se possui alguma dúvida;

Parte II — Caracterização dos respondentes e da empresa

1. Nome;
2. E-mail;
3. Faixa etária;
4. Grau de Escolaridade;
5. Qual o seu momento de carreira?
6. Qual a sua relação com o ecossistema *Startup*?
7. Há quanto tempo atua no setor *Startup*?
8. Qual a vertical (área de atuação) da *Startup* em que atua?
9. Número aproximado de funcionários da *Startup* em que atua;

Parte III — Questões específicas.

10. Atuando no setor *Startup* você já recebeu algum tipo de treinamento? (é possível selecionar mais de uma opção)
11. De 0 a 5 o quão importante você considera a disponibilização de treinamentos no setor;
12. Com base no material disponibilizado para elaboração do curso, você se sentiu motivado a acessar o conteúdo?
13. Poder optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/ específico), isso mudou a sua motivação para o aprendizado?
14. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides)

onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo, no seu entender auxiliou na sua aprendizagem?

15. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências que você considera importantes para o setor *Startup*?

16. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no processo de aprendizagem?

17. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*?

18. Na sua opinião que tipo de treinamento mais se encaixa no perfil do colaborador *Startup*?

APÊNDICE C - ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA DE OPINIÃO DA METODOLOGIA DO CURSO DIRECIONADA AOS GESTORES

Parte I — Introdução.

1. Agradecer a disponibilidade do gestor em participar da pesquisa;
2. Esclarecer sobre o propósito da pesquisa, as suas contribuições e objetivos principais;
3. Explicar a respeito da confidencialidade dos dados;
4. Perguntar se possui alguma dúvida;

Parte II — Caracterização respondentes.

1. Nome;
2. E-mail;
3. Sexo/ Gênero;
4. Idade;
5. Grau de Escolaridade;
6. Responsável por gerir quantos funcionários;
7. Tempo que atua no setor *Startup*;
8. Qual a vertical da *Startup* em que atua;
9. Qual o número aproximado de funcionários da *Startup* em que atua;

Parte III — Questões específicas.

1. Atuando no setor *Startup* você já recebeu algum tipo de treinamento?
2. Em caso de resposta afirmativa a questão anterior, o seu treinamento foi diferenciado em relação àquele oferecido a sua equipe?
3. Você considera que a disponibilização de treinamentos para o setor *Startup* é parte importante para o desenvolvimento do setor?
4. Você percebe uma necessidade de investir em treinamentos que sejam mais

focados nas necessidades específicas das empresas do ecossistema *Startup*?

5. Na sua visão, poder optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/específico), pode impactar na motivação do funcionário/ colaborador para acessar um treinamento?

6. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo, no seu entender pode auxiliar no desenvolvimento das competências dos indivíduos?

7. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências que você considera importantes para o setor *Startup*? *

8. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no desenvolvimento das suas habilidades e competências?

9. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*?

APÊNDICE D - INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PESQUISA (COLABORADOR)

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PESQUISA (COLABORADOR)

Olá,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: Educação corporativa com foco em *Startups*: Um estudo sobre a aplicação da teoria da aprendizagem significativa e sua seleção foi por método qualitativo de conveniência.

Este estudo tem como objetivo identificar as contribuições da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa aliados aos processos de aprendizagem empreendedora como base para propor um modelo de programas de educação corporativa para *Startups*.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente, no entanto, caso aceite participar da pesquisa sua contribuição será de grande valia para nosso trabalho, trazendo uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Para participar siga os seguintes passos:

- Envie seu nome e e-mail para criação de uma senha de acesso para dionelloroberta@gmail.com; (prazo para envio até o dia 30/04/2021).
- Após envio você receberá login e senha para acesso a nossa plataforma que deve ser realizada **via celular**;
- Acesse a plataforma e escolha ao menos 01 dos 09 cursos oferecidos. Não há limite de cursos a serem acessados, mas, para que a pesquisa tenha dados confiáveis, é necessário acessar pelo menos 02 materiais propostos em um dos cursos.
- **Lembre-se que a sua avaliação deve levar em consideração o formato como o curso está sendo oferecido e não o conteúdo proposto em si.**
- Após o acesso ao curso você deverá acessar o link do formulário google forms: <https://forms.gle/F1ZpXpvswwmgya9s7> e preencher a pesquisa de opinião. (prazo para acesso e preenchimento do formulário até o dia 06/05/2021).

Pronto você já contribuiu com a pesquisa.

Dependendo do curso e/ou material escolhido você não levará mais do que 20 minutos para contribuir com o nosso trabalho.

Informamos ainda que as informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação por e-mail (dionelloroberta@gmail.com)

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado do Centro Paula Souza.

Desde já agradecemos sua disponibilidade e sua participação.

Att,



Orientadora: Prof^a Dra^a Celi Langhi



Aluna: Roberta Dionello

APÊNDICE E - INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PESQUISA (GESTOR)

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PESQUISA (GESTOR)

Olá,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: Educação corporativa com foco em *Startups*: Um estudo sobre a aplicação da teoria da aprendizagem significativa e sua seleção foi por método qualitativo de conveniência.

Este estudo tem como objetivo identificar as contribuições da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa aliados aos processos de aprendizagem empreendedora como base para propor um modelo de programas de educação corporativa para *Startups*.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente, no entanto, caso aceite participar da pesquisa sua contribuição será de grande valia para nosso trabalho, trazendo uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Para participar siga os seguintes passos:

- Envie seu nome e e-mail para criação de uma senha de acesso para dionelloroberta@gmail.com; (prazo para envio até o dia 30/04/2021).
- Após envio você receberá login e senha para acesso a nossa plataforma que deve ser realizada via celular;
- Acesse a plataforma e escolha ao menos 01 dos 09 cursos oferecidos. Não há limite de cursos a serem acessados, mas, para que a pesquisa tenha dados confiáveis, é necessário acessar pelo menos 02 materiais propostos em um dos cursos.
- **Lembre-se:**
 - a) Sua avaliação deve levar em consideração o formato como o curso está sendo oferecido e não o conteúdo proposto em si;
 - b) O curso foi pensado para colaboradores de *Startup*, dessa forma pedimos que analise se o curso seria interessante para a sua equipe;

- Após o acesso ao curso você deverá enviar e-mail para dionelloroberta@gmail.com ou mensagem no WhatsApp (11980373228) informando sobre a conclusão do curso para que possamos agendar um dia e horário para entrevista de opinião composta por 18 perguntas. Ou posso ainda enviar as perguntas via whatsapp e você pode fazer a devolutiva por áudio se for de sua preferência.

(prazo para acesso a plataforma e envio de e-mail para agendamento da entrevista 06/05/2021).

- A entrevista deverá ser agendada até a semana entre os dias 03 a 07 de maio de 2021.

Pronto você já contribuiu com a pesquisa.

Dependendo do curso e/ou material escolhido você não levará mais do que 20 minutos para contribuir com o nosso trabalho.

Informamos ainda que as informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado do Centro Paula Souza.

Desde já agradecemos sua disponibilidade e sua participação.

Att,



Orientadora: Prof^a Dra^a Celi Langhi



Aluna: Roberta Dionello

APÊNDICE F - FORMULÁRIO GOOGLE FORMS UTILIZADO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA DE OPINIÃO DA METODOLOGIA DO CURSO



Educ@ê Startup!

Treinamento corporativo com foco em startups, qual a sua percepção?

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: Educação corporativa com foco em Startups: Um estudo sobre a aplicação da teoria da aprendizagem significativa.

Sua contribuição muito enriquecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é identificar as contribuições da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa aliados aos processos de aprendizagem empreendedora como base para propor um modelo de programas de educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação através do e-mail: dionelloroberta@gmail.com

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

Com base no material a que teve acesso para realização de treinamento, solicitamos responder o questionário abaixo considerando sua percepção e opinião a respeito do modelo de treinamento proposto

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). *

- Concordo
- Não concordo

1. Nome *

Texto de resposta curta

.....

2. E-mail *

Texto de resposta curta

.....

3. Faixa etária *

- 18 a 25 anos
- 26 a 33 anos
- 34 a 41 anos
- 42 a 50 anos
- Acima de 50 anos

4. Grau de escolaridade *

- Ensino Médio completo
- Ensino superior incompleto
- Especialização/ Pós Graduação/ MBA
- Mestrado/ Doutorado

5. Qual o seu momento de carreira *

- Junior
- Pleno
- Sênior
- Não sei mensurar

6. Qual a sua relação com o ecossistema startup? *

- Sócio
- Investidor
- Colaborador
- Profissional autônomo
- Prestador de serviço

7. Há quanto tempo atua no setor startup? *

- Menos de 01 ano
- De 01 a 03 anos
- De 03 a 05 anos
- Mais de 05 anos



8. Qual a vertical (área de atuação) da Startup em que atua? *

- Gestão
- Recursos Humanos
- Construção Civil
- Comunicação e marketing
- Finanças
- Agronegócio
- Desenvolvimento de software
- E-commerce
- Educação
- Saúde



9. Qual o número aproximado de funcionários da startup em que atua? *

- 1-5 pessoas
- 6-10 pessoas
- 11-20 pessoas
- 21-40 pessoas
- 41-100 pessoas
- 101-200 pessoas
- 201-500 pessoas
- 501-1000 pessoas

...

10. Atuando no setor startup você já recebeu algum tipo de treinamento? (é possível selecionar mais de uma opção) *

- Sim (comportamentais)
- Sim (técnicos/ específicos)
- Não

11. De 0 a 5 o quão importante você considera a disponibilização de treinamentos no setor? *

pouco 1 2 3 4 5 muito

12. Com base no material disponibilizado para elaboração do curso, você se sentiu motivado a acessar o conteúdo? *

pouco 1 2 3 4 5 muito

13. Poder optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/ específico), isso mudou a sua motivação para o aprendizado? *

pouco 1 2 3 4 5 muito

14. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo, no seu entender auxiliou na sua aprendizagem? *

pouco 1 2 3 4 5 muito

:::

15. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências que você considera importantes para o setor startup? *

	1	2	3	4	5	
pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

16. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no processo de aprendizagem? *

	1	2	3	4	5	
pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

17. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema startup? *

	1	2	3	4	5	
pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

18. Na sua opinião que tipo de treinamento mais se encaixa no perfil do colaborador startup? *

- On-line
- Presencial
- Híbrido (Presencial + on-line)

APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AOS GESTORES – SUJEITO/GESTOR 01

Caracterização do respondente.

1. Nome: **Sujeito/Gestor 01** (*Confidencialidade de dados*)
2. E-mail: (*Confidencialidade de dados*)
3. Sexo/ Gênero: *masculino*
4. Idade: *34 anos*
5. Grau de Escolaridade: *Pós-graduação incompleta (em andamento)*
6. Responsável por gerir quantos funcionários: *6 pessoas, e vai para 8 no próximo mês*
7. Tempo que atua no setor *Startup*: *4 anos*
8. Qual a vertical da *Startup* em que atua: *Tecnologia - plataforma de integração como serviço*
9. Qual o número aproximado de funcionários da *Startup* em que atua: *80 pessoas, expectativas e chegar em 100*

Questões específicas

Interlocutor: Questão 1. Atuando no setor *Startup* você já recebeu algum tipo de treinamento?

Sujeito/Gestor 01: *É, sim eu já recebi treinamento, inclusive todos os treinamentos que eu recebi, todos foram fora da empresa tá, então eu tive pouquíssimos treinamentos assim formais, dentro da empresa, produzido pelo time de RH ou da área tá? Então foi: “_Tem um treinamento que tem efeito com o que você está fazendo? Procura, vê o preço.” Aí eu pedia aprovação e eu fazia, então eu fiz acho que uns 02 ou 03 no período que eu estou né. E treinamento era muita coisa informal, há me explica isso, como que funciona e eu que corria atrás para entender um pouquinho do contexto.*

Interlocutor: Questão 2. Em caso de resposta afirmativa a questão anterior, o seu treinamento foi diferenciado em relação àquele oferecido a sua equipe?

Sujeito/Gestor 01: *Sim foi diferenciado porque falava muito mais de mercado né, então não era bem específico da minha empresa, era um pouco mais generalista falando de gerente de e-commerce para entender um pouquinho como que funciona, falando de venda de RP para entender como que funciona e até para ter mais bagagem para vender o meu produto.*

Interlocutor: Questão 3. Você considera que a disponibilização de treinamentos para o setor *Startup* é parte importante para o desenvolvimento do setor?

Sujeito/Gestor 01: *Respondendo à pergunta número 03, com certeza, é..., eu julgo muito importante essa disponibilização porque tendo o treinamento você acaba tendo a equipe mais qualificada, equipe mais preparada para futuras demandas, e quando a gente fala de *Startup* é crescimento acelerado, são coisas inesperadas que acontecem a todo momento, então quanto mais qualificado você esteja melhor é.*

Interlocutor: Questão 4. Você percebe uma necessidade de investir em treinamentos que sejam mais focados nas necessidades específicas das empresas do ecossistema *Startup*?

Sujeito/Gestor 01: *Respondendo à pergunta número 04. Sim totalmente, é..., eu percebo que existe sim uma necessidade de investir em treinamentos focados aí né, para empresas do ecossistema de *Startup*, inclusive tem algumas no mercado mas com certeza é super importante ter esses treinamentos para entender um pouquinho o cenário, forma de trabalho, como que funciona a dinâmica né das *Startups* e geralmente você entra, você já tem que ter um aprendizado rápido né para começar a tracionar porque *Startup* não quer perder tempo e não pode perder tempo enfim, então com certeza se tivesse alguma coisa direcionada facilitaria muito.*

Interlocutor: Questão 5. Na sua visão, poder optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/ específico), pode impactar na motivação do funcionário/ colaborador para acessar um treinamento?

Sujeito/Gestor 01: *Respondendo à pergunta número 05 então na minha visão né poder optar pelo tipo de conteúdo comportamental ou técnico/específico pode impactar na motivação do funcionário/ colaborador para acessar um treinamento? Eu acredito que sim então eu acho que tem que ter um alinhamento prévio e identificar quais são os principais “gaps” e claro o colaborador identificar que ele tem esse “gap”*

e aí sim proporcionar um treinamento para desenvolvê-lo nesse aspecto porque uma vez que for disponibilizado um treinamento ele não identifica esse “gap” pode ser que ele não tenha a motivação correta pra absorver e para fazer o treinamento então ele vai fazer mais um treinamento então esse não é o objetivo né, o objetivo é a pessoa estar muito motivada para aprender e aí sim eu acho que é eficiente.

Interlocutor: Questão 6. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo, no seu entender pode auxiliar no desenvolvimento das competências dos indivíduos?

Sujeito/Gestor 01: *Na minha visão eu acredito que sim, ter materiais em diferentes modalidades digamos, escrita, vídeo, áudio, etc. é... facilita sim a absorção porque cada pessoa tem um modo de aprender né, então tem pessoa que é muito visual tem pessoa que é muito auditiva enfim eu gosto de ter essas opções inclusive, ah, estou no áudio, ah escutei quero voltar, agora quero ver um vídeo porque no vídeo tem um exemplo enfim, ou no artigo ali eu consigo ler porque tem momento que eu não consigo ficar escutando nem vendo então eu acho que dá opções no aprendizado né é bem importante porque cada ser humano, cada pessoa tem uma forma diferente de aprender e aí a gente não consegue ter isso mapeado tão facilmente né, é... hoje tem uma tendência muito forte para áudio até pela questão de, de, ter uma certa velocidade de estar fazendo as coisas e... e escuta um áudio ali com o conteúdo e você vai aprendendo, você não necessariamente fica lendo ou vendo né, então isso também facilita bastante que são questões aí de “podcast”, eu por exemplo consumo bastante “podcast”, sei lá, estou fazendo alguma coisa escuto é, tomando um café, até a bíblia por exemplo as vezes eu coloco em áudio tem a opção de leitura mas eu coloco em áudio para já ir ouvindo entendeu então eu acredito que ter essas opções é bem importante para o aprendizado.*

Interlocutor: Questão 7. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências que você considera importantes para o setor *Startup*?

Sujeito/Gestor 01: *Respondendo à pergunta número 07, sim, acredito que auxiliou né (pausa) todos os ali falando um pouquinho de empreendedorismo, falando um pouco de né, de (pausa) competências ali comportamentais etc. e eu acredito que foi,*

é bem importante principalmente para líderes onde quer entender um pouco mais como que faz plano de negócios, etc., mas para quem é do operacional principalmente que quer alguma coisa um pouco mais direcionado eu acredito que pode ser melhorado tá.

Interlocutor: Questão 8. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no desenvolvimento das suas habilidades e competências?

Sujeito/Gestor 01: *Respondendo à pergunta número 08, é... eu acredito que sim né modelo do curso onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem algum influência no desenvolvimento das suas habilidades e competências, sim né então é super importante ter essa flexibilidade mas eu acredito que eu já fiz treinamento principalmente com tempo com prazo de validade para terminar e isso traz algum, uma certa urgência porque se não tiver uma rotina uma prudência ali para fazer o treinamento né eu acho que pode gerar uma certa zona de conforto então o que eu acho legal, acharia legal ter né na plataforma principalmente, não sei se você já acessou o kindle? O kindle, ele mostra a porcentagem que você concluiu do treinamento e ele mostra quanto tempo falta então poderia por exemplo fazer algum esqueminha onde o usuário ele, ele, ele disponibilizaria quanto tempo ele pode né fazer por dia e aí o software, a plataforma já calcularia quantos dias ele precisaria para terminar o curso, então seira legal. Ah eu quero fazer no meu almoço 10 minutos, então ele sabe que em um mês por exemplo ele pode, ele terminaria o curso e isso seria bem bacana justamente para motivá-lo, justamente para ele ter uma visibilidade de quando que ele vai terminar entendeu, então eu acho que pode auxiliar sim também dependendo do conteúdo, se for um conteúdo um pouco mais denso mais demorado seria interessante.*

Interlocutor: Questão 9. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*?

Sujeito/Gestor 01: *Eu (pausa) respondendo à pergunta número 09 eu acredito que sim, os materiais são, vão de encontro ali com, com o perfil e as necessidades dos*

colaboradores do ecossistema de Startup principalmente para quem precisa tomar decisões, precisa né, liderar e etc. é, mais uma vez para atividades específicas, principalmente para mim que é de vendas então, técnicas de vendas, argumentação, como fazer um processo de, de descoberta né eu acho que poderia ser adicionado algumas coisas um pouco mais específicas principalmente para escalar, por exemplo né, quais são as principais ferramentas “utilizado” numa área X, Y, D, Z, é, o porquê, como tomar uma decisão para escolher um sistema de CRM, um sistema de é, por exemplo de e-mail marketing etc. né, eu acho que poderia até num mundo de Startup como tem muita solução se tivesse um centralizador para tomada de decisão de softwares e também treinamentos mais específicos para cada área no dia a dia seria legal

APÊNDICE H - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AOS GESTORES – SUJEITO/GESTOR 02

Caracterização do respondente.

1. Nome: **Sujeito/Gestor 02** (*Confidencialidade de dados*)
2. E-mail: (*Confidencialidade de dados*)
3. Sexo/ Gênero: *masculino*
4. Idade: *37 anos*
5. Grau de Escolaridade: *Superior completo*
6. Responsável por gerir quantos funcionários: *07 pessoas*
7. Tempo que atua no setor *Startup*: *13 anos*
8. Qual a vertical da *Startup* em que atua: *Educação*
9. Qual o número aproximado de funcionários da *Startup* em que atua: *16 colaboradores.*

Questões específicas

Interlocutor: Questão 1. Atuando no setor *Startup* você já recebeu algum tipo de treinamento?

Sujeito/Gestor 02: *Sim, já recebi tanto como liderança né, hoje como um dos sócios da empresa hoje é até um acordo entre os sócios de que a gente esteja sempre estudando né, sempre fazendo mentorias para as áreas que a gente está coordenando, então hoje por exemplo eu atuo principalmente hoje no time de marketing então eu estou o tempo todo pegando mentorias, pegando treinamentos específicos para o time de marketing, eu tenho um outro sócio que cuida da parte comercial então ele 'tá pegando treinamentos mais voltados para uma área Be to Be né, de como fazer essa venda com empresa, etc, aí tem um outro sócio que cuida mais da nossa parte de produto e tecnologia então ele também está o tempo todo buscando cursos, treinamentos em relação a isso e aí hoje o que a gente tem feito pros nossos colaboradores, para as pessoas que trabalham com a gente é, dependendo o colaborador em qual área que ele tá a gente vê que, beleza algumas pessoas ali vão precisar de um treinamento mais técnico mesmo né de como executar*

aquela operação que ela faz no dia a dia e é uma coisa que a gente tem visto hoje que tem funcionado muito bem é a questão de comunidades né, então assim, sei lá, hoje por exemplo, a gente produz muito conteúdo para as redes sociais e aí a forma de produzir conteúdos para redes sociais isso 'ta mudando o tempo todo, a gente precisa 'ta entendendo melhor as estratégias como atuar em cada um desses canais né, então sei lá, o linkedin é de uma forma, o instagram é de outra forma, youtube é de outra forma então a gente tá no meio dessas comunidades que tão o tempo todo trocando informações de... do que que tá funcionando agora, nesse momento a gente acaba tendo uma informação mais, sempre atualizada né, do que 'tá acontecendo e eu acho que entra até naquele ponto que você trouxe no começo da nossa conversa é... existe um formato de educação que é um formato um pouco mais... não linear, né, ah, precisa resolver isso aqui aí eu vou direto numa fonte alguma coisa que me traga solução para aquilo que eu preciso naquele momento e existe um formato de educação que é um pouco mais estruturado, mais modular, então eu faço o módulo 1, depois o módulo 2, depois módulo 3 e ai você conclui aqui e é o que a gente tem sentido que faz sentido, o que tem feito sentido para gente é: para pessoas que tão aprendendo algo né, começando, mais iniciando, você realmente trazer algo mais modular ele é importante né porque você tira ela do zero, da inércia e bota essa pessoa para andar só que quando ela começa a andar aí um monte de desafios "vai" aparecer que aí não são desafios lineares porque as vezes a gente precisa resolver uma coisa específica, a gente precisa ir direto nesse local, então essas comunidades o que a gente tem visto é que elas conseguem nos ajudar das duas maneiras, elas tem uma iniciação, um pouco mais modular mas depois tem um monte de conteúdo que é um formato meio self servisse né, e a gente fala, "pô, beleza, eu preciso disso eu vou lá e pego isso" mas você só conseguiria fazer um formato mais self service se você já tem um mínimo de base de conhecimento, caso contrário vira mais confusão do que ajuda, por isso que eu acho que essa é a dicotomia que a gente vive hoje. Na internet tem tanta informação, que a gente tem acesso a tudo, mas isso gera mais confusão porque é tanta informação que eu não sei nem por onde começar e aí eu preciso que alguém chegue e me diga: Tá, de toda essa informação o que eu tenho que olhar agora, nesse momento? E o que que eu tenho que olhar depois, o que que eu tenho que olhar depois então muitas vezes quando a gente busca esses treinamentos é a clareza, cortar caminho, porque o que a gente já quebrou muito a cabeça e a gente não cai mais nessa por exemplo é que a gente muitas vezes ficava

buscando informação na internet, afinal a informação tava lá ou ficava tentando desconstruir estratégias de pessoas que estão fazendo algo, aí você fala, ah, essa galera tá fazendo algo legal, vamos desconstruir ela para gente poder fazer o que a gente quer fazer. Mas a verdade é que tem nuances ali que você não consegue as vezes descobrir, e muitas vezes essas nuances que fazem toda a diferença e aí a gente fica patinando muitas vezes sem necessidade, então hoje a gente acha que é muito mais barato investir num treinamento e resolver o que a gente precisa resolver de uma forma rápida do que a gente ficar patinando e ficar as vezes 3, 6 meses batendo cabeça num negócio que a gente poderia resolver em menos de um mês, por exemplo, então hoje a gente já tá com essa cabeça de que é muito mais caro patinar do que fazer um investimento às vezes por maior que ele seja mas a gente tem a resposta assim, imediatamente de para onde a gente precisa ir.

Interlocutor: Questão 2. Em caso de resposta afirmativa a questão anterior, o seu treinamento foi diferenciado em relação àquele oferecido a sua equipe?

Sujeito/Gestor 02: *Hoje assim, na estruturação que a gente tem feito da empresa tem ficado cada vez mais claro assim, mesmo hoje, quem são as pessoas que estão num cargo mais de gestão, mais de liderança, o tipo de treinamento que essas pessoas estão precisando e os cargos técnicos com os tipos de treinamentos que eles estão precisando e é o que a gente tem feito é isso, colocado né, essas pessoas ou em cargos mais de liderança para algo mais ágil então a gente tem gostado mais, muito do formato mentoria porque o formato mentoria a gente trás respostas muito rápidas para gente e nos cargos mais técnicos esses cursos/ comunidades tem ajudado a gente bastante porque são coisas onde a gente bota a nossa galera para lá e tipo toda semana eles estão absorvendo algo novo, toda semana tem alguma aula nova alguma novidade e a gente tem certeza que o time tá sempre ali digamos com algo fresquinho na cabeça que pode trazer para a gente, então hoje essas tem sido as principais diferenças, fora esse compartilhamento entre o grupo com o que cada um tem estudado, tem trazido aí tem procurado que também ajuda muito nessa parte aí, enfim, de trazer coisas mais individuais ali, mais interesses pessoais para roda também que ajuda a nossa cultura, formação de cultura da equipe.*

Interlocutor: Questão 3. Você considera que a disponibilização de treinamentos para

o setor *Startup* é parte importante para o desenvolvimento do setor?

Sujeito/Gestor 02: *Sim, sem dúvida, a educação nunca é demais, a gente tem que estar o tempo todo estudando. Na questão de Startup o que eu vejo, tem uma frase, eu não sei exatamente como que é a frase mas normalmente tipo, o resultado que você quer está atrás daquela habilidade que você precisa desenvolver, alguma coisa assim, então muitas vezes a gente sabe o que a gente quer alcançar, a gente sabe o tipo de resultado que a gente quer ter com a nossa Startup com o produto que a gente está desenvolvendo, alguma coisa assim mas muitas vezes a gente sabe o que a gente quer, a gente só não sabe exatamente como que a gente vai executar aquilo e aí você buscar né essa informação o quanto antes de ir, alguém que já desenvolveu aquilo de alguma forma né, você ter tanto o “benchmark”, que é você as vezes realmente estudar com uma empresa que já está fazendo aquilo bem, você ir lá, conversar com aquela galera, entender como eles estão fazendo e tentar trazer isso para você ou procurar um curso mais específico, alguma coisa vai fazer com que você ultrapasse esse obstáculo mais rápido, então a grande verdade é que o mundo da Startup assim, pelo menos, com certeza, das empresas normalmente também são mas eu vejo isso na Startup claramente que a gente a cada ciclo, aqui por exemplo a gente trabalha muito em ciclos de 6 semanas, a gente não gosta de fazer planejamentos muito longos por que muita coisa pode mudar rapidamente então a gente tem sim uma meta de né, maior né, do propósito que a gente quer alcançar uma meta do ano, uma meta do trimestre e tal mas a gente normalmente define as nossas atividades dentro de ciclos de 6 semanas porque a gente consegue rapidamente aprender, ver se a gente tá indo para direção certa e definir o próximo ciclo e o que acontece muitas vezes é que dentro de cada ciclo a gente tá o tempo todo ultrapassando um determinado obstáculo, ultrapassando determinado obstáculo, o tempo todo é isso, a nossa vida é ultrapassar determinados obstáculos e existe xxx ultrapassar determinado obstáculo que é uma forma mais intuitiva, é tipo, Ah, e se a gente fizesse isso? Pô, eu imagino que a gente poderia resolver isso dessa forma mas tudo isso é um pouco de “achismo” e um pouco de você tentando resolver com repertório de vida que você tem, mas uma máxima que a gente leva muito aqui é que, às vezes o que te trouxe até aqui não é o que vai te levar ao próximo nível, o que vai te levar a um próximo nível é justamente o que você não sabe. Às vezes você não tem nem ideia de uma possibilidade daquilo, por isso que a gente vê que é extremamente importante estar buscando essas educações né, esses treinamentos, porque é*

alguém que vai trazer uma visão que a gente nunca teve né, então.... hoje a gente fez uma grande mudança dentro da nossa empresa onde muitas pessoas que executavam um trabalho mais operacional de design e desenvolvimento hoje estão mais em cargos de liderança, estão trabalhando mais com atendimento aos nossos alunos, os nossos clientes né, então foram mudanças relativamente grandes né e a galera saiu muito da zona de conforto, do que ela vinha fazendo, do que ela precisa fazer agora para que a gente alcance o próximo nível que a gente precisa alcançar, e a gente falou, Pô, a gente não vai vocês irem por conta própria ou o que vocês tem na cabeça porque até o “background” de vocês é diferente, não é necessariamente o que você precisa agora mas porque a gente tem muita confiança nessas pessoas. A gente prefere muito mais já pegar pessoas que já são de confiança da gente e treinar elas para atuarem em outras áreas que seja do que as vezes a gente trazer alguém de fora, que não tem a mesma “vibe” nossa, a mesma confiança, várias coisas assim, por isso a gente investe muito em treinamento também para que a gente acelere esse aprendizado, ultrapassar esses obstáculos.

Interlocutor: *Questão 4. Você percebe uma necessidade de investir em treinamentos que sejam mais focados nas necessidades específicas das empresas do ecossistema Startup?*

Sujeito/Gestor 02: *Eu acho que é bem diferente assim na verdade, até porque assim alguns KPI's, algumas métricas elas são diferentes ali, não sei se você já viu a galera da Gestão 4.0 mas eles hoje tem treinamentos específicos só para Startups né, eles tem treinamentos “growth”, treinamento de gestão para Startups, treinamento de Customer success, treinamentos mais voltados para o mundo de Startups, então eles já trazem um pouco dessa pegada aí, mas eu vejo que é isso, é uma gestão mais ágil muitas vezes então o fato de você ter essa gestão mais ágil, você buscar algumas coisas que “é” mais do mundo de Startup né, de buscar as vezes um investimento anjo né, como lidar com essa galera, como negociar sobre isso, pô, como eu vou abrir mão da minha Startup para trazer um investidor para fazer alguma coisa às vezes né, esse é o mundo de quem está naquele momento ali que ela está vivendo e que está precisando conversar. Às vezes se você pega empresas muito tradicionais, é assim, quando a gente fala de empresas tradicionais, existem empresas tradicionais, mas ainda de uma área de tecnologia né, ainda numa área de inovação e existem*

empresas tradicionais mesmo que é sei lá, um comércio aqui do lado né, a padaria, e você vê que são mundos muito diferentes, todos eles vão precisar de contabilidade, vão precisar de venda né, várias dessas coisas. As áreas principais né, de qualquer empresa tá ali, as atividades principais se você pensar é a mesma coisa, você atrair clientes, converter os clientes e entregar o produto né, entregar o que você prometeu para esses clientes, qualquer empresa vai ter que passar por essas três atividades, só que no mundo de Startup isso talvez aconteça de um jeito aonde você tá lidando com pessoas que tem conhecimentos diferentes, tem necessidades diferentes então assim, hoje para você contratar uma pessoa para uma Startup é extremamente desafiador, porque você não está brigando só com o seu comércio, pessoas ali da sua área, da sua cidade, da sua região, às vezes você está brigando com pessoas do Brasil inteiro ou até de fora do país então se eu vou contratar um programador aqui, esse programador sabe inglês muito bem porque a maioria das coisas que ele estuda, ele estuda em inglês, aí se ele estuda inglês ele poderia estar trabalhando remotamente para uma empresa lá de fora, por que ele vai trabalhar para mim? Tá, então olha como é difícil de uma empresa as vezes mais tradicional que realmente é alguém que vai contratar aqui alguém para atuar dentro ali do comércio para fazer uma determinada coisa então até o nível de estudo, de qualificação é diferente né, e o que a gente vai precisar para trazer para essa galera é diferente. Na Startup, muitas vezes a Startup investe naquele escritório todo arrumado né, todo descontraído, por que? Porque é uma forma de atrair pessoas que querem né, estar num ambiente como aquele ali. É um jeito né de encantar ainda mais o colaborador, você fala: Pô eu quero estar numa empresa que tenha isso, onde tenha o meu dia, assim, meu dia a dia divertido, não eu chegar e entrar em uma empresa toda branca né aquelas cheias de baias e etc, cara eu não quero, o meu dia a dia tá aqui num ambiente desse e então assim, você vê que são necessidades que as vezes não está nem relacionada com as atividades que ela vai desenvolver no dia a dia mas é... como vai ser a rotina de trabalho daquela pessoa e aquilo importa muito. E é até por isso que hoje a gente fala muito do trabalho remoto porque a gente vê que para atrair muita gente boa ela busca ter essa liberdade, essa flexibilidade, poder estar se movimentando, poder as vezes, ah, quero passar um tempo em outra cidade, numa outra casa em um airbnb esse tipo de coisa, então beleza, se a sua cultura já contempla isso é muito mais fácil você atrair essa galera. Tem, tem várias coisinhas que “é” diferente na rotina do dia a dia quanto da velocidade, da agilidade de mudança que essas pessoas estão trabalhando

quanto da, eu diria, adaptabilidade, acho que em algumas empresas é muito mais pro cara que sabe exatamente o que fazer e aí é uma rotina, a gente tem que fazer isso basicamente dia após dia, dia após dia tentando melhor um pouquinho a cada semana ali. O outro não, as vezes a gente está mudando muita coisa de forma muito frequente, então a gente está tendo que se adaptar muito rapidamente e aí não tem muito essa previsibilidade assim, essa previsibilidade ela é, ela é curto prazo né e muito em breve a gente vai ter que estar fazendo coisas diferentes então com isso os treinamentos lógicos precisam se adaptar a diferentes realidades ali do dia a dia.

Interlocutor: Questão 5. Na sua visão, poder optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/ específico), pode impactar na motivação do funcionário/ colaborador para acessar um treinamento?

Sujeito/Gestor 02: *O que eu acho em relação a isso é que existem pessoas que tem muita clareza do problema que elas tem e de como elas precisam... o que precisa ser feito para aquilo ser resolvido mas ah, são poucas as pessoas que tem determinada clareza, a grande maioria das pessoas talvez não tenha essa clareza de tipo, eu preciso trabalhar o controle emocional, a pessoa não tem noção disso né, e que é isso que está impactando várias das decisões dela, várias faltas de resultado porque ela não tem controle emocional e as vezes ela se frustrou e aí ele desistiu ali né, rapidamente de uma determinada coisa. Então muitas vezes o que a galera precisa para se engajar né e para ter mais motivação de embarcar em um determinado treinamento é ter clareza do tipo de coisa que ela vai ser capaz de fazer após aquele treinamento e aí quando você tem isso, essa clareza, não se você já viu aquela imagenzinha do Mario Bros né, que tipo tem o Mário e depois tem o Mário depois de pegar aquela florzinha, e depois que ele pegou a florzinha ele pode cuspir fogo e tal e por cuspir fogo ele consegue avançar nas fases de uma forma mais fácil então é um pouco disso às vezes de você mostrar, ó, depois desse treinamento você vai ter adquirido esse super poder, e aí a pessoa fala, cara se eu tiver esse super poder aí isso tudo aqui vai ficar muito mais fácil para mim, vai ser muito mais fácil de resolver e aí ela se motiva por isso só que na hora dela desenvolver aquele super poder ela vai ver que, então só que para você desenvolver esse super poder você sabe que você tem que trabalhar isso, que é mais “soft skill”, isso que é mais técnico, isso que é mais emocional e aí ela começa ver, caramba eu nunca tinha pensado nisso, mas já que eu tenho que resolver isso para adquirir esse super poder tá bom, então vamos*

lá, me explica o que eu tenho que fazer. Talvez se a gente tivesse dito antes que ela teria que passar por aquilo, ela ia dizer não quero mexer com isso não, isso é chata demais, tá louco não vou brincar com isso agora. Então é aquilo né, as vezes é até ideal que a gente não fale o que ela vai ter que passar por para que ela não tome uma decisão de forma a falar ah não isso aí a galera tá querendo falar de umas coisas que não tem nada a ver nem tem que.... aí você pensar em desenvolvimento pessoal né, eu fiz um tempo atrás aí um trabalho desses com coaching né, essas coisas assim, cara vai longe né, você tem que trabalhar seu relacionamento com a família né, várias crenças que você tem, etc, etc. Se você chegasse e me falasse, então, vamos trabalhar isso, seu relacionamento com a família, vamos quebrar umas crenças aí, eu ia falar, a não para com isso, eu quero só, então são coisas que se você botar talvez isso só afete a motivação do que ajude e aí você meio que, é aquela história né, tipo vendo que as pessoas querem né e entrego o que elas precisam, então o que as pessoas querem é a transformação, é a habilidade de ganhar mais dinheiro, é a habilidade de criar um negócio exponencial, a habilidade de contratar uma galera muito talentosa então beleza, mas o que você vai precisar fazer para conseguir fazer isso? Ah, você vai precisar se um gestor que abre mão do controle, pô o cara, não, caramba vou ter que abrir mão do controle, tá louco, ué mas se você quer lidar com a nova geração vai ter que... fazer isso.

Olha que interessante né, Olha que interessante, as vezes a gente tem a impressão de que a gente pô, se tiver um monte de opção na nossa frente eu, através dessas opções eu posso descobrir algo novo mas imagina você chegando em uma livraria né, com milhões de livros ali na sua frente e aí, tá o que eu faço agora? Qual que eu pego, qual que é o primeiro? Aí imagina você ali, sozinho nessa livraria olhando para aquele monte de livros e pô cara, tem um livro aqui que caramba, isso é lançamento e tal, tá super bem cotado legal, que massa, mas tem esse outro aqui que também é muito legal, esse é um clássico, nem é um lançamento mas é um clássico, será que eu não deveria olhar para ele agora? E aí você começa a olhar aquilo e aí de repente você tá, peraí eu não sei nem o que fazer, agora imagina você estar com alguém do seu lado tipo um mentor alguma coisa e ele fala. “_ Olha é o seguinte, todos esses livros são muito bons mas nesse momento agora nem pira em olhar para isso agora, isso aqui ó, pega esse livro, esse é o livro que você tem que ler agora, depois esse e depois esse. Esse aqui vai te ajudar a destravar, isso, isso e isso. E aí depois que você ler esse livro você já vai ser capaz de fazer esse tipo de coisa. Então olha como a gente

já vai destravar esse primeiro ponto que você está sofrendo agora.” E esse é uma base para que a gente comece a falar sobre isso aqui, aí quando você começa a terminar esse livro, esse é o segundo livro que você precisa ler e isso vai nos ajudar a fazer isso, isso e isso e aí você vai e destrava aquilo ali. Então olha como isso te dá clareza de você, num mundo de possibilidades que com certeza poderiam te trazer muitas coisas, novidades que você nunca viu na vida mas que será que você precisa daquilo? Porque é o lance do FOMO (Fear off missing out) e a gente acha que a gente precisa saber de tudo , você precisa ouvir todos os podcasts, você precisa saber de tudo e não, você fica meio louco, aí você trava e aí o que você precisa é na verdade a clareza do próximo passo e aí quando você dá esse próximo passo, resolver o que você realmente precisa resolver aí você para né, pensa, respira e fala, qual que é o próximo passo que você precisa dar, tá, se é esse o próximo passo que eu preciso dar, qual que é o recurso que vai me ajudar a dar esse próximo passo? Ah então o recurso que vai me ajudar a dar esse próximo passo é esse livro ou esse curso, beleza, foco nisso agora, dou meu próximo passo, depois paro, respiro e vejo qual que é o próximo passo e aí se a gente não tem essa clareza do próximo passo que eu preciso dar qualquer livro poderia me ajudar naquele momento, qualquer curso poderia me ajudar, mas não, se eu quero resolver isso aqui em específico é isso que eu vou estudar e acabou, então assim, é um pouco disso e aí, por isso que é,, dentro de uma plataforma é até legal que você tenha todos esses caminhos possíveis só que de tempos em tempos você vai ter que determinar qual que é a trilha ou qual que é o próximo passo que você vai dar e é aquilo que você vai olhar naquele momento.

Interlocutor: Questão 6. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo, no seu entender pode auxiliar no desenvolvimento das competências dos indivíduos?

Sujeito/Gestor 02: *Eu acho que é muito legal você ter esses diferentes formatos tá de conteúdo, dá para ver que pessoas aprendem de formas diferentes né, então tem pessoas que gostam só do áudio, algumas pessoas são mais visuais, algumas pessoas gostam de ler e ficar né, escrevendo em cima ali, desenhando, então você ter esses recursos é super bacana desde que direcionados né, acho que volta para aquele ponto que a gente falou ali né de tipo, pô beleza, tem todos esses materiais*

mas me diga em que momento usar eles, dentro desse exemplo que eu acabei de te dar aqui né desse programa que eu to fazendo, é, eu li o livro deles, agora eu estou com o coaching né, aí eu tenho um coach que tá me dando a cada semana ele me diz qual que é o meu próximo passo e aí quando ele vai me dizer o próximo passo ele vai, me explica porque que aquele passo vai ser importante e aí ele me dá um monte de materiais, as vezes é um documento de word, às vezes é uma planilha, alguma coisa assim que eu vou precisar preencher para nossa próxima conversa e aí então ele me dá o material, me diz o que eu preciso fazer e ai numa próxima sessão a gente vai conversar em cima daquele exercício ali que me foi proposto então né, tem o momento de conversar com aquele coach em algum momento poderia ter um vídeo que me explica como eu vou realizar aquela atividade e as vezes você vai ter um material impresso mesmo onde eu vou poder preencher e fazer alguma coisa para executar aquele exercício e botar em prática né, aquele aprendizado. Mas tudo isso está relacionado a uma pequena transformação que a gente quer fazer então é como se a cada semana a gente está focado em fazer uma pequena transformação aqui e aí a gente vai rodar todo esse ciclo e esses materiais vão servir para que a gente faça isso e saia do outro lado da melhor maneira. Então é mais assim, aquele lance de ser um pouquinho diferente de, eu tenho várias opções né, eu tenho vídeo, eu tenho apresentação Power Point, eu tenho o áudio e eu decido o que eu quero, aí é mais uma gama de possibilidades sendo que tipo, imagina, você tem já vários cursos que você poderia ver, dentro de vários cursos você tem quatro possibilidades de ver, ver em áudio, ver em vídeo, ver em texto, então o tempo todo vai gerar aquela pergunta, será que algum é mais profundo que o outro? Ou será que é o mesmo conteúdo, só em formatos diferentes?

O que eu acho que faria mais sentido assim é como se fosse ter um material tipo chave, olha, o que eu tenho que olhar é isso aqui, mas eu tenho os outros materiais como complemento, ajuda ou suporte daquele material. Então assim, eu acho que seria mais intuitivo para eles e mais quase que papo reto né assim para saber o que fazer e aí, eu pô, enquanto eu assisto o vídeo eu posso fazer minhas anotações, mas se já tem um documento que já tem ali os principais relatos do que é falado naquele vídeo você já me ajuda a não ter que anotar várias coisas e só complementar as anotações que estão já naquele documento então aquilo já me ajudaria a fazer aquilo. E o do áudio, é algo interessante de ser o mesmo conteúdo, é que eu acho que é aquele lance, você tá dirigindo, né, você indo para algum lugar, não sabe se vai ficar

no trânsito ali uma, duas hora, você fala pô já vou tirar aqui o atraso e já vou absorvendo alguma coisa, então se eu tenho lá o documento em papel e você começa a poder já acompanhar aquilo num papel, mas ouvindo. Trazendo para mim assim uma coisa que eu gosto muito é, eu ouço muito áudio book. Só que o áudio book eu normalmente eu tenho ele no kindle também. Então às vezes eu fico nessa, mudando né. Às vezes eu to, pô se eu to andando de carro não vou poder estar lendo, aí eu vou ouvindo, mas daí se eu to em casa de bobeira po, eu continuo a leitura daquele livro no kindle no formato texto e você vai intercalando entre um e outro ali, então é legal você ter essa possibilidade de transitar entre um e outro, é claro que na educação, no treinamento talvez seja um pouco diferente porque um livro é um conteúdo de cerca de sei lá 6 horas se você fosse ler ou ouvir, num curso, você pode ter um curso sim de 6, 10 horas, mas você teria vários fragmentozinhos, uma aula de dez minutos, uma aula de quinze, uma de dez, uma aula de cinco né e você vai consumindo isso. Mas com certeza, você poder ter o mesmo conteúdo em áudio e em vídeo e dependendo do momento você poder utilizar isso, legal e você ter o conteúdo em texto que é a materialização do que você viu. Só que o fato de você ouvir alguém falando daquilo que você viu traz mais materialidade daquilo né e aí mesmo se você lesse o fato de ouvir alguém falando aí você já absorve aquilo de uma forma completamente diferente.

Interlocutor: Questão 7. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências que você considera importantes para o setor *Startup*?

Sujeito/Gestor 02: *Eu dei uma olhada na plataforma, investiguei ali algumas coisas principalmente da área de marketing e da área de gestão assim que são coisas que eu tenho mais interesse e foi legal, confesso que tinham coisas ali que eu olhei ali que eu nunca tinha me aprofundado assim então foi um pouco daquilo que você falou né, talvez tendo a plataforma ali e ficar navegando tem algo que você nunca pensou e aí você olha ali aquilo ali e diz, Pô legal, eu vou, deixa eu dar uma estudadinha nisso, deixa eu ver isso aqui, eu nunca tinha ouvido falar, deixa eu dar uma olhada e ver aqui como é então acho que já teve ali o pouco que eu naveguei na plataforma eu lembro que teve um ou dois conteúdos ali que eu já, já me agregou né de alguma forma sim já me trouxe um conhecimento ali que eu não tinha.*

Eu acredito que sim porque o que acontece muito é que por mais que a gente tenha por exemplo várias lideranças hoje dentro da empresa, o dia a dia daquelas lideranças é diferente, não dá para você dizer que vai usar as mesmas ferramentas, ferramentas, tanto ferramentas digitais, quanto metodologias né, dependendo de quem você está gerenciando as vezes você vai precisar aí de ir para um lado, ou para o outro e aí o fato de ter o portal ali né e você poder ter aquelas áreas né de marketing ali, de empreendedorismo ou coisa assim você pode direcionar as vezes, eu vejo que isso é uma coisa, um trabalho de desenvolvimento das lideranças que é, a cada, por exemplo, a cada ciclo aqui a gente faz uma retrô né, uma conversa ali One a One para saber como foi o ciclo, o que poderia ser melhor, quais os recursos que ela precisa para atingir os resultados que ela quer para o próximo ciclo ali e aí muitas vezes tendo acesso a esse portal ou aquele conteúdo ali já poderia chegar e falar, ó, tem essa ferramenta aqui que vai te ajudar a dar mais clareza sei lá, por exemplo dos, sei lá, tipo do modelo de negócio ali né que você precisa seguir com a empresa né com essa sua área aí em específico. Ou definir melhor os recursos que você vai precisar para poder executar isso e isso vai te definir tanto investimentos de tecnologia quanto pessoas que você vai precisar contratar para a sua equipe então acho que o fato de você o tempo todo, a gente gosta muito de, de conseguir sempre responder alguém com o link né, isso ajuda muito, acaba você sempre de, a gente procura ter sempre coisas para se documentar de muita coisa da empresa então se alguém perguntar alguma coisa o ideal é ter que pô, ao invés de sempre ter que te responder e depois responder a mais três pessoas a mesma coisa eu te respondo com o link, porque isso me obriga a documentar e se eu não documentei ainda, peraí, eu vou me documentar primeiro e depois eu te respondo com o link, só que o fato é, a gente comenta as coisas que a gente faz na empresa mas quando a gente tem uma plataforma dessas já com várias coisas lá eu poderia também responder e auxiliar esses líderes com o link. E chegar e falar, eu acho que agora você pode usar, sei lá o five ways para você resolver esse problema que você tem, tá aqui um link vai lá e se resolve aí. Acho que isso é uma coisa interessante de você ter esse portal e poder ajudar as lideranças a se resolverem com um conteúdo que já está disponível ali para eles.

Interlocutor: Questão 8. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode

disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no desenvolvimento das suas habilidades e competências?

Sujeito/Gestor 02: *Ah, acho que isso aí 100% a gente falou bastante isso no início que é lance de a gente precisar resolver coisas pontuais né então as vezes a gente tá ok, seguindo uma trilha ali as vezes até a equipe está seguindo uma trilha em conjunto só que as vezes uma pessoa precisa resolver alguma coisa imediatamente essa semana e aí o fato dela ter o portal falar, pô eu vou agora “diretão” para esse vídeo aqui porque isso vai me ajudar a resolver isso, isso é fantástico, e às vezes é aquilo, quanto tempo eu vou investir nisso também é muito relativo né, porque as vezes você fala, pô beleza, vou ter que estudar um conteúdo aqui de quatro horas mas isso vai me poupar uma semana inteira que eu ficaria batendo a cabeça pô, é melhor que você pare um dia, estude aquele negócio até o fim e no outro dia você já resolve do que você fique. Não, não vou estudar nada e vou ficar uma semana batendo cabeça aqui.*

Interlocutor: Questão 9. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*?

Sujeito/Gestor 02: *Eu acho que o principal ponto tá no que a gente conversou em boa parte aqui da nossa conversa é o lance de ter o portal, ter o conteúdo, tudo isso é muito bom mas deixando claro né muitas transformações e possíveis trilhas é isso que vai fazer uma grande diferença ali para *Startup* né, essa clareza do próximo passo, é sempre pensar como é que eu economizo o tempo dessa pessoa? Eu acho que essa é a pergunta de ouro assim, que vai, que pode direcionar todos os esforços. Porque se a gente chega e fala pô, eu parto da premissa que a diferença de uma *Startup* para uma empresa tradicional é, elas são muito dinâmicas, elas tão mudando o tempo todo e elas estão o tempo todo tendo que ultrapassar um próximo obstáculo beleza. Como é que eu ajudo elas a ultrapassar esse próximo obstáculo com uma efetividade maior com um tempo menor então tipo, como é que ao invés de trazer mais trabalho para ela, mais confusão, mais possibilidades eu não, eu trago um caminho exato para ela. Uma plataforma que a gente utilizava bastante há um tempo atrás de programação que chama *Tree house* lá de fora também e aí o que acontece ele tem um monte de cursos em um formato de portal né, ou seja tem curso de *Java script*, tem curso disso, tal pá, aí ele vai botando lá um monte de coisa e aí se você já*

tem um conhecimento suficiente você vai direto para onde você tem que ir, só que ele tem uma outra parte da plataforma que é só de trilhas então é a trilha do programador iniciante em Java Script, então segue essa trilha, se você é programador iniciante em Java Script é isso. Ah não tem a trilha da automação do sei lá o que então se eu quero saber mais disso eu vou para cá, então a gente sempre vê que beleza, o conteúdo tá lá mas o que vai fazer a grande diferença mesmo é a nossa curadoria e indicação de como consumir da melhor maneira aquele conteúdo. Hoje por exemplo a gente, dentro da nossa plataforma mesmo né, que a gente tá criando a gente tem lá o que a gente chama da comunidade Oficeless toda a semana a gente tem aulas novas lá né sobre diversos temas para quem quer fazer a gestão de uma equipe remota e a gente trás diversos assuntos lá para essa galera mas, beleza a gente está deixando self service para galera mas a gente sabe que o negócio vai virar um outro nível mesmo quando a gente chegar e falar, é o seguinte, você vai assistir a aula 55, depois a aula 24, depois a aula 86, depois a aula 19 e depois a aula 100 isso aqui vai te fazer alcançar esse tipo de resultado. Então quando você tem isso acontecendo o que acontece? Semanalmente você tá trazendo um conteúdo novo porque aquele conteúdo precisava estar ali porque ele é uma novidade, ele é um assunto quente, ele é uma coisa, beleza, então toda semana você tá trazendo um conteúdo novo sem se preocupar se aquilo está encaixando direitinho na trilha ou não, você simplesmente sabe que aquele conteúdo é um conteúdo bom, um conteúdo relevante e as pessoas precisam saber daquilo, ok, mas depois que ele foi para lá você pode depois ter um outro trabalho de ver, tá mas será que ele se encaixa em alguma trilha? Será que se eu colocar um segundo vídeo da trilha tal já não vai ajudar a galera a fazer aquela trilha de um forma melhor? Então você pode estar o tempo todo aperfeiçoando essas trilhas através desses conteúdos que semanalmente são colocados de forma meio que aleatórias, entende, mas são meio que uma educação viva que tá o tempo todo sendo construída mas que a gente precisa estar atualizando depois as nossas trilhas, os nossos roteiros trazendo uma informação cada vez mais atualizada de como aquela trilha pode ter percorrido. Então naquela trilha a gente indicava uma ferramenta, as vezes naquela trilha a gente indicava uma metodologia aí depois de 8 semanas a gente viu, puts, aquela ferramenta que a gente falava lá nem existe mais, ou tem uma agora que é muito melhor então precisa atualizar aquilo ali para que a gente dê o melhor caminho para as pessoas então acho que em resumo é isso né mais esse lance de que para chegar num outro nível da plataforma assim é como eu

economizo o tempo das pessoas, como eu faço um trabalho com as Startups de ver quais os principais obstáculos que essa galera tem no dia a dia e como eu vou criando cada vez mais criando essas trilhas dentro da plataforma com um conteúdo que já está disponibilizado lá ou com conteúdos que ainda vão vir mas o tempo todo com essa preocupação de criar uma trilha que vá fazer sentido para elas atingirem o resultado mais rápido.

Comentários interessantes realizados em meio a entrevista, relatando práticas relevantes da cultura da *Startup*.

Isso até me lembrou uma coisa interessante assim, isso é uma coisa que a gente tem investido muito em fazer aqui na nossa equipe que é esse compartilhamento de conhecimento entre as pessoas do time. Então a gente tem pessoas atuando em diferentes áreas mas a gente tem um, um evento que a gente chama aqui de “lunch talk” então é uma conversa num almoço onde normalmente acontece nas sextas-feiras e a gente incentiva a galera a compartilhar alguma coisa que eles estão estudando no momento, alguma coisa assim que eles tiveram, então as vezes pessoas que estão fazendo um curso de Futurismo agora e aí vão compartilhar com a gente os principais “insights” ou não, alguém que leu um livro que pode encaixar muito bem, um livro às vezes de produtividade que vai ajudar as pessoas do nosso time a organizar a gestão de seu tempo, etc, beleza, a pessoa leu aquilo ali e a gente incentiva que ela faça uma palestra para a nossa equipe, uma palestra de 30, 45 minutos compartilhando os principais “insights” que elas tiveram, então as vezes não é uma educação tão formal, a gente tá trazendo, empresas especializadas em treinamento para fazer isso, trazendo já um curso estruturado, mas são pessoas que estão vivendo um dia a dia muito semelhante, tem desafios semelhantes no trabalho e na vida e aí aquela galera consegue ficar se ajudando e a gente fica nesse lance de... é um crescimento constante, a equipe desenvolvimento constante ali, seja de um lado realmente mais técnico ou às vezes não, é um lado mais pessoal, de organização, de produtividade para fazer aquilo acontecer. Isso também tem funcionado bastante para gente manter o time nivelado e isso é legal porque ele trás uma educação que não é só uma educação técnica, ele é uma educação também cultural porque a partir desse momento a gente começa a entender também os interesses que cada um tem né, as coisas que cada um valoriza, como é que cada um pensa assim, trazendo para um lado mais pessoal meu mesmo e isso gera uma conexão na empresa, gera conexão entre essas pessoas né, mais do que só evoluir cada um tecnicamente.

E é interessante porque tem formas de fazer, tem uma forma mais expositiva né, alguém trazer e fazer uma palestra e continuar aquilo e tem formas mais mão na massa né, então, dentro de Startups é uma prática muito comum a galera fazer o que a gente chama de “DoJo” (É um método onde você pode iniciar / inicializar outros métodos.) que é: A gente tem uma tecnologia nova que saiu e a gente tem um projeto nosso, é, se realmente der certo, se realmente for tudo isso que estão falando da tecnologia se isso realmente puder nos ajudar para resolver tais coisas, tais coisas, tais coisas que a gente já tem aqui no nosso dia a dia então bora fazer um Web né, vamos fazer aqui um experimento para a gente ver como se aplica se eles conseguiriam resolver, vamos fazer um projeto com side projects mesmo, site do lado que não vai afetar a nossa operação no que está acontecendo mas é um estudo, se isso aqui não der certo depois a gente trás e bota em prática esse incentivo de momentos de laboratório sem compromisso, acho que isso é uma coisa interessante né, porque quando a gente fica muito preso aos resultados das empresas, às metas, etc, as vezes ela trava de experimentar coisas muito novas porque aquilo pode impactar diretamente no resultado mas quando você tem espaço para coisas mais laboratoriais mesmo, sem compromisso, é realmente um teste, se der certo “massa”, se não der certo ‘tá tudo bem também, então isso é legal porque trás a inovação mas com uma segurança psicológica para galera, tipo, não, pode testar, “pira” aí, brinca, faz o que você quiser e beleza.

APÊNDICE I - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AOS GESTORES – SUJEITO/GESTOR 03

Caracterização do respondente.

1. Nome: **Sujeito/Gestor 03** (*Confidencialidade de dados*)
2. E-mail: (*Confidencialidade de dados*)
3. Sexo/ Gênero: *masculino*
4. Idade: *38 anos*
5. Grau de Escolaridade: *Superior incompleto*
6. Responsável por gerir quantos funcionários: *10*
7. Tempo que atua no setor *Startup*: *03 anos*
8. Qual a vertical da *Startup* em que atua: *Tecnologia e Mobilidade*
9. Qual o número aproximado de funcionários da *Startup* em que atua: *10*

Questões específicas

Interlocutor: Questão 1. Atuando no setor *Startup* você já recebeu algum tipo de treinamento?

Sujeito/Gestor 03: *Não.*

Interlocutor: Questão 2. Em caso de resposta afirmativa a questão anterior, o seu treinamento foi diferenciado em relação àquele oferecido a sua equipe?

Sujeito/Gestor 03: *Em razão de ter respondido negativamente a primeira questão pulamos a questão número 02.*

Interlocutor: Questão 3. Você considera que a disponibilização de treinamentos para o setor *Startup* é parte importante para o desenvolvimento do setor?

Sujeito/Gestor 03: *Sim.*

Interlocutor: Questão 4. Você percebe uma necessidade de investir em treinamentos que sejam mais focados nas necessidades específicas das empresas do ecossistema *Startup*?

Sujeito/Gestor 03: *Sim.*

Interlocutor: Questão 5. Na sua visão, poder optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/ específico), pode impactar na motivação do funcionário/ colaborador para acessar um treinamento?

Sujeito/Gestor 03: *Sim.*

Interlocutor: Questão 6. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo, no seu entender pode auxiliar no desenvolvimento das competências dos indivíduos?

Sujeito/Gestor 03: *Sim.*

Interlocutor: Questão 7. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências que você considera importantes para o setor *Startup*?

Sujeito/Gestor 03: *Sim.*

Interlocutor: Questão 8. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no desenvolvimento das suas habilidades e competências?

Sujeito/Gestor 03: *Sim.*

Interlocutor: Questão 9. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*?

Sujeito/Gestor 03: *Não, o modelo de material disponibilizado não deveria apresentar tantas opções de curso, deveria estar mais direcionado. Para os colaboradores de Startups vale mais o visual do que o conteúdo, é necessário mudar as cores da plataforma para instigar mais o acesso. A plataforma deveria possuir uma opção com perguntas que, através do recurso de inteligência artificial direcionasse o colaborador para acessar o tipo de conteúdo que mais se adequa ao seu perfil.*

APÊNDICE J - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AOS GESTORES – SUJEITO/GESTOR 04

Caracterização do respondente.

1. Nome: **Sujeito/Gestor 04** (*Confidencialidade de dados*)
2. E-mail: (*Confidencialidade de dados*)
3. Sexo/ Gênero: *masculino*
4. Idade: *37 anos*
5. Grau de Escolaridade: *Superior completo*
6. Responsável por gerir quantos funcionários: *10*
7. Tempo que atua no setor *Startup*: *05 anos*
8. Qual a vertical da *Startup* em que atua: *EdTech*
9. Qual o número aproximado de funcionários da *Startup* em que atua: *10*

Questões específicas

Interlocutor: Questão 1. Atuando no setor *Startup* você já recebeu algum tipo de treinamento?

Sujeito/Gestor 04: *Já recebi. Como a gente fez aceleração duas vezes, a gente recebeu treinamento tanto lá no Canadá e tanto aqui na...na aceleração que teve da BMG com a Fundação Dom Cabral tá, então a gente teve já treinamento sim. Mas não para... não para os funcionários tá, foram só para os “founders”. A gente até tentou passar o conhecimento mas como teve muita alteração de pessoas né, sempre tem muito “turn over” de pessoas e a gente acaba não conseguindo treinar todo mundo e acaba ficando para trás.*

Interlocutor: Questão 2. Em caso de resposta afirmativa a questão anterior, o seu treinamento foi diferenciado em relação àquele oferecido a sua equipe?

Sujeito/Gestor 04: *Sim, acho que eu já respondi né, teve e foi diferenciado.*

Interlocutor: Questão 3. Você considera que a disponibilização de treinamentos para o setor *Startup* é parte importante para o desenvolvimento do setor?

Sujeito/Gestor 04: *É... eu acho que para todos na verdade, eu acho que toda a empresa tem o seu, a sua importância para fazer treinamento tanto técnicos quanto para parte de empreendedorismo para as pessoas, eu acho que o empreendedorismo a gente fala muito de intra empreendedorismo e as pessoas precisam um pouco que acordar para esse lado a gente precisa parar com essa cabeça de ser funcionário e pronto, a gente precisa achar novas soluções para empresa que a gente trabalha então o “Startup lean”, ah, o intra empreendedorismo vem ajudar muito nisso daí tanto para as pequenas quanto para as grandes, principalmente nas pequenas né, então eu acho que é super importante sim.*

Interlocutor: Questão 4. Você percebe uma necessidade de investir em treinamentos que sejam mais focados nas necessidades específicas das empresas do ecossistema Startup?

Sujeito/Gestor 04: *Olha, eu acho, eu acho que esses treinamentos, eu não vejo muita diferença para as Startups quanto para as empresas grandes eu acho que esse conceito de “Startup lean”, principalmente “Startup lean”, tem que ser difundido em todas as empresas, é óbvio que as Startups já nascem com esse DNA né, de de treinamento de Startup e tudo o mais porém eu acho que isso é para todas não acho que é só, só para Startup não eu acho que as grandes empresas já estão investindo nisso e vai fazer muita diferença.*

Interlocutor: Questão 5. Na sua visão, poder optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/ específico), pode impactar na motivação do funcionário/ colaborador para acessar um treinamento?

Sujeito/Gestor 04: *Eu concordo, eu acho que tem pessoas, eu não sei se eles responderam a sua pergunta, mas olhando para minha equipe de funcionários, uns estão muito mais preocupados com a questão comportamental e outros muito mais preocupados com questões técnicas, isso tem muita a ver com o time. O time de desenvolvimento é muito mais preocupado com a questão técnica do que com a questão comportamental, o que eu considero um erro tá, não acho que isso tá certo não mas as pessoas se motivam mais a fazer cursos técnicos do que comportamentais. Agora quando você olha vai para outra área, área entre aspas mais humanas né, que é atendimento ao cliente, vendas, eles olham mais para a parte comportamental do que para o técnico ou é bem equilibrado tá?, Então eu imagino*

que tem sim essa diferenciação por conta da equipe.

Interlocutor: Questão 6. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo, no seu entender pode auxiliar no desenvolvimento das competências dos indivíduos?

Sujeito/Gestor 04: *Sim, eu concordo, eu acho que tem pessoas que preferem fazer leitura, tem pessoas que preferem podcast, tem pessoas que preferem vídeos eu vejo muito pela aula que eu dou né, eu dou aula em uma instituição de ensino (nome excluído a fim de preservar a confidencialidade dos dados) e cada um é um curso técnico mas eu também dou essa parte de intra empreendedorismo lá então cada pessoa tem o seu jeitinho de ver. Uns vêem o vídeo e beleza, se dão por satisfeito e beleza segue em frente, outros precisam das Lives para poder, sei lá, se sentir mais perto e com a obrigação de assistir sabe e tem gente que só quer ler ou ouvir um podcast enquanto está voltando do trabalho enfim e outras preferem ler, sentar e parar e ler e prestar atenção então sim, eu acho que é muito importante isso, você dar opção para vários tipos e é isso que a instituição de ensino (nome excluído a fim de preservar a confidencialidade dos dados) na qual eu atuo faz lá né, a uma instituição de ensino (nome excluído a fim de preservar a confidencialidade dos dados) dá esses quatro tipos e faz muita diferença você percebe que tem pessoas que se adaptam mais a um e mais a outro.*

Sim, eu concordo, eu acho que tem pessoas que preferem fazer leitura, tem pessoas que preferem podcast, tem pessoas que preferem vídeos eu vejo muito pela aula que eu dou né, eu dou aula em uma instituição de ensino (nome excluído a fim de preservar a confidencialidade dos dados) e cada um é um curso técnico mas eu também dou essa parte de intra empreendedorismo lá então cada pessoa tem o seu jeitinho de ver. Uns veem o vídeo e beleza, se dão por satisfeito e beleza segue em frente, outros precisam das Lives para poder, sei lá, se sentir mais perto e com a obrigação de assistir sabe e tem gente que só quer ler ou ouvir um podcast enquanto está voltando do trabalho enfim e outras preferem ler, sentar e parar e ler e prestar atenção então sim, eu acho que é muito importante isso, você dar opção para vários tipos e é isso que a instituição de ensino (nome excluído a fim de preservar a confidencialidade dos dados) faz lá né, a instituição de ensino (nome excluído a fim de preservar a confidencialidade dos dados) dá esses quatro tipos e faz muita

diferença você percebe que tem pessoas que se adaptam mais a um e mais a outro.

Interlocutor: Questão 7. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências que você considera importantes para o setor *Startup*?

Sujeito/Gestor 04: *Concordo, eu concordo plenamente já até falei um pouco mais lá atrás sobre isso empreendedorismo e intra-empendedorismo que são bem parecidos e temas comportamentais auxiliam muito nas competências que são importantes não só para Startup mas como para qualquer setor essa é a minha opinião.*

Interlocutor: Questão 8. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no desenvolvimento das suas habilidades e competências?

Sujeito/Gestor 04: *Eu acho que faz muita diferença eu acho que o que a gente tá caminhando para um modelo em que não dá mais para ter aquela aulinha toda hora certinho porque as pessoas estão muito flexíveis né ah.... principalmente agora na pandemia que você mistura casa com trabalho e acho que é uma coisa que tá vindo meio que para ficar então esse, esse movimento de... de adaptação e flexibilidade também acho que vale a pena para as aulas tá, então eu acho que faz muita diferença, eu acho que ajuda muito, é, pessoas que talvez tenham é, sejam muito enroladas com outra coisa, tem coisa do trabalho e tal, você vai se dedicar um tempo a noite ou de madrugada ou no final de semana para fazer isso coisa que se for aula marcada certinha não vai, não vai conseguir então eu acho que vale muito a pena tá.*

Interlocutor: Questão 9. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*?

Sujeito/Gestor 04: *Então, é aquilo um pouco que eu falei, eu acho que é importante você ter empreendedorismo eu não quis ficar insistindo muito porque eu queria entender como é que seria e não queria influenciar no resultado que você ia ter mas eu acho super importante o material, esse material de intra empreendedorismo e empreendedorismo eu acho muito importante para entender, a gente não faz um curso*

mas a gente sempre tenta aí, ir motivando a galera para isso então a gente tenta direcionar eles para pensarem dessa maneira, agirem dessa maneira então é uma coisa que a gente tem, tá no nosso DNA né então é um pouco como a gente faz aqui e a gente quer que os nossos funcionários também façam, é... mas eu acho importante. Porém é isso né tem um pouco dessa questão aí de perfil de colaborador alguns veem mais isso mais latente né e outros nem tanto, principalmente eu vejo a equipe técnica, eu sou da área técnica, eu sei porque já tive essa cabeça também então a gente não tá muito preocupado com o comportamental, a gente quer sentar e desenvolver e beleza e a gente sabe que a vida não é assim né, então eu acho muito importante sim.

APÊNDICE K - TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AOS GESTORES – SUJEITO/GESTOR 05

Caracterização do respondente.

1. Nome: **Sujeito/Gestor 05** (*Confidencialidade de dados*)
2. E-mail: (*Confidencialidade de dados*)
3. Sexo/ Gênero: *masculino*
4. Idade: *40 anos*
5. Grau de Escolaridade: *Mestrado (cursando)*
6. Responsável por gerir quantos funcionários: *7*
7. Tempo que atua no setor *Startup*: *18 meses*
8. Qual a vertical da *Startup* em que atua: *Comercial e Treinamento*
9. Qual o número aproximado de funcionários da *Startup* em que atua: *8*

Questões específicas

Interlocutor: Questão 1. Atuando no setor *Startup* você já recebeu algum tipo de treinamento?

Sujeito/Gestor 05: *Não. Nenhum tipo de treinamento não, os treinamentos que eu fiz foi por livre e espontânea vontade minha e necessidade também, porque quando você pensa em Startup né tem algumas coisas que “é” diferente relacionado a metodologias profissionais principalmente ah.. quando eu vejo a questão da gestão de projetos né, porque a Startup é muito, é muito padrão, não sei se a palavra é padrão, mas é muito comum né, que se use a metodologia ágil né. Acho que isso é uma coisa... o pensamento que tem que ser um pensamento, não dá para se pensar diferente disso.*

Interlocutor: Questão 2. Em caso de resposta afirmativa a questão anterior, o seu treinamento foi diferenciado em relação àquele oferecido a sua equipe?

Sujeito/Gestor 05: *Como a pergunta 01 foi respondida de forma negativa optou-se por pular a pergunta 02*

Interlocutor: Questão 3. Você considera que a disponibilização de treinamentos para o setor *Startup* é parte importante para o desenvolvimento do setor?

Sujeito/Gestor 05: *Acho que sim, acho não, é, sempre é... independente de ser Startup, se é fintech, se é uma empresa tradicional enfim, eu acho que o treinamento ele é importante até porque ele você pula algumas etapas né de, as vezes a pessoa precisa aprender "hands on" ou ter que ficar perguntando ainda mais hoje pela questão do... da pandemia né, todo mundo on-line né acho que a questão de você não ter mais aquele colega que você pergunta no café, você pergunta do lado, não tem mais isso, o treinamento acho que ele facilita, facilita isso né, por mais que se você faz o treinamento você não pratica, mas você acaba esquecendo, mas você tem pelo menos um guia para você ou consultar ou para... para você guiar a si mesmo, acho que sim.*

Interlocutor: Questão 4. Você percebe uma necessidade de investir em treinamentos que sejam mais focados nas necessidades específicas das empresas do ecossistema *Startup*?

Sujeito/Gestor 05: *Ah sim, com certeza, é eu acho que principalmente pelo até que eu falei a questão da metodologia de projeto falando de condição de tecnologia ou de projeto esse pensamento ágil porque tem muitas pessoas que tentam aprender isso durante a execução do projeto e acho que um treinamento mínimo seria importante para isso tá porque ele tem uma, ele tem uma condução diferente de um projeto cascata, o modelo watterfall tradicional e por isso eu acho que não acontecer isso na prática, não que não seja possível aconteceu comigo até como eu falei mas eu acho que o, seria é, de repente não fundamental mas seria um requisito, sabe necessário ali para você básico diga-se assim para você não, não aprender no tropeço sabe, não aprender tropeçando você consegue andar sem ter que cair e levantar e tendo tombos aí desnecessários.*

Interlocutor: Questão 5. Na sua visão, poder optar pelo tipo de conteúdo (comportamental ou técnico/ específico), pode impactar na motivação do funcionário/ colaborador para acessar um treinamento?

Sujeito/Gestor 05: *Não, eu gosto do modelo como plataforma de consulta mesmo né, ele quer, por exemplo... ah ele quer algum conteúdo de ágil, ele quer entender como funciona a metodologia Kanban, vai lá, você localiza lá, tá precisando disso, buscou*

ver uma, duas aulas, lê alguma coisa, acho que opto por muito mais a questão da vídeo aula porque a explicação acho que é um diferencial eu gosto desse modelo de consulta e depois a pessoa parte para o “hands on” eu gosto sim acho que com certeza, acho não, tenho certeza que isso aí é um diferencial e tanto tá.

Interlocutor: Questão 6. Poder optar por diferentes tipos de materiais (leitura de artigos, vídeos, slides) onde cada indivíduo pode acessar aquele em que entende ter uma melhor absorção do conteúdo, no seu entender pode auxiliar no desenvolvimento das competências dos indivíduos?

Sujeito/Gestor 05: *Sim, sim, como eu falei, eu particularmente prefiro a vídeo aula do que leitura tá mas eu acho que o sistema ele ser é, como é que eu vou dizer, híbrido, não híbrido mas ele ser, ter várias opções né, acho que isso ajuda até porque cada um tem um perfil né Roberta como eu falei eu prefiro vídeo aula até mesmo do que aula presencial mas tem pessoas que preferem leitura enfim, acho que ter essa flexibilização isso com certeza é... é importante porque você consegue atingir vários públicos.*

Interlocutor: Questão 7. A abordagem do curso sobre temas ligados ao setor de empreendedorismo e a temas comportamentais auxiliou no desenvolvimento de competências que você considera importantes para o setor *Startup*?

Sujeito/Gestor 05: *Com certeza né até porque quando você fala em Startup né você tá falando aí em 3 pilares né que até o... pensando no modelo do Darf né, da disrupção que você tem lá a questão da inovação, é lucratividade né e a escalabilidade acho que se você fala desses três pilares aí e você não fala de empreendedorismo acho que você não está falando a mesma linguagem tá, eu acho que com certeza é totalmente adequado e aderente.*

Interlocutor: Questão 8. Na sua opinião, o modelo do curso, onde o indivíduo pode escolher em que momento pode acessar o conteúdo e quanto tempo pode disponibilizar para aquele aprendizado tem alguma influência no desenvolvimento das suas habilidades e competências?

Sujeito/Gestor 05: *Eu não sei se a palavra é até motivada, mas ela pelo menos se sente mais, ela consegue fazer mais adaptação até como, as vezes o pessoal tá no transporte público ou tá no carro enfim tem pouco tempo ela consegue fazer esse*

“drive” né essa configuração, essa configuração de ah, hoje eu tenho 10 minutos isso com certeza influencia positivamente.

Interlocutor: Questão 9. Com base no modelo do material disponibilizado, você entende que seria adequado ao perfil e as necessidades dos colaboradores do ecossistema *Startup*?

Sujeito/Gestor 05: *Eu sou suspeito a falar até porque a Startup eu tenho né, que eu trabalho ela é de treinamento também porque eu acho que é realmente um calcanhar de Aquiles. É hoje se falar, ah, como assim? Mas tem várias empresas que dão treinamento, tem, tem várias empresas, mas você fazer algo segmentado com nicho com qualidade eu acho que realmente o mercado tá... tem, tem oportunidade para isso. Então eu acho que com certeza a ideia é boa sim, a plataforma também até por essa questão de você ter essa flexibilização, poder orquestrar e agendar seu tempo conforme a sua disponibilidade e também necessidade, tentar fazer um “mach” com o quanto eu to disponível e o que eu preciso né, você dar esse “mach” aí realmente eu acho que tem aderência sim com... ainda mais Startup né porque é uma coisa muito nova um conceito nova, novo, hoje tem várias, de vários ramos né tem várias, tem margem aí, oportunidades para tantos segmentos. Foi isso que você perguntou?*

ANEXOS

ANEXO A - CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA

São Paulo, ____ de _____ de 2020

À Comissão de Ética da
Unidade de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza

Solicitamos à Comissão de Ética desta instituição que avalie meu projeto de pesquisa bem como o instrumento a ser utilizado e seu respectivo TCLE.

Seguem, portanto, anexos:

- TCLE
- Projeto de Pesquisa
- Instrumento de Pesquisa

No aguardo de sua deliberação, agradecemos.

Atenciosamente,

Prof(a). Dr(a).
Orientador(a)

Nome do aluno(a)
Pesquisador(a)

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: Educação corporativa com foco em *Startups*: Um estudo sobre a aplicação da teoria da aprendizagem significativa e sua seleção foi por método qualitativo de conveniência.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto. Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é identificar as contribuições da aplicação dos conceitos de aprendizagem significativa aliados aos processos de aprendizagem empreendedora como base para propor um modelo de programas de educação corporativa com foco no desenvolvimento das competências empreendedoras

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

Orientadora: Prof^a Dra^a Celi Langhi

e-mail: celi@infolearning.com.br

Aluna: Roberta Torales

Dionello Mancila

e-mail: dionelloroberta@gmail.com

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Sujeito da Pesquisa
Nome e Assinatura

ANEXO C – PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA

PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DO MESTRADO DO CENTRO PAULA SOUZA

PARECER_E.P. Nº 001/2021

1. PROTOCOLO Nº 001/2021	16/03/2021 Recebido em	2. PARECER EMITIDO EM 17/03/2021.
3. TÍTULO DO PROJETO:		
Educação corporativa com foco em startups: um estudo sobre a aplicação da teoria da aprendizagem significativa		
4. PESQUISADOR(ES) PROPONENTE(S):		
Roberta Torales Dionello Mancila		
Celli Langhi		
5. PARECER:		
<p style="text-align: center;">A Comissão de Ética esclarece que não analisa os aspectos metodológicos da ABNT, haja vista que estes são de exclusiva responsabilidade dos orientadores. Após apreciação do projeto de pesquisa proposto, a Comissão de Ética em Pesquisa resolve:</p> <p style="text-align: center;">O presente projeto atende às recomendações da Comissão de Ética estando, portanto, aprovado.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p>Coord. Grupo de Pesquisa: Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo</p>		