

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Letícia Gomes dos Santos**

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE *STARTUPS* DE PORTO  
ALEGRE NO APRENDIZADO DE GRADUANDOS**

**Porto Alegre**

**2018**

**Letícia Gomes dos Santos**

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE *STARTUPS* DE PORTO  
ALEGRE NO APRENDIZADO DE GRADUANDOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Claudia Simone Antonello

**Porto Alegre  
2018**

**Letícia Gomes dos Santos**

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE *STARTUPS* DE PORTO  
ALEGRE NO APRENDIZADO DE GRADUANDOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

CONCEITO FINAL:

APROVADO EM: 10 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dra. Claudia Simone Antonello

Orientadora

UFRGS

---

Prof. Dr. Pedro Henrique Gois

Instituto Federal Farroupilha

Dedico este trabalho à *Yhwh* e à minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Para a realização desse trabalho, e de toda a minha graduação, eu contei com muito apoio. Eu quero começar agradecendo ao Eterno que me ajudou e sustentou durante toda a minha caminhada. Deus é bom o tempo todo, e tem a incrível mania de realizar meus sonhos. Por isso, agradeço por mais esse.

Agradeço a toda minha família, em especial, à minha mãe, Cléia, pelo exemplo de bondade e determinação, ao meu pai, Luiz Henrique, por todo o cuidado e confiança, e ao meu irmão, Luiz Antônio, por toda alegria e encorajamento. Vocês são verdadeiras bênçãos na minha vida e eu amo muito vocês.

Agradeço às minhas avós, Enilda e Tereza, por todo amor e por todas as orações feitas por mim. Eu sou muito privilegiada e grata por tê-las na minha vida. Agradeço aos meus primos, primas, tios e tias, por todo amor, apoio e compreensão. Agradeço em especial à minha afilhada, Anna Júlia, que ainda não sabe ler, mas soube trazer alegria e me ensinar sobre o amor incondicional, desde sua chegada. Agradeço ao meu priminho Caio que, chegou, trouxe felicidade, e ganhou meu coração. A todos vocês, meu muito obrigada.

Agradeço à minha orientadora Prof. Dra. Claudia Antonello, que além de me ajudar a realizar esse trabalho, se tornou um exemplo de pessoa e profissional. Sem teu apoio, dedicação e compreensão, esse trabalho não existiria, muito obrigada.

Agradeço às minhas companheiras de jornada, Gabriela e Virginia, que fizeram esses anos de faculdade mais fáceis.

Agradeço a todas as minhas amigas e aos meus amigos, que compartilharam da minha caminhada, seja as de infância, os do cursinho, as da faculdade e as de Lisboa. Agradeço principalmente à Juliana, que me ajudou nesse trabalho, e à Bruna, que me escutou e motivou o tempo todo. Muito obrigada por fazerem parte da minha vida.

Agradeço a todas as professoras e aos professores, que fizeram parte da minha graduação. E por último, agradeço à Escola de Administração e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por todo o ensino ao longo desses anos.

“Sê forte e corajoso! Não temas, nem te espantes, porque o Senhor, teu Deus, é contigo por onde quer que andares.”

Josué 1:9

## RESUMO

A partir das características do ambiente organizacional de *startup* e da teoria da aprendizagem, o objetivo principal deste estudo foi compreender de que forma o ambiente organizacional de *startups* influencia o aprendizado de graduandos de Porto Alegre. O método utilizado para realização deste estudo foi o de estudo qualitativo, através de entrevistas em profundidade, com o apoio de um roteiro semiestruturado, e seus resultados deverão contribuir com as poucas pesquisas sobre aprendizagem, principalmente no que tange ao ambiente organizacional de *startup*. A análise foi realizada pela técnica de análise de conteúdo. Para a mesma, foram pesquisados 10 colaboradores de sete *startups* diferentes com o intuito de identificar experiências e opiniões, a respeito do ambiente organizacional e de seus processos de aprendizagem. O presente trabalho evidenciou tanto a relevância dos processos informais de aprendizagem, quanto à necessidade de processos formais, segundo os entrevistados. Além disso, identificou-se como ocorre a percepção da aprendizagem, seus aspectos facilitadores, bem como os limitadores. Sobre o ambiente, tornaram-se evidentes as características do ambiente interno e externo, bem como do ecossistema empreendedor. E, por último, foi possível compreender como o ambiente organizacional de *startup* influencia o processo de aprendizagem dos graduandos entrevistados.

**Palavras-Chave:** *Startups*, ambiente organizacional, ecossistema empreendedor, aprendizagem, aprendizagem informal, aprendizagem formal.

## **ABSTRACT**

*Considering the properties of a startup organizational environment and the learning theory, the main purpose of this study was to identify the way the organizational environment of a startup influences the learning process of undergraduate students of the Porto Alegre. The methodology used to achieve this objective was the quantitative study, by the application of interviews based on a semi-structured script, and the results of this study will contribute to the few researches about learning, especially the ones in respect of the startup organizational environment. The analysis was made using the technique of content analysis by inquiring 10 employees of seven startups; with the purpose of identify experiences and opinions about the organizational environment and its learning process. The present study evidenced such the relevance of informal learning process, as the need of formal process, according to the interviewed. In addition, it was identified how the learning perception occurs, its facilitating aspects, such as its limiting factors. Besides, the characteristics of the internal and external environment became evident, such as the ones of the entrepreneurship ecosystem. Ultimately, it became possible to comprehend how the organizational environment of a startup influences the learning process of an undergraduate students interviewed.*

**Keywords:** *startups, organizational environment, entrepreneurship ecosystem, learning, informal learning, formal learning.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ecosistema para crescimento do empreendedorismo.....	27
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados .....	43
Quadro 2 – Roteiro de Entrevista .....	44
Quadro 3 – As macro e micro categorias de análise .....	48

## **LISTA DE BREVIATURAS E SIGLAS**

ABStartups – Associação Brasileira de Startups

AGStartups – Associação Gaúcha de Startups

CS – Customer success

HBRB - Harvard Business Review Brasil

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1 OBJETIVOS .....	20
1.1.1 Objetivo geral .....	20
1.1.2 Objetivos específicos.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2. REVISÃO TEÓRICA</b> .....	22
2.1 STARTUPS .....	22
2.1.1 Estágios de uma <i>startup</i> .....	22
2.1.2 Tipos de <i>startups</i> .....	23
2.1.3 Startups no Brasil e no Rio Grande do Sul.....	24
2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE <i>STARTUP</i> .....	24
2.2.1 Ecossistema de <i>startups</i> .....	25
2.2.2 Ambiente organizacional externo .....	29
2.2.3 Ambiente organizacional interno .....	30
2.3 APRENDIZAGEM .....	34
2.3.1 Aprendizagem formal .....	35
2.3.1.1 <i>Treinamento e desenvolvimento</i> .....	35
2.3.2 Aprendizagem informal .....	36
2.3.2.1 <i>Aprendizagem experiencial</i> .....	37
2.3.2.2 <i>Aprendizagem incidental</i> .....	38
2.3.3 Aprendizagem formal e informal .....	39
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	41
3.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	41
3.2 POPULAÇÃO .....	42
3.3 SUJEITOS .....	42
3.4 TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	47
4.1 PERFIL E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....	48
4.1.1 Tipos de atividades desenvolvidas .....	48
4.1.2 Tomada de decisão .....	49
4.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	50

4.2.1 Ecossistema empreendedor .....	51
4.2.1.1 Investidores .....	51
4.2.1.2 Concorrentes .....	51
4.2.1.3 Outras startups .....	52
4.2.1.4 Eventos de empreendedorismo .....	53
4.2.2 Ambiente externo .....	54
4.2.2.1 Competitividade .....	55
4.2.2.2 Incerteza do ambiente .....	56
4.2.3 Ambiente interno .....	57
4.2.3.1 Estrutura organizacional .....	57
4.2.3.1.1 Estrutura horizontal .....	58
4.2.3.1.2 Estrutura vertical e aberta .....	59
4.2.3.2 Pontos positivos .....	59
4.2.3.2.1 Aprendizado .....	59
4.2.3.2.2 Liberdade para criar e inovar .....	61
4.2.3.2.3 Colaboração .....	62
4.2.3.2.4 Flexibilidade de horários .....	63
4.2.3.3 Pontos negativos .....	64
4.2.3.3.1 Flexibilidade de horário .....	64
4.2.3.3.2 Remuneração .....	65
4.2.3.3.3 Incerteza sobre o futuro .....	66
4.3 APRENDIZAGEM .....	66
4.3.1 Processos de aprendizagem .....	66
4.3.1.1 Aprender fazendo .....	67
4.3.1.1.1 Experiencial .....	68
4.3.1.1.2 Incidental .....	69
4.3.1.2 Aprender pela interação com os colegas .....	70
4.3.1.3 Aprender com pessoas referências .....	73
4.3.1.4 Aprender errando .....	74
4.3.1.5 Aprender sozinho pela internet .....	75
4.3.1.6 Aprender através de treinamentos .....	76
4.3.1.6.1 Treinamentos de onboarding .....	76
4.3.1.6.2 Estímulos a buscar treinamentos .....	78

4.3.2	Percepção da aprendizagem.....	78
4.3.2.1	<i>Execução da tarefa.....</i>	78
4.3.2.2	<i>Feedbacks.....</i>	79
4.3.3	Fatores que facilitam o aprendizado .....	80
4.3.3.1	<i>Pessoas referências.....</i>	81
4.3.3.2	<i>Estado emocional.....</i>	81
4.3.3.3	<i>Interesse e busca de informações.....</i>	82
4.3.4	Fatores que dificultam o aprendizado .....	83
4.3.4.1	<i>Falta de treinamento.....</i>	83
4.3.4.2	<i>Falta de atividade prática .....</i>	84
4.3.4.3	<i>Falta de tempo .....</i>	84
4.4	<b>INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NA APRENDIZAGEM .....</b>	85
4.4.1	Competitividade.....	85
4.4.2	Incerteza e rápidas mudanças .....	85
4.4.3	Estrutura organizacional aberta e colaborativa .....	86
4.4.4	Tomada de decisão estratégica .....	87
4.4.5	Alto grau de responsabilidade .....	87
4.4.6	Alto grau de interação .....	87
4.4.7	Perfil empreendedor e inovador .....	88
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	90
5.1	LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO .....	91
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	91
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	93
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA .....</b>	97
	<b>ANEXO A – FIGURA SOBRE O ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR .....</b>	99

## 1 INTRODUÇÃO

Com base das constantes mudanças que ocorrem no mundo, tem-se o empreendedorismo alinhado à inovação, sendo esses dois fatores imprescindíveis nas *startups*. Para Eric Ries (2012), autor do livro “A *Startup* Enxuta”, *startup* é uma organização montada para criar um novo produto ou serviço, que possui a inovação como centro de suas operações, e está num ambiente de extrema incerteza. Já para Steve Blank (2013), *startup* é uma organização temporária, que busca um modelo de negócios escalável, repetível e rentável. Ainda segundo Blank (2013), a *startup* pode ser apenas ideias de um modelo de negócio em um Canvas<sup>1</sup>, ou seja, não há necessidade de formalização, podendo ser apenas um grupo de pessoas com uma ideia.

As primeiras *startups*, como Google, Apple e Microsoft, nasceram na “bolha da internet”, no Vale do Silício, situado na Califórnia, nos Estados Unidos, na década de 1990. No Brasil, as *startups* começaram a aparecer no início dos anos 2000 e, em julho de 2017, a Associação Brasileira de Startups, a ABStartups (2017), já contabilizava aproximadamente 4200 *startups*, entre suas associadas. A região sudeste do país possui o maior número de *startups* filiadas, sendo São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro os três primeiros colocados. O Rio Grande do Sul, que ocupa o quarto lugar, em número de associadas da ABStartups, possui, conforme informação da Associação Gaúcha de Startups (2017), 266 *startups* mapeadas, que, em sua maioria, estão situadas na região metropolitana de Porto Alegre.

Como referido acima, as *startups* estão dentro de um ambiente de extrema incerteza. Além disso, caracterizam-se como sendo de espírito empreendedor, em busca constante por um modelo inovador, caracterizado por investimentos de risco, onde é desenvolvido o negócio, até encontrar um modelo de sucesso (MOREIRA, 2018). Ademais, segundo Carlomagno (2013), as *startups* geralmente são geridas por jovens da geração Y, que se caracterizam pelo alto grau de competências empreendedoras, destacam-se pelo alto potencial de inovação e autonomia na gestão, além da maior flexibilidade de horários e são avessos à hierarquia. Além disso, Torres e Souza (2016), numa revisão da literatura, relatam que o ecossistema

---

<sup>1</sup>O Business Model Canvas ou "Quadro de modelo de negócios" é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios.

de *startups* é denominado como empreendedor, e que esse afeta as *startups*. O ecossistema pode ser definido como uma sociedade de empreendedores, ideias, habilidades, *startups*, incubadoras, mentores, capital, dentre outros atores.

Todo esse ecossistema impacta no ambiente organizacional interno que, segundo Torres e Souza (2016), é composto por equipes de trabalho mistas, com profissionais de diferentes formações e, apesar do mercado muitas vezes exigir experiência, esse não é pré-requisito em *startups*. Porém, a dedicação é vista como essencial, pois construir um negócio de sucesso não é simplesmente ter uma boa ideia, mas trabalhar arduamente para concretizá-la (KON; CUKIER; MELO, 2014). Entre outras características do ambiente interno de *startups* está a cultura de tolerância às falhas e ao risco (TORRES; SOUZA, 2016).

As *startups*, através do seu ambiente organizacional externo e interno, podem oferecer diferentes aprendizados, em suas diferentes formas, para os profissionais em formação. Segundo o Dicionário Aurélio, aprender é passar a ter conhecimento sobre, instruir-se, passar a possuir habilidade técnica, começar a compreender melhor, pelo uso da vivência, da sensibilidade e perceber, partindo da experiência, pelo tempo e pela influência. No campo de Gestão de Pessoas, há estudos sobre aprendizado formal e informal, considerados pertencentes ao domínio de Desenvolvimento de Pessoas. Sendo o aprendizado formal a educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e workshops (DUTRA, 2001). A aprendizagem formal é conceituada como organizacionalmente mediada e envolve menos auto direção do indivíduo, quando comparada às atividades informais (ERAUT, 1998). Ou seja, a aprendizagem formal é individual, decorre do conhecimento vertical e intencional, e dentro de estabelecimentos de ensino (ANTONELLO, 2005).

Já a aprendizagem informal, segundo Livingstone (1999), é uma atividade que abrange a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade, que sucede fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais. A aprendizagem informal ocorre por práticas presentes no cotidiano, de conhecimento horizontal em espaços não educacionais (ANTONELLO, 2005). Apesar de citar, separadamente, conceitos sobre os tipos de aprendizados, esses podem coexistir, e coexistem. De acordo com Malcolm et al. (2003), há elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais, e elementos de informalidade em situações formais;



estando os dois, indissoluvelmente, inter-relacionados. Segundo Antonello (2005), essa relação entre os aprendizados e suas formas pode derivar dos contextos organizacionais, sociais, culturais, econômicos, históricos e políticos, nos quais a aprendizagem acontece. Portanto, entender a forma como o aprendizado ocorre dentro das *startups*, através de seu ambiente organizacional, ou seja, o contexto no qual os profissionais em formação estão inseridos, mostra-se pertinente. Alguns autores, dentre eles Balarin, Zerbini e Martins (2014, p. 350) consideram que o ambiente organizacional interfere no processo de aprendizagem no trabalho e atribuem destaque ao suporte para aprendizagem,

Suporte à Aprendizagem consiste, então, na percepção do indivíduo sobre condições facilitadoras ou inibidoras da aprendizagem e de sua aplicação no local de trabalho, referindo-se ao apoio de pares, colegas e chefias não só à transferência de treinamento, mas também à aprendizagem natural e ao posterior uso dos novos CHAs nos comportamentos organizacionais. Para Abbad et al. (2012a, p. 247), o suporte à aprendizagem é “avaliado em termos do estímulo do ambiente organizacional a novas aprendizagens espontâneas no trabalho por meio do contato com pessoas mais experientes, autodidatismo ou comportamento de imitação” e trata de dimensões de apoio como a criação de expectativas positivas sobre os benefícios da aprendizagem e sua aplicação, o fornecimento de feedback e a disseminação de informações relativas ao desempenho competente.

O ecossistema no qual as *startups* estão inseridas impacta diretamente no seu ambiente organizacional, seja ele externo ou interno, que possuem características próprias, como colocado acima. Os graduandos que estagiam ou possuem cargos efetivos dentro de *startups* estão sujeitos às influências do ambiente organizacional, tendo esse características dinâmicas e inovadoras, que influenciam o aprendizado desses profissionais. Baseada neste contexto, procura-se identificar **“De que maneira o ambiente organizacional de *startups* influencia o aprendizado dos graduandos de Porto Alegre?”**.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender de que forma o ambiente organizacional de *startups* influencia o aprendizado de graduandos de Porto Alegre.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever o perfil e as atividades desenvolvidas pelos graduandos nas *startups* em que trabalham.
- b) Analisar as facilidades e dificuldades do processo de aprendizagem dos graduandos que atuam nas *startups*.
- c) Descrever e analisar o ambiente organizacional das *startups* com vistas às formas de aprendizado formal e informal dos profissionais pesquisados.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando o incentivo e, respectivamente, o crescimento do empreendedorismo e da inovação, que influenciam o aumento significativo no número de *startups* no país, seja por meio de empresas formalizadas ou apenas ideias, tem-se diferentes e novas oportunidades de estágios e postos de trabalho nessas organizações. Nas quais ainda há poucas iniciativas e baixa estruturação da área de Gestão de Pessoas, portanto, conhecer como ocorre o aprendizado dos profissionais em formação e, também, entender quais são as principais características do aprendizado fomentado e disponibilizado dentro de *Startups*, fornecerá subsídios para auxiliar os profissionais em formação, no momento da escolha de seus estágios ou trabalhos efetivos, durante sua formação.

Assim como colaborar para a área de conhecimento, no domínio de Desenvolvimento de Pessoas, através de uma pesquisa sobre o aprendizado e suas formas nas *startups*, dado que a literatura acerca do assunto é escassa, inclusive acerca da área de Gestão de Pessoas que, na maioria das vezes, não é estruturada em *startups*. Além disso, o desenvolvimento desse trabalho ocorrerá em Porto Alegre, onde se tem maior acessibilidade aos dados, bem como pela relevância

desse estudo, pelo fato de haver um número cada vez maior de *startups* na região, que poderão se beneficiar com os dados e considerações geradas.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, nos seguintes capítulos: referencial teórico, no qual serão abordados os temas: *startups*, ambiente organizacional de *startups* e aprendizagem; metodologia de pesquisa baseada em estudo qualitativo. Posteriormente, a apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Para a compreensão de como o ambiente organizacional de *startup* influencia o aprendizado de graduandos de Porto Alegre, faz-se necessário o entendimento dos conceitos e variáveis do ambiente organizacional, de tipos de aprendizagem, e das próprias *startups*. Por isso, abaixo será apresentada a revisão teórica, que irá abordar como três tópicos principais: *startups*, ambiente organizacional de *startups* e aprendizagem, além das subdivisões desses tópicos.

### 2.1 STARTUPS

O termo *startup*, do inglês, é empregado para começar algo, e é normalmente relacionado com organizações que estão iniciando suas atividades de maneira inovadora. Conforme já colocado na introdução do presente trabalho, as *startups* ainda não possuem uma definição exata, mas os autores concordam que trata-se de uma organização recém-criada, ligada a projetos inovadores, que possam ser repetíveis e escalonáveis. Além disso, está inserida em um ambiente de profunda incerteza.

Conforme Graham (2017), citado por Weinberg e Mares (2018):

Uma *startup* é uma empresa projetada para crescer rápido. Não basta ter pouco tempo de vida, trabalhar com tecnologia, ser bancada por capital de risco ou ter uma estratégia de “saída”, para ser uma *startup*. A única coisa essencial é crescimento. Tudo o mais que associamos com *startups* é decorrente do crescimento.

Ainda, segundo Weinberg e Mares (2018), uma *startup* que atinge o sucesso é aquela que possui um bom produto e um posicionamento diferente, que encontra o melhor canal de tração para o seu momento de crescimento, e assim desenvolve-se mais que a média. Tração, segundo os autores, é crescimento.

#### 2.1.1 Estágios de uma *startup*

Uma *startup*, conforme Blank (2015), possui três estágios de vida, sendo eles: busca, construção e escala. No primeiro, o objetivo é encontrar um modelo de negócios reproduzível e escalável, testando e validando as suposições levantadas durante a construção do mesmo. Nesse estágio, deve-se compreender qual o canal

de vendas ideal para os consumidores adquirirem o produto ou serviço, os custos desse canal, vendas alcançadas sem muito esforço e, por último, a estimativa do custo de aquisição de clientes e o valor do produto ou serviço para os próximos meses.

Já no segundo estágio, de construção, a *startup* precisa aumentar sua escala, através do crescimento no número de clientes, visando aumentar sua receita sem elevar muito seus custos. Nesse estágio, segundo Blank (2015), a *startup* deverá implementar processos, procedimentos e treinamentos, e pensar sobre sua cultura organizacional.

Por último, o estágio de crescimento, no qual o negócio alcançou liquidez através do capital aberto, compra ou incorporação por outra empresa. Muitas *startups* acabam morrendo na primeira fase, em que testam o modelo de negócio que, muitas vezes, não se mostra repetível ou escalável.

### 2.1.2 Tipos de *Startups*

De acordo com Blank (2013), existem seis tipos de *startups*, sendo o primeiro tipo as *Lifestyle Startups*, que são fundadas por empreendedores que querem alinhar seus negócios ao seu estilo de vida, como um skatista que ensina o esporte para outras pessoas. Ou seja, empreendedores que trabalham e vivem a partir de suas paixões. Já o segundo tipo são os *Small Business*: pequenos negócios. Esses empreendedores querem ser donos do próprio negócio, mas não buscam um produto ou serviço que se torne repetível e escalável.

O terceiro tipo, denominado *Scalable Startups* (Startups Escaláveis) ao contrário do último tipo citado, são negócios nos quais os fundos de investimentos (*Venture Capital*) e empreendedores desejam construir. Esse tipo de *startup* necessita de capital de risco para investir em seu modelo de negócio. Por isso, atraem fundos de investimentos e pessoas habilitadas, tudo isso no menor tempo possível. O quarto tipo são as *Buyable Startups*, aquelas criadas para serem vendidas rapidamente, com características similares às *startups* escaláveis.

O quinto tipo são chamadas *Social Startups*, *Startups* Sociais, que objetivam tornar o mundo melhor e aumentar seu valor de mercado ou gerar riqueza para seus fundadores. Podem ser classificadas como organizações não governamentais e,

tipicamente, empregam modelos de negócios diferenciados. Por último, as *Large-company Startups* são empresas que trazem ideias inovadoras para modelos de negócios tradicionais, e a maioria constitui *spinoffs* de grandes empresas, sendo uma diferenciação desenvolvida como aposta oriunda dos modelos tradicionais de empresas, visando à antecipação de movimentos em seu contexto, área ou mercado específico de atuação.

### 2.1.3 *Startups* no Brasil e no Rio Grande do Sul

Conforme citado na introdução do presente trabalho, o maior avanço no mercado de *startups* vem acontecendo na região Sudeste. No estado do Rio Grande do Sul, de acordo com a AGStartups (2017), conta com cerca de 266 *startups*, e ocupa o quarto lugar, em números de *startups* no Brasil. Segundo a ABStartups, a maioria das empresas oferecem produtos e serviços para outras empresas, sendo um modelo de negócios *Business to Business* (B2B), além de pertencerem, em grande maioria, ao setor de tecnologia. Depois ao setor de educação, áreas de mídia, comércio eletrônico e entretenimento.

As *startups* jovens, criadas há menos de 10 anos, que são avaliadas em 1 bilhão de dólares ou mais, são chamadas de unicórnios. A *startup* Nubank, banco digital, tornou-se, em 2018, o terceiro unicórnio brasileiro, juntamente com a 99, aplicativo de transportes, e o PagSeguro, plataforma de pagamentos. São mais de 200 *startups* unicórnios no mundo inteiro. Apesar de o Brasil ser visto como um dos países mais empreendedores do mundo, de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), ainda há um longo caminho a percorrer.

## 2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE *STARTUP*

Para entendimento do ambiente organizacional de *startup*, que é uma das variáveis a serem estudadas no presente trabalho, será necessário compreender quem faz parte do ecossistema de *startups*, levando em consideração seus agentes e como esses impactam no ambiente organizacional externo. Igualmente, é necessário entender a influência e a resposta do ambiente organizacional interno ao externo e ao ecossistema empreendedor. Por isso, serão apresentados os três

tópicos: ecossistemas de *startups*, ambiente organizacional externo e ambiente organizacional interno.

### 2.2.1 Ecossistema de *startups*

Segundo Aleisa (2013), o objetivo de qualquer ecossistema de inicialização é desenvolver uma rede autossustentável de talentos e recursos, que busquem resolver questões que afetam a comunidade em geral. Nesse sentido, o ecossistema de *startups* pode ser formado pelas próprias *startups*, empreendedores, universidades, incubadoras, aceleradoras, mentores, investidores anjos, *venture capital* (VC), entre outros. Eles se conectam e auxiliam uns aos outros, aumentando o valor dos seus próprios negócios, e assim, fortalecendo o ecossistema, que é denominado como empreendedor (ALEISA, 2013). O ecossistema empreendedor é um conjunto de variáveis interdependentes que, se combinadas, proporcionam um ambiente favorável a grandes casos de sucesso (ISENBERG, 2011). Da mesma maneira que um ecossistema biológico necessita que seus elementos se relacionem de forma harmônica, o ecossistema de *startups* precisa buscar a adaptação, no momento que algum componente é extinto, sua inexistência causa um desequilíbrio que afeta outros no ecossistema (TORRES; SOUZA, 2016).

A presença de ecossistemas em locais como Vale do Silício, Vancouver, Paris, Nova Iorque, Berlim, Moscou, Melbourne, Santiago e São Paulo, mostra o rápido desenvolvimento e a abertura das pessoas e organizações, para mover o ecossistema empreendedor. Entretanto, há um elemento que ainda não foi citado e merece atenção: o governo. Para Aleisa (2013), o governo deve ser um instrumento nesse ecossistema, fornecendo uma legislação em termos de impostos, incentivos e subsídios, com a finalidade de criar um ambiente propício para *startups*.

Isenberg (2010) menciona nove princípios que norteiam a criação de um ecossistema empreendedor, e que devem ser seguidas pelos governos para estimulá-lo, sendo eles:

- a) Parar de emular o Vale do Silício: ao imitar o Vale do Silício, muitos governos falham, porque não entendem sob qual contexto essa região foi criada, sendo esse diferente dos vividos por eles.

b) Delinear o ecossistema em torno de condições locais: o ecossistema é uma combinação de condições únicas. Isso ficou claro no estudo do autor sobre Israel.

c) Envolver o setor privado desde o início: a motivação e perspectiva para desenvolver mercados lucrativos e autossustentáveis por parte do setor privado auxiliam os governos, que não conseguem criar um ecossistema empreendedor sozinho.

d) Favorecer os grandes potenciais: o governo deve investir em empreendedores com alto potencial de crescimento.

e) Conseguir um grande vencedor: um grande caso de sucesso instiga a imaginação do público e inspira novas ideias, sendo assim possui resultados admiráveis no ecossistema.

f) Encorajar mudanças culturais empreendedoras: algumas sociedades possuem baixa tolerância ao risco e medo do fracasso, por isso é importante que a mídia comunique as atitudes empreendedoras que deram certo.

g) Fortalecer as raízes do empreendedorismo: desenvolver os negócios e auxiliar os empreendedores, garantindo que haja recursos, porém esses devem ser bem distribuídos, para que não sejam elefantes brancos.

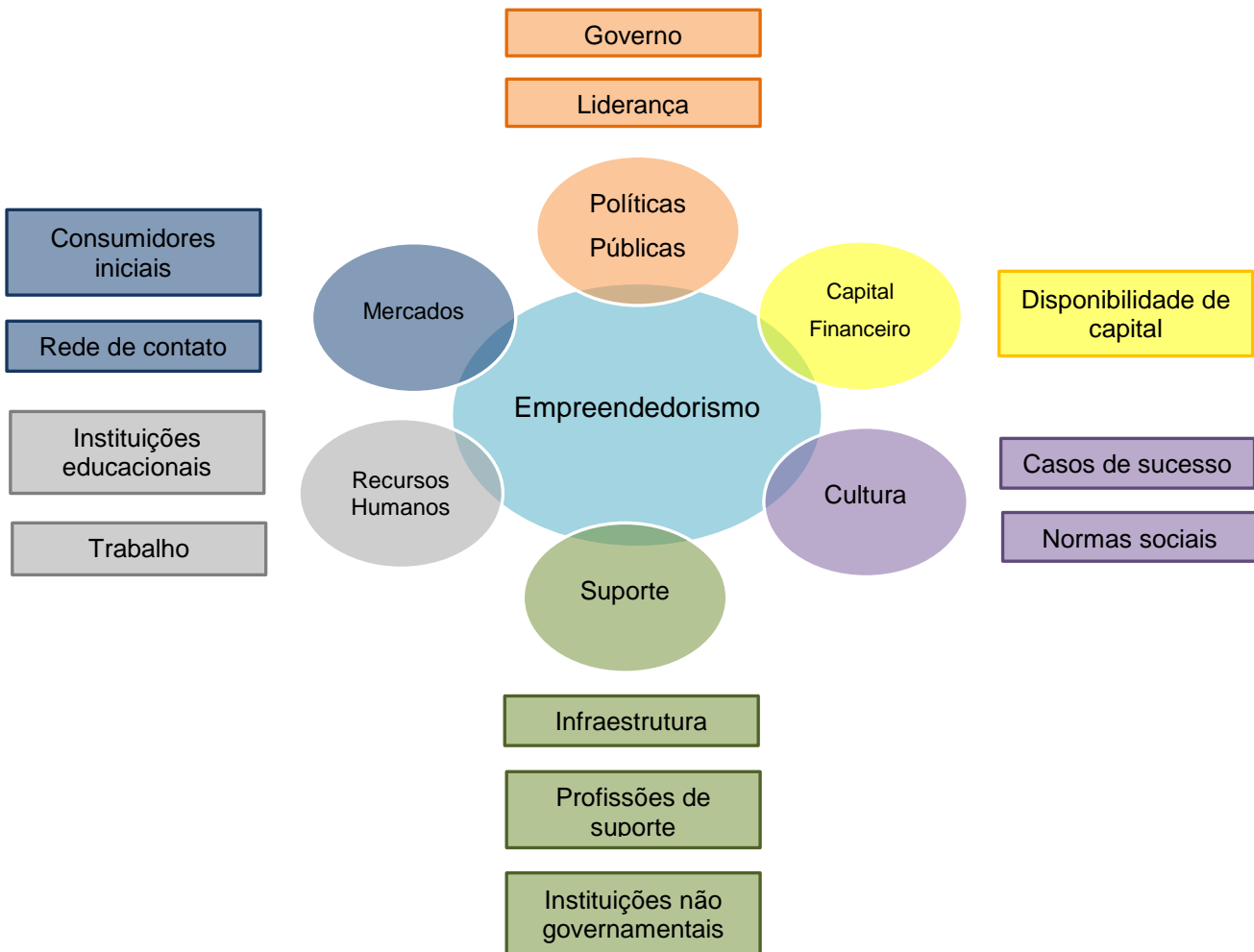
h) Ajudar os clusters a crescerem organicamente: o governo deve reforçar e investir em clusters existentes e emergentes, em vez de tentar criar novos. Além disso, deve identificar por qual direção os empreendedores estão indo e “abrir o caminho”, não intervindo em todo o processo de desenvolvimento do ecossistema, mas fornecendo suporte onde ele não consegue ser forte.

i) Reformar o quadro legal, burocrático e regulatório: reformas que impactem positivamente no ecossistema.

Segundo Isenberg (2011), cada agente possui um papel diferente a desempenhar, para a construção bem estruturada do ecossistema empreendedor. O autor ainda identificou um conjunto interdependente de variáveis, sendo elas: políticas públicas, capital financeiro, cultura, suporte, recursos humanos e mercados, conforme mostra a figura a seguir.



**Figura 1 - Ecosystema para crescimento do empreendedorismo**



Fonte: elaborado pela autora, baseado na imagem do anexo A.

Em relação às Políticas Públicas, estão inseridos os órgãos de regulamentação, que devem criar incentivos para estimular o empreendedorismo, que podem ser benefícios fiscais, menos burocracia na abertura de novas empresas e na contratação e demissão de pessoal, dentre outros. Além disso, as universidades devem fornecer conhecimentos para as *startups*, através das suas pesquisas científicas. Aleisa (2013) ressalta que a existência dos principais ecossistemas do mundo é um reflexo de como as *startups* prósperas operam, como criam um nicho próprio, e como as universidades lhes auxiliam nessa jornada. Dentro das Políticas Públicas também está a liderança, que deve desenvolver estratégias e eventos, para fomentar o empreendedorismo, e ter competências para os momentos de urgência, crises e mudanças.

No capital financeiro, estão as organizações privadas que investem nos negócios, podendo ser microempresários, investidores anjos, fundos de *venture capital*, *private equity*, assim como a própria família ou amigos dos fundadores das *startups*. Nesse domínio, é investido o capital de risco, visto o ambiente de incerteza, no qual as *startups* estão inseridas. Ainda, deve-se ressaltar a necessidade de empreendedores, não somente nas *startups*, mas nas incubadoras e aceleradoras, assim como os financiamentos, para que haja o desenvolvimento dos ecossistemas de *startups*, sendo esse, conforme Aleisa (2013), um ambiente aberto de colaboração e de apoio à inovação organizacional.

No domínio da cultura está a visibilidade das histórias de sucesso e de reputação internacional, além do incentivo à tolerância aos riscos e fracassos, inovação, criatividade, experimentação, status social dos empreendedores. Nesse domínio, mostra-se a importância do desenvolvimento da mentalidade empreendedora nos indivíduos.

Sobre o suporte, têm-se as profissões que dão apoio às *startups*. Esse apoio pode ser no âmbito legal, contábil, bancário e consultoria. Ainda, é importante salientar que deve haver uma infraestrutura básica de telecomunicações, logística, energia, além de instituições como aceleradoras e incubadoras.

Dentro do capital humano, os profissionais e acadêmicos devem estar capacitados para empreender e trabalhar nas *startups*, além de receberem treinamentos sobre empreendedorismo, ressaltando também a ação das instituições educacionais, que desempenham o papel de formar um mão de obra empreendedora.

Por último, os mercados devem possuir consumidores interessados nos novos produtos e uma rede de contato que auxilie no crescimento das *startups*. Ademais, devem haver bons canais de distribuição e expertise na produção. O ecossistema empreendedor pode ter domínios bem desenvolvidos. Porém, não deve produzir um aumento no número de *startups*, pois, de acordo com Isenberg (2011), essas variáveis são interdependentes, ressaltando que elas devem ser desenvolvidas em conjunto, não de maneira isolada.

### 2.2.2 Ambiente organizacional externo

O ambiente organizacional externo, no qual as *startups* estão inseridas, além de ser impactado pelos agentes e variáveis do ecossistema empreendedor, possui algumas características. Entre elas, se destaca extrema incerteza. A extrema incerteza pode ser definida como a escassez, no ecossistema de negócios, de informações sobre eventos e ações (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016). Adicionalmente:

As informações do ambiente são muito importantes para a organização, pois impactam as estruturas e variáveis organizacionais, tomada de decisão e experiência. Essa influência, no caso da estrutura organizacional, direciona o fluxo da informação, comunicação e tomada de decisão (CHILD, 1972; DUNCAN, 1979; MINTZBERG, 1979 *apud* SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016, p. 36).

Por isso, Ries (2012) alega que as ferramentas da administração geral, muitas vezes, não se aplicam às *startups*, devido ao solo de extrema incerteza, no qual as *startups* são criadas. O futuro é imprevisível, os clientes assistem a um crescente conjunto de alternativas e um ritmo acelerado de mudanças, que se dá em função da competitividade.

Como apresentado, por se tratar de um ambiente de profunda incerteza, outra característica do ambiente é a dependência da aceitabilidade dos clientes, por parte das *startups*. Como já citado, as *startups* criam produtos ou serviços, que ajudam a solucionar um problema de forma inovadora. Porém, é nesse momento que surge a dependência da aceitabilidade, já que mesmo o produto ou serviço sendo criado como o objetivo de inovar o mercado ou facilitar a vida das pessoas, elas podem simplesmente escolher continuar comprando ou agindo de maneira habitual.

Por isso, os indicadores estarão, quase sempre, relacionados ao alcance dos objetivos sobre o produto e seu mercado do que com os resultados financeiros (RIES, 2012 *apud* MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016). Do mesmo modo:

Ao considerar que as *startups* possuem maior incerteza do ambiente e da aceitabilidade de seus produtos e serviços, os principais indicadores não devem ser financeiros, e sim concernentes ao alcance de objetivos ou expectativas que posteriormente levarão a um desempenho financeiro

(CASSAR, 2014; READ; SONG; SMIT, 2009; RIES, 2011 *apud* MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016 p. 33).

Outra característica citada, além da extrema incerteza, é o ritmo acelerado e de constantes mudanças, no qual as *startups* estão inseridas, devido ao seu ambiente organizacional externo. Segundo o SEBRAE (2017), existe um termo usado entre os participantes do ecossistema de *startups* que ajuda a entender um pouco mais o porquê dessas mudanças aceleradas e constantes: “pivotar”. Essa palavra, de uso informal, vem do inglês *pivot*. “Pivotar” significa, segundo Gitahy (2017, n.p), “girar em outra direção e testar novas hipóteses, mas mantendo sua base para não perder a posição já conquistada”<sup>2</sup>. Vale ressaltar que “pivotar” é diferente de desistir, pois, conforme Gitahy (2017), ao desistir se leva apenas a experiência e o aprendizado. Já no *pivot*, leva-se a experiência e reaproveitam-se os antigos ativos construídos, em favor de uma nova estratégia. Ou seja, o fato de que as *startups* estejam em um ambiente de profunda incerteza, exige constantes e aceleradas mudanças, não só em relação ao seu produto ou serviço, mas ao seu posicionamento e seu modelo de negócio, para também enfrentar a competitividade. Ainda, é mais fácil para as *startups* do setor e tecnologia explorar os *pivots*, já que seus ativos são em grande parte intangíveis, os custos baixos e mudanças de mercado rápidas (GITAHY, 2017). Sendo assim, readaptar a *startup* a um modelo mais escalável torna-se mais fácil.

### 2.2.3 Ambiente organizacional interno

O ambiente organizacional interno de *startups* é impactado diretamente pelos participantes do ecossistema empreendedor e pelos aspectos que fazem parte do ambiente organizacional externo. A extrema incerteza, um dos aspectos caracterizadores do ambiente externo, influencia o interno, seja no seu formato ou características.

A descentralização da tomada de decisão estratégica, no caso de ambientes incertos, torna as decisões mais ágeis e não sobrecarrega o alto comando da organização (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016). Ademais, a

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-voce-deve-pivotar-sua-startup,b5192bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 29 mar. 2018.

descentralização, autonomia e controles brandos, atributos de estruturas mais orgânicas, são adequados aos ambientes incertos. Já as organizações com estruturas mais mecânicas, possuem maior centralização, padronização e controles burocráticos, e estão presentes em ambientes estáveis (BURNS; STALKER, 1961; FOO; LEE, 2002).

As *startups*, por estarem num ambiente de profunda incerteza, possuem, em sua maioria, estruturas organizacionais mais orgânicas. Segundo Lauren Berger (2017), para a Harvard Business Review Brasil, no artigo intitulado “Seis coisas que os recém-formados devem saber antes de entrar em uma *startup*”:

Falta de estrutura — ou mesmo de um chefe. Recém-formados que começam a trabalhar em *startups* podem estar saindo de um ambiente educacional em que os objetivos são claros e coerentes, em que são supervisionados de perto por pais e professores e estar ingressando em um emprego em que os objetivos não são claros, mudam constantemente (ou ambos) e no qual devem fazer tudo por conta própria sem supervisão ou *feedback*. Essa é uma situação difícil de encarar. Jovens em geral anseiam por feedback e atenção e acham difícil evoluir quando não há medida para o sucesso. Em algumas *startups* “falta de estrutura” é uma forma delicada de chamar algo que seria mais bem descrito como “caos completo”. Como se prospera como funcionário em um ambiente que está em constante mudança, em que as prioridades e objetivos mudam o tempo todo, com base em pressão de fundadores e investidores? Você tem de estar psicologicamente preparado para ingressar em um ambiente tão instável. E em alguns casos pode ser que você nem tenha chefe. Conversei com muitos recém-formados que estavam em seu primeiro emprego após o fim da faculdade. Todos esperavam ter um chefe, mas agora estão começando a trabalhar sem um supervisor. A esses graduados resta “ser o chefe”<sup>3</sup>.

Levando em consideração aspectos como incerteza do ambiente, mudanças no produto, serviço ou modelo de negócio e estrutura organizacional, sobre tomada de decisão em *startups*, observa-se que:

As *startups* possuem um contexto para tomada de decisão um pouco mais delicado do que as demais organizações devido à limitação de recursos, ausência de um sistema hierárquico claro e presença de inúmeras ambiguidades e incertezas. Em geral, considera-se que aconselhamentos podem ser benéficos para melhorar a abrangência da decisão, expondo os decisores chaves às diferentes perspectivas e interpretações (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016, p. 38).

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/antes-de-entrar-em-uma-start-up/>>. Acesso em 16 mai. 2018.

Nesse sentido, mostra-se a necessidade da abertura e apoio dos participantes do ecossistema, como mencionado acima, principalmente das universidades, mentores, incubadoras e aceleradoras. Ou seja, o ambiente organizacional interno e externo de *startups* faz com que seja necessária uma troca de ideias, de experiência e de conversas, entre empreendedores experientes e novatos, universidades e demais agentes, sendo possível identificar uma “rede de apoio”, que permeia o ambiente (TORRES; SOUZA, 2016).

Devido à rápida mudança exigida pelo ambiente externo, a estrutura organizacional orgânica e a tomada de decisão descentralizada, presentes no ambiente interno, outro aspecto que deve permear o ambiente organizacional interno de *startups* é a cultura de tolerância a falhas e experimentação. Segundo Torres e Souza (2016), é necessário que os empreendedores estejam preparados para encarar os riscos e serem tolerantes às falhas, além de aprender com elas. Essa tolerância às falhas também é importante frente à experimentação, já que conforme, a Revista *Fast Company*, em um artigo intitulado *Experimentation is the new planning* (2012)<sup>4</sup>, ter uma lista de experimentos estratégicos permite à equipe testar e gerenciar mais opções, o que pode significar melhores chances de escolher assertivamente. Para que haja experimentação constante, a equipe deve gerar, continuamente, hipóteses, que devem ser testadas através de pequenos experimentos, aquelas experiências bem-sucedidas devem ser mantidas. Já as que falharam devem ser descartadas.

Quanto às equipes de uma *startup*, essas tendem a serem enxutas, conforme Jeff Bezos, fundador da Amazon, para executar um projeto, a equipe deve possuir de 5 a 9 pessoas, de forma que possa ser alimentada por no máximo duas pizzas<sup>5</sup>. Além disso, para a formação dessas equipes, são contratados e valorizados profissionais com carreira em T. Marcelo Pimenta (2017) ressalta a preferência por profissionais com abrangência de conhecimento sobre diversos assuntos e que possuam profundidade em um e sejam reconhecidos como *expert*, aqueles *super*

---

<sup>4</sup> Disponível em <<https://www.fastcompany.com/3001275/experimentation-new-planning>>. Acesso em 20 mai. 2018.

<sup>5</sup> Disponível em <<http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/o-que-a-cultura-startup-pode-ensinar-as-corporacoes/>>. Acesso em 20 mai. 2018.

especializados. Essa valorização de profissionais com carreira em T ocorre ainda mais por parte das *startups*, que possuem equipes enxutas.

Essas equipes ainda devem ser regidas por uma liderança criativa. Conforme Marcelo Pimenta (2017), os chefes autoritários não devem mais figurar nas *startups*, sendo necessário criar e cultivar um novo estilo de liderança, sendo esse comprometido com os resultados e bem-estar da equipe. Além disso, assim como a *startups* foi criada através de uma ideia que resolve um problema em questão, as equipes devem adquirir uma cultura de resolução de problemas.

Duas características sobre o ambiente interno de *startup* que merecem atenção dos graduandos ou graduados, segundo Lauren Berger (2017), ao escolherem trabalhar nessas empresas: a flexibilidade de horários e a remuneração. Sobre a flexibilidade de horários, a autora comenta que pode-se ter uma pressão para trabalhar a mais, pois os fundadores e os próprios colaboradores possuem grandes planos para a *startup*, que está num ambiente de profunda incerteza e constante mudança. Em relação à baixa remuneração, a autora, que escreveu o artigo para HBRB, comenta que:

Se estiver ingressando em uma *startup* que recebeu investimentos consideráveis, o salário pode até ser alto para seu cargo, mas se se tratar de alguma criada predominantemente com recursos próprios, o valor pode ser bem baixo. O salário em uma *startup* será bem mais instável que em uma empresa estabelecida. Comparar a oferta com o salário de outras firmas será uma tarefa bem mais árdua. E quanto aos benefícios? Bem, muitas *startups* não oferecem benefícios como plano odontológico ou de saúde, ou um plano de aposentadoria; simplesmente não estão em uma situação financeira que lhes permita oferecer tais benefícios. Você precisará enxergar além de fatores como benefícios e salário para decidir se quer mesmo trabalhar nesse local (BERGER, 2017, n.p).

Conforme pode-se perceber o ecossistema empreendedor, os ambientes organizacionais externos e internos exercem grande influência um sobre o outro, sendo os fatores e as práticas exercidas dentro do ambiente interno, uma resposta ao ambiente externo de profunda incerteza, competitividade, necessidade de mudança e de aceitabilidade das ideias, produtos ou serviços, que, por sua vez, faz frente aos auxílios e às exigências do ecossistema no qual as *startups* estão inseridas.

## 2.3 APRENDIZAGEM

Para compreensão da segunda variável a ser estudada no presente trabalho, mostra-se necessário o entendimento sobre aprendizagem, além de alguns de seus tipos como: experiencial, incidental, formal, informal e a junção de formal e informal. Por isso serão trazidos conceitos e exemplificações.

A aprendizagem no trabalho pode acontecer através de programas formais de treinamento ou formas de aprendizagens espontâneas, não estruturadas, informais, ou ainda, no desenvolvimento de atividades externas ou internas ao local de trabalho (LOIOLA; ROCHA; RASKIN, 2002; SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004 *apud* LOIOLA; PEREIRA; GONDIM, 2011).

Através das interações com o ambiente, as organizações, assim como as pessoas, aprendem e criam diferentes estilos de aprendizagem, de acordo com Kolb (1999). Pela necessidade de se relacionar com os diferentes fatores do ambiente, as equipes desenvolvem formas características de pensamento e trabalho em conjunto, além de diferentes estilos decisórios e de resolução de problemas.

As *startups*, assim como outras organizações, são sistemas de aprendizagem, e às suas equipes cabe à incumbência de se adaptar aos desafios impostos pelo ambiente, sendo segundo Kolb (1999, p. 335) “uma possuidora de um estilo de aprendizagem característico que melhor se coaduna com tais requisitos ambientais.”.

Além disso, observa-se que:

O aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos, ou seja, o aprendizado é um processo e não um produto (DEWEY; LEWIN; PIAGET *apud* ANTONELLO, 2007, p. 147).

Para compreensão de aprendizagem, se faz necessário entender quais são as abordagens da literatura quanto ao assunto, e quais serão tratadas no presente trabalho. Segundo Antonello (2006, p. 185):

A dimensão individual da aprendizagem é analisada através de vários modelos, relativamente distintos, que foram desenvolvidos, ao longo do tempo, para tentar explicar o processo de aprendizagem. Segundo Terra



(2000), embora existam vários modelos sobre aprendizagem individual, os mais relevantes são: o Modelo Behaviorista, o Cognitivo e o de Aprendizado Experiencial/Vivencial. Com frequência, além da referência a estas abordagens, verifica-se na literatura sobre o assunto, as denominações aprendizagem formal, não formal e informal (ANTONELLO, 2006, p. 185).

O presente trabalho irá abordar o aprendizado experiencial, incidental, formal, informal, e a junção desses, que segundo Antonello (2006), apesar de alguns autores caracterizarem cada tipo de aprendizado separadamente, esses, por diversas vezes, ocorrem em conjunto.

### 2.3.1 Aprendizagem formal

A aprendizagem formal, de acordo com Antonello (2005), pode derivar de atividades de aprendizagem construídas de maneira intencional, que são normalmente criadas pela área de Recursos Humanos, e também pode ocorrer de situações de caráter experimental. Ou seja, o aprendizado formal geralmente é dirigido pela própria *startup*, planejada previamente e com um objetivo a ser atingido, que pode resultar de uma necessidade ou estratégia da própria organização. Porém, também pode decorrer da junção com a aprendizagem experiencial, apresentada anteriormente.

A aprendizagem formal, conforme Marsick e Watkins (1990), é caracteristicamente patrocinada por instituições, sendo baseada em sala de aula e altamente estruturada. A aprendizagem formal é individual, decorre do conhecimento vertical e intencional, e dentro de estabelecimentos de ensino (ANTONELLO, 2005).

#### 2.3.1.1 *Treinamento e desenvolvimento*

O aprendizado diz respeito à aquisição de conhecimento, habilidades, competências, atitudes ou comportamentos. Porém, o foco do treinamento e do desenvolvimento não é que os colaboradores aprendam por aprender (NOE, 2015). De acordo com Noe (2015, p. 6):

O treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Seu objetivo é que os funcionários tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los às atividades do dia a dia. O

desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. Treinamento e desenvolvimento formais dizem respeito aos programas, cursos e eventos desenvolvidos e organizados pela empresa. Normalmente, exige-se que os funcionários compareçam ou realizem esses programas, que podem incluir treinamentos presenciais (como cursos conduzidos por um instrutor) e on-line (NOE, 2015, p. 6).

Para aumentar a probabilidade de sucesso dos treinamentos, as empresas precisam compreender as discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos colaboradores, e os esperados pelas empresas. Segundo Meneses e Zerbini (2009, p. 54-55):

O sucesso dos sistemas de T&D depende fundamentalmente da realização de levantamentos sistemáticos de necessidades de treinamento, por meio, inicialmente, da investigação dos determinantes do problema de desempenho observado (condições, motivação e competências) e, posteriormente, de três diferentes análises. A análise organizacional, que objetiva estabelecer condições ambientais adequadas para que a transferência de treinamento realmente ocorra. A análise de tarefas, cujo objetivo é identificar as exigências do cargo, trabalho, posto ou ocupação, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes associados aos desempenhos das tarefas. E, por fim, a análise individual, que pretende identificar os colaboradores que apresentam discrepâncias de desempenhos, bem como escolher adequadamente o tipo de treinamento necessário (MENESES; ZERBINI, 2009, p. 54-55).

A partir da teoria apresentada, pode-se perceber a importância do treinamento e desenvolvimento para que as empresas atinjam seus resultados, assim como pode proporcionar uma melhoria no desempenho dos colaboradores.

### 2.3.2 Aprendizagem informal

Já a aprendizagem informal ocorre por práticas presentes no cotidiano, de conhecimento horizontal, em espaços não educacionais (ANTONELLO, 2005). Além disso, essa forma de aprendizado vem da experiência e não é institucionalizada.

Outra definição, segundo Antonello (2005) é oferecida por Watkins e Marsick (1992, p. 288):

A aprendizagem informal pode ocorrer a através de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim.

Além disso, pode ser planejada ou não planejada, mas, normalmente, a pessoa possui algum grau de consciência que está aprendendo. E por último estes autores afirmam que aprendizagem informal pode se encontrar em processos formais de ensino (WATKINS; MARSICK, 1992. p. 288).

Para Watkins e Marsick (1990, p. 12), a aprendizagem informal ainda pode ser definida como:

Um subproduto de várias atividades, como: realização de tarefas, entender a cultura organizacional, a interação interpessoal, experimentação por tentativa e erro, ou por aprendizagem formal. A aprendizagem informal ainda pode ser incentivada pelas organizações ou ocorrer ainda que o ambiente não seja propício (WATKINS; MARSICK, 1990, p. 12).

A literatura também menciona com frequência que a aprendizagem informal pode acontecer naturalmente como parte de trabalho diário (ANTONELLO, 2006). Ainda, de acordo com Noe (2015), o aprendizado informal pode acontecer conforme a necessidade e vontade em aprender sozinho, ou por meio de interações sociais presenciais ou que façam uso de tecnologias.

#### 2.3.2.1 *Aprendizagem experiencial*

A literatura traz diversas definições de aprendizagem experiencial, apresentando diferentes ênfases, entre elas: na resolução de conflitos; na avaliação para desenvolvimento; no treinamento de habilidades; em modelos teóricos; no crescimento pessoal; e no desenvolvimento e treinamento no local de trabalho (ANTONELLO. 2007). E ainda, para John Dewey (1966), o conceito mais importante no seu estudo é a noção de experiência no processo de aprendizagem. E conforme citado por Antonello (2007, p. 147):

Para o autor a aprendizagem é a contínua reorganização e reconstrução da experiência, que ocorre todo o tempo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem, refletem e pensam. Conforme Dewey, a aprendizagem nasce de uma situação que a pessoa está confusa ou em dúvida, ou seja, confrontada com um problema que a faz parar e pensar, estabelecendo-se um fluxo: situação-problema-indagação-reflexão-nova situação (ANTONELLO, 2007, p. 147).

Ou seja, uma simples participação na ação não indica a criação de aprendizagem. Conforme Antonello (2007), a aprendizagem só ocorre quando a

pessoa reflete sobre suas ações e as reorganiza, e ainda, precisa reconstruir a experiência, através de um contínuo processo de reflexão e pensamento.

Para encontrar respostas para a pergunta: “O que é Aprendizagem Experiencial?”, Antonello (2006) apresenta uma categorização em que são vistas como metodologias de aprendizagem experiencial: resolução de problemas; aprendizagem independente; desenvolvimento pessoal; mudança social; aprendizagem não-tradicional; baseada na atividade; projeto de trabalho; trabalho e colocação na sociedade; aprendizagem anterior (ANTONELLO, 2006 *apud* HENRY, 1989).

Segundo Antonello (2007, p. 148), na literatura encontram-se também definições para aprendizagem experiencial ligadas a ação, como:

- a) aprendizagem fortuita: reuniões; interações informais;
- b) aprendizagem da vida: atividades além do ambiente de trabalho que auxiliam no dia a dia profissional;
- c) aprendizagem com os outros: em equipes; em fusões e alianças entre empresas;
- d) aprendizagem na ação: resolução de problemas; atividades desenvolvidas no trabalho; desenvolvimento de projetos;
- e) aprendizagem autodirigida/autodesenvolvimento: o próprio indivíduo identifica, planeja e desenvolve suas necessidades de aprendizagem (formação e desenvolvimento);
- f) aprendizagem formal: geralmente são atividades vinculadas à área de recursos humanos constituindo-se em educação continuada; treinamentos e educação básica; cursos de graduação; cursos de pós-graduação; seminários e workshops;
- g) aprendizagem baseada no trabalho: a aprendizagem pode ser adquirida por meio da prática profissional (ANTONELLO, 2007, p. 148).

### 2.3.2.2 *Aprendizagem incidental*

A aprendizagem incidental pode ocorrer dentro da aprendizagem informal e, de acordo com Marsick e Watkins (2001), a diferença significativa entre seus aprendizados consiste no fato que aprendizagem informal é frequentemente intencional, enquanto a incidental, não. Porém, as duas podem ocorrer através de instituições, ou não, e mesmo estando conectadas não são a mesma coisa, sendo a aprendizagem incidental, conforme as autoras, um subproduto da aprendizagem informal.

Ainda segundo Marsick e Watkins (2001), a aprendizagem incidental, que decorre de experiência, só é percebida como aprendizado depois de ocorrida a situação. Ou seja, apesar de aumentar o conhecimento e as habilidades, é uma

ação ou transação espontânea, sem a intenção de aprender com a situação ou tarefa, sendo importante considerar o aprender por uma série de experiências interpessoais.

### 2.3.3 Aprendizagem formal e informal

Anteriormente, foram apresentados conceitos separados das aprendizagens experiencial, formal e informal, para que se possa entender e identificar cada um. Porém, segundo Antonello (2005), essa é uma visão da literatura que tenta separar radicalmente a aprendizagem formal da informal. “Esta é uma abordagem equivocada, pois o mais importante é identificar sua integração” (ANTONELLO, 2005, p. 3). Ainda segundo a autora, as situações de aprendizagem contêm atributos de formalidade e informalidade. Além disso, esses se relacionam de formas diferentes em situações diferentes (ANTONELLO, 2005).

Conforme Antonello (2006), se a aprendizagem for examinada frente aos contextos e ambientes nos quais ocorre, poderá se entender a relação entre as duas e, ainda, os seus efeitos. Além disso, a literatura menciona frequentemente que o tipo de aprendizagem informal acontece naturalmente, como parte de trabalho diário, sendo que, usualmente, os eventos de treinamento são considerados espaços típicos de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Por isso, conforme Antonello (2006, p. 187), torna-se relevante evitar dois possíveis enganos:

Primeiro, não se está afirmando que a aprendizagem é a mesma em todas as situações. Há diversas diferenças, muito reais e significativas entre elas, quando referimo-nos a aprendizagem no trabalho e nas instituições de ensino. O argumento é que tais diferenças não podem ser endereçadas adequadamente, classificando simplesmente e de forma estanque a aprendizagem em dois ou três tipos formal, não-formal e informal (ANTONELLO, 2006, p. 187).

Ainda segundo Antonello (2006), existem basicamente três vantagens em se considerar que as aprendizagens podem ocorrer em conjunto:

- (a) Evitar a afirmação de que a aprendizagem formal ou informal é inerentemente superior, uma em relação a outra.
- (b) Supor que teorias diferentes de aprendizagem só se aplicam à aprendizagem informal ou à formal.

(c) Para compreensão das diferenças entre os tipos de aprendizagem é necessário considerar aspectos do contexto no qual ela ocorre e analisar a natureza da aprendizagem em muitas situações.

Portanto, adotar este posicionamento permite, segundo Antonello (2006), aumentar as possibilidades de uma leitura e a compreensão mais consistente e profunda de um fenômeno complexo e dinâmico como o processo da aprendizagem.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apontadas as metodologias utilizadas para elaboração e execução desse trabalho, lembrando que as metodologias são instrumentos para realização da pesquisa, sendo assim, um meio para alcançar os objetivos.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de compreender de que forma o ambiente organizacional de *startups* influencia o aprendizado de graduandos de Porto Alegre, foi necessário entrevistar diretamente os graduandos, para obtenção das suas percepções e coleta de informações sobre o aprendizado no ambiente organizacional de *startups*. Para isso, foi utilizada a pesquisa qualitativa por meio de entrevistas que, segundo Valles (1997, p. 180), possui algumas características:

- a) Na entrevista, a participação do entrevistado e do entrevistador conta com expectativas explícitas: um de falar e o outro de escutar;
- b) O entrevistador anima constantemente o entrevistado a falar, sem contradizê-lo;
- c) Aos olhos do entrevistado, o encarregado de organizar e manter a conversação é o entrevistador (VALLES, 1997, p. 180).

Ainda, de acordo com Malhotra (2012, p. 121):

A entrevista em profundidade é uma entrevista semiestruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é estimulado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico (MALHOTRA, 2012, p. 121).

Para Sierra (1998), na entrevista em profundidade, o objeto de investigação é composto pela vida do entrevistado – experiências, ideias e valores, e tende a construir um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do sujeito. Sendo assim, a metodologia permite identificar, de maneira mais completa e detalhada, as diversas formas de percepção e descrição dos fatos pesquisados por partes dos entrevistados, tendo em vista os objetivos desse estudo.

A entrevista em profundidade deverá possuir um roteiro semiestruturado de perguntas e, segundo Godoi, Mello e Silva (2006) são condições essenciais à

entrevista qualitativa que o entrevistado se expresse da sua forma frente ao estímulo do entrevistador, que a ordem e formulação das perguntas não prejudiquem a livre expressão, que o entrevistador possa participar ou inserir outras perguntas, ao decorrer do diálogo, mantendo sua visão no objetivo geral da entrevista.

Portanto, o roteiro não será fechado, pois conforme Godoi, Mello e Silva (2006, p. 306):

O estilo especialmente aberto desta prática de investigação permite a obtenção de uma grande riqueza informativa; proporciona ao investigador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em interação direta e flexível (GODOI; MELLO; SILVA, 2006, p. 306).

### 3.2 POPULAÇÃO

Uma população, segundo Malhotra e Birks (2006), é o aglomerado de todos os elementos que compartilham um conjunto de atributos, e que representam o universo, segundo o propósito de uma pesquisa. Porém, o presente trabalho não terá uma população previamente determinada, pois, de acordo com Godoi, Mello e Silva (2006), as técnicas quantitativas determinam previamente o tamanho da amostra. Já nas qualitativas, o pesquisador está impedido de fixar antecipadamente o número de entrevistas necessárias. “As amostras nos estudos qualitativos não estão geralmente pré-especificadas, senão que podem evoluir uma vez começado o trabalho de campo” (VALLES, 1997, p. 3).

Ainda há benefícios em não fixar um número de entrevistados, pois como não há uma definição de participantes pré-determinada, o investigador possui a flexibilidade de voltar ao campo, aprofundar as entrevistas ou ampliar seu número, com base no desenvolvimento teórico do trabalho (GODOI, MELLO E SILVA, 2006).

### 3.3 SUJEITOS

Para alcançar o objetivo do presente trabalho, serão entrevistados graduandos ou recém-formados em Porto Alegre, que trabalham ou trabalharam em *startups*. Já a captura dos sujeitos participantes das entrevistas se dará através da técnica que Sierra (1998) denomina como “bola de neve”, ou seja, por meio de parentes, amigos, contatos pessoais e conhecidos. Além disso, a indicação de



entrevistados visa facilitar a abertura ao pesquisador ao espaço onde se encontram os sujeitos (GODOI, MELLO E SILVA, 2006).

Foram entrevistados 10 graduandos, que trabalham ou estagiam em 7 *startups* diferentes. Ao longo da análise destas entrevistas, cada entrevistado será citado de acordo com o resumo exposto no Quadro 1, que tem o objetivo de organizar e compilar algumas das principais informações sobre cada um deles.

**Quadro 1 – Perfil dos entrevistados**

<i>Startup</i>	Entrevistado	Descrição do Cargo	Cargo
A	E1	CS – Costumer Success	Efetivo
A	E2	Suporte e CS – Costumer Success	Efetivo
A	E3	Vendas	Efetiva
B	E4	Gestão de Clientes	Estagiária
C	E5	Marketing	Efetiva
C	E6	Designer	Estagiária
D	E7	Financeiro	Efetivo
E	E8	Designer	Estagiária
F	E9	Gestão de Pessoas	Estagiário
G	E10	Gestão de clientes	Estagiária

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para coleta dos dados, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade. O roteiro semi-estruturado foi elaborado a partir da revisão de literatura, acerca do assunto e dos objetivos a serem atingidos no presente estudo (vide quadro 2, a seguir e Apêndice A).

**Quadro 2 – Roteiro de Entrevista**

Objetivo	Referencial Teórico	Pergunta
a) Identificar e descrever o perfil e as atividades	Torres e Souza (2016); Miranda, Santos Júnior e	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conte-me um pouco sobre a área e as atividades que você desempenha dentro da <i>startup</i>.</li> <li>2. Como aconteceu o treinamento inicial para as atividades que você executa/executou?</li> </ol>

desenvolvidas pelos graduandos nas <i>startups</i> em que trabalham.	Dias (2016); Ries (2012).	<p>3. Relate sua rotina de trabalho.</p> <p>4. Quais são os pontos positivos e negativos de se trabalhar numa <i>startup</i>.</p>
b) Analisar as facilidades e dificuldades do processo de aprendizagem dos graduandos que atuam nas <i>startups</i> .	Antonello (2005, 2006 e 2007); Loiola, Pereira e Gondim (2011); Kolb (1999); Henry (1989); Noe (2015); Meneses e Zerbini (2009); Dewey (1966); Marsick e Watkins (2001).	<p>5. Como você aprendeu suas atividades/responsabilidades? Exemplifique.</p> <p>6. A <i>startup</i> em que você trabalha repassa o conhecimento necessário à execução de suas atribuições? Como fazem isso? (A <i>startup</i> fornece treinamentos? Como eles acontecem?).</p> <p>7. Houve mudanças em suas atividades desde você entrou até agora? Comente sobre isso. (Se sim, como foi o processo de aprendizagem das demais atividades? Foi mais fácil?)</p> <p>8. Quando você não possui conhecimento sobre uma atividade que precisa exercer, qual a sua atitude? A <i>startup</i> lhe auxilia?</p> <p>9. Na sua opinião, de que forma as pessoas aprendem? Cite exemplos.</p> <p>10. Como você caracteriza e descreve seu processo de aprendizagem? Conte-me um fato/história que aconteceu e que exemplifique a forma como você aprende/aprendeu.</p> <p>11. Quando e como você percebe que aprendeu algo? Ou está pronto para realizar alguma atividade?</p> <p>12. Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem em seu dia a dia.</p> <p>13. Comente a respeito dos fatores que facilitam/facilitavam a aprendizagem no dia a dia.</p> <p>14. Você acredita que a interação com colegas de trabalho gera aprendizado? Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores de seu setor ou de outras áreas da instituição? Comente sobre isso.</p> <p>15. Você alguma vez observou que tinha conhecimento sobre algum assunto ou atividade sem se dar conta que tinha aprendido anteriormente?</p>
c) Descrever e analisar o ambiente organizacional das <i>startups</i> com vistas as formas de aprendizado formal e informal dos profissionais pesquisados.	Aleisa (2013); Blank (2013 e 2015); Isenberg (2010, 2011); Gitahy (2017); Torres e Souza (2016);	<p>16. Como é a estrutura organizacional da sua <i>startup</i>?</p> <p>17.</p> <p>18. Como você percebe a influência do ecossistema nas atividades e decisões tomadas dentro da <i>startup</i>?</p> <p>19. Como você descreveria o ambiente no qual a <i>startup</i> está inserida? Quais são as principais características?</p> <p>20. Como você descreveria o ambiente organizacional</p>

	<p>Miranda, Santos Júnior e Dias (2016); Ries (2012); Pimenta (2017); Berger (2017).</p>	<p>interno da sua <i>startup</i>? Quais são as principais características?</p> <p>21. Quais os pontos positivos e negativos que você percebe na sua aprendizagem, por trabalhar numa <i>startup</i>?</p> <p>22. Você percebe alguma influência do ambiente sobre sua aprendizagem? De que maneira? Cite um exemplo.</p> <p>23. Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido dentro da <i>startup</i> por causa do meio no qual está inserida? Como a <i>startup</i> que você trabalho fomenta a busca pelo conhecimento?</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da revisão de literatura e objetivos do Estudo.

Como critérios para o encerramento das entrevistas em profundidade e início da análise dos dados coletados foram utilizadas a saturação ou redundância das percepções e informações. A saturação acontece quando não são encontrados dados adicionais e há certa similaridade nas respostas (GLASER; STRAUSS, 1967). Já a redundância, conforme Sierra (1998), ocorre quando há semelhança entre o desenvolvimento teórico e o campo.

Para transformar os dados coletados nos resultados da pesquisa, foi necessário sistematizar, categorizar e analisar. Sendo assim, a análise e interpretação dos dados será feita por meio da análise dos conteúdos obtidos. Segundo Minayo (2003, p. 68), a análise e a interpretação fazem parte do mesmo processo: “O de olhar atentamente para os dados da pesquisa”, e ainda, essa fase possui três objetivos:

- (a) estabelecer um entendimento dos dados coletados;
- (b) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder os questionamentos feitos;
- (c) expandir o conhecimento sobre o objeto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte (MINAYO, 2003, p. 68).

A análise de conteúdo, conforme Capelle, Melo e Gonçalves (2003), significa explicitar, sistematizar e expressar o conteúdo das mensagens obtidas na pesquisa de campo, através de 3 fases:

Pré-análise: deve-se estabelecer ideias, escolher os documentos a serem analisados, retomar as suposições e os objetivos iniciais da pesquisa, no tocante aos dados coletados, e definir os indicadores que nortearão a interpretação final.

Exploração do material: deve-se reunir os dados brutos do material coletado, com o intuito de alcançar o entendimento central de investigação.

Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: por meio do método interpretativo, os dados brutos tornam-se importantes e pertinentes, demonstrando as percepções e informações alcançadas e permitindo ao pesquisador sugerir suas inferências (deduzir de maneira lógica) e realizar interpretações em conformidade com o referencial teórico e os objetivos apresentados.

A análise de conteúdo é utilizada para encontrar padrões que possam aparecer, ou não, nas entrevistas e nos documentos analisados (VERGARA, 2007). Nessa perspectiva, se buscou compreender características ou padrões aparentes ou ausentes no material coletado. Além disso, deve-se entender cada entrevista separadamente, e somente após esse entendimento, realizar o cruzamento para encontrar aspectos que transcendem a particularidade de cada uma.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos, através das entrevistas realizadas, com base no referencial teórico empregado no trabalho, com a finalidade de alcançar o objetivo geral proposto: Compreender de que forma o ambiente organizacional de *startups* de Porto Alegre influencia o aprendizado de graduandos.

A partir das entrevistas realizadas com os graduandos, que trabalham ou estagiam em *Startups* em Porto Alegre, pode-se observar pontos de convergência entre os depoimentos, que serão apresentados e discutidos nessa análise, sendo a análise das entrevistas dividida em quatro macros categorias e em 16 micros categorias, dirigidas pelas áreas de interesse do trabalho: *startups* e aprendizado, conforme o Quadro 3, apresentado a seguir.

**Quadro 3 – As macro e micro categorias de análise**

Macros e micros categorias de análise	
<b>1. Perfil e atividades desenvolvidas</b>	Tipos de atividades desenvolvidas
	Tomada de decisão
<b>2. Aprendizagem</b>	Processos de aprendizagem
	Percepção da aprendizagem
	Fatores que facilitam a aprendizagem
	Fatores que dificultam a aprendizagem
<b>3. Ambiente organizacional</b>	Ecosistema empreendedor
	Ambiente externo
	Ambiente interno
<b>4. Influência do ambiente sobre a aprendizagem</b>	Competitividade
	Incerteza e rápidas mudanças
	Estrutura organizacional aberta e colaborativa
	Tomada de decisão estratégica
	Alto grau de responsabilidade
	Alto grau de interação
	Perfil empreendedor e inovador

Fonte: Elaborada pela autora.

## 4.1 PERFIL E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Nesta categoria de análise, discute-se o perfil e atividades desenvolvidas pelos graduandos entrevistados nas *startups*, principalmente objetivando conhecer quais os tipos de atividades, além de entender a estrutura organizacional e tomada de decisão dentro do ambiente organizacional das *startups*.

### 4.1.1 Tipos de atividades desenvolvidas

A partir dos relatos dos entrevistados, torna-se evidente que todos consideram suas tarefas mistas, ou seja, operacionais e estratégicas. No seu dia a dia uma grande parcela de suas atividades são operacionais. Entretanto, necessitam criar e inovar na sua área ou na *startup* como um todo, participando, assim, de atividades de cunho estratégico. Conforme evidencia a seguinte fala da entrevista que trabalha com a área de gestão de clientes:

“Eu estou na área de gestão de clientes, então o que eu faço no dia-a-dia ainda são coisas operacionais, mas que estão sendo automatizadas. Porque nós percebemos que não tinha mais como fazer operacionalmente, pois demandavam tempo.” (E10)

Embora relate que suas atividades são basicamente operacionais, e que necessitam ser automatizadas, por causa de seu crescente volume, a mesma entrevistada diz precisar pensar estrategicamente. Além disso, mostra-se importante lembrar que a entrevistada é estagiária, porém responsável por toda uma parte da operação de gestão de clientes.

“Eu tenho que pensar estrategicamente, eu só não consigo pensar totalmente nisso, porque ainda tem essa parte operacional que aumentou. A *startup* duplicou seu tamanho esse ano, então duplicaram a minhas atividades. Por isso grande parte do meu tempo está indo para essa parte mais operacional, mas meu trabalho é analisar o que o time de análise do cliente faz, para criar ações para retenção de clientes, ou seja uma atividade mais estratégica.” (E10)

Outra entrevistada, que já estagiou em empresas convencionais, nas quais executou apenas atividades operacionais como designer, relata que na *startup* é

totalmente diferente. Embora também desenvolva atividades operacionais, antes de realizá-las, participa ativamente da elaboração das estratégias.

“E aí aqui já estou atuando de forma diferente, porque a parte de como vai ficar visualmente, é a parte final do negócio. Tem uma etapa muito grande antes, que é pensar na estratégia do produto, pensar no conteúdo. É engraçado, porque às vezes eu falo para as pessoas o que eu estou fazendo e elas me perguntam: porque tu estás fazendo isso se tu é designer? Mas a gente faz mais coisas do que uma tela, que é a parte operacional.” (E6)

Nota-se, a partir dos relatos apresentados acima, que desenvolver apenas tarefas operacionais, que seriam atividades a serem executadas por estagiários ou recém-contratados, não condiz com o ambiente organizacional das *startups*. Isto porque algumas das características da *startups* são ambiente de frequente mudança, um número enxuto de colaboradores e uma estrutura organizacional flexível, mostrando-se necessário o desenvolvimento e realização de atividades estratégicas por nível hierárquicos mais baixos. Ou seja, as entrevistas reafirmam o que foi apresentado no referencial teórico (MIRANDA; SANTOS JUNIOR; DIAS, 2016).

#### 4.1.2 Tomada de decisão

No tópico anterior, foram discutidas as atividades operacionais e estratégicas realizadas pelos entrevistados. Já na apresentação e análise da micro categoria de tomada de decisão, percebe-se que, além de exercer atividades operacionais e estratégicas, muitas vezes os entrevistados também são os tomadores de decisões, o que está ligado ao fato de realizarem atividades estratégicas e, que fica evidenciada na fala do entrevistado responsável pela Gestão de Pessoas da *startup* F, ainda que ele ocupe um cargo de estagiário:

“Em primeiro lugar a liberdade que tu tem para criar coisas, que eu tive para inovar, para propor ideias e soluções. Estar perto de quem toma decisões, e tu mesmo tomares as decisões. Eu tenho mais autonomia, eu posso fazer a seleção como eu quiser, eles (os sócios) só querem o resultado final.” (E9)

Outra citação que confirma a liberdade para tomada de decisão ou para *pivotar* suas ideias, conforme apresentado por Gitahy (2017), foi da entrevistada que

atua num dos setores de marketing da *startup* C, na qual estagiou e foi efetivada há pouco tempo.

“O CEO sempre diz: testa, se não der, não deu, vamos *pivotar*, então manda o e-mail e testa, se der resultado nós implementamos, se der errado esquecemos. Ou seja, tenho autonomia para decidir o que vai ser melhor para área ou não. Eu acho que numa empresa grande não teria isso, por ter mais processos eu precisaria de muitos avais para conseguir fazer alguma coisa. Eu acho que é isso de autonomia na tomada de decisão.” (E5)

A autonomia na tomada de decisão também se relaciona com o alto grau de responsabilidade dos entrevistados, que como dito por Laura Berger (2017), muitas vezes não possuem um supervisor direto, somente os sócios ou investidores da *startup*.

“Eu acho que o ambiente é muito propício para o aprendizado, eu tenho que considerar que eu sou 1/6 da empresa, 1/6 da parte pensante, então tu tem obrigação de melhorar a empresa, tem obrigação de automatizar tudo que puder e tem obrigação de falar o que tu acha que está errado. Isso é muito legal porque a gente tem autonomia, tem que fazer uma coisa, mas vou pedir para o chefe para ver se vai dar certo, não é assim aqui, aqui tu pesquisa, vai atrás, vê se é viável ou não financeiramente.” (E4)

A abertura na tomada de decisão está diretamente ligada ao ambiente organizacional no qual a *startup* está inserida. Ou seja, um ambiente que está em constante busca por inovação, rápidas mudanças e grande incerteza, se faz necessária uma estrutura organizacional, que permita autonomia na tomada de decisão por estagiários ou recém-contratados, como apresentado na literatura de Burns e Stalker (1961) e Foo e Lee (2002).

## 4.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

No macro categoria de ambiente organizacional, buscou-se entender o ambiente organizacional das *startups*, identificando as características e fatores observados pelos entrevistados. Dentro desta macro categoria tem-se como micro categorias: ecossistema empreendedor, ambiente organizacional interno e ambiente organizacional externo.



#### 4.2.1 Ecossistema empreendedor

A importância do ecossistema empreendedor se dá no desenvolvimento de uma rede autossustentável de recursos e talentos que, segundo Aleisa (2013), buscam resolver questões que afetam toda a comunidade. Sendo assim, é importante salientar que esse ecossistema é criado e influenciado por alguns agentes. Durante as entrevistas, foram citados com mais frequência quatro deles: investidores, outras *startups*, concorrentes e eventos de empreendedorismo.

##### 4.2.1.1 Investidores

Algumas *startups* que possuem investidores recebem uma influência desses, como mostra essa citação do entrevistado 3: “Acho que tem influência, a *startup* tem investidores, isso já é uma influência que vem de fora”. Outra entrevistada ressaltou não ver o impacto dessa influência no seu dia a dia, mas que nas decisões estratégicas os investidores possuem voz ativa, e até mesmo determinam objetivos e metas.

“No dia a dia eu não consigo ver esse impacto, mas dá para perceber que nas decisões estratégicas os investidores tem muita relevância. Isso é dito para gente, por exemplo esses dias: a nossa meta é essa daqui, porque se a gente não crescer essa porcentagem os nossos investidores não vou colocar, não vou injetar mais dinheiro. Então a gente tem que atingir isso aqui, porque o que precisa. Isso dá para sentir bastante na questão estratégica da empresa.” (E2)

Os investidores estão dentro do domínio de capital financeiro apresentado por Isenberg (2011), que são as instituições privadas que investem e apoiam os negócios. Eles influenciam as decisões estratégicas das *startups*, porque possuem capital de risco investido.

##### 4.2.1.2 Concorrentes

Os concorrentes foram citados por causa da sua influência no segmento, que pode se dar de forma positiva ou negativa. Na citação abaixo, pode-se entender que uma influência negativa dos concorrentes no meio pode atingir as outras *startups* e enfraquecer a credibilidade do mercado perante seus consumidores.

“Eu acho que o ambiente externo principalmente o de *startups* tem influência, porque o presidente está sempre falando com outra *startup* do mesmo segmento, a gente descobriu zendesk por causa deles. Então a gente quer estar perto da concorrência, por exemplo aconteceu essa semana: a concorrência fez uma coisa errada, e o órgão regulador vai tirar o site deles do ar, isso está na mídia, isso prejudica todo segmento. A gente criou uma forma de ajudar os concorrentes para não fazer esse tipo de coisa, por que vai prejudicar a gente também.” (E4)

Já a influência positiva se dá quando as *startups* inspiram-se nas ações, metodologias, automatizações das concorrentes, conforme evidencia o relato a seguir.

“A *startup* recebe influências tanto dos concorrentes, como de outras *startups*, espelhar em algumas ações, como: o pessoal lá usa tal metodologia, faz isso vamos tentar fazer isso aqui, vamos automatizar também tal coisa. Usar algumas *startups* como referência, como por exemplo: Uber passou por isso nós também estamos passando, uma influência boa.” (E3)

Na variável mercado, trazida por Isenberg (2011), tem-se a rede de contato, na qual os concorrentes estão inseridos. Essa rede de contato, segundo o autor, deve trazer uma influência positiva para o mercado ou segmento. Porém, pode-se perceber que isso nem sempre ocorre na prática.

#### 4.2.1.3 Outras startups

Para o crescimento, mudança e inovação de todo o meio, os entrevistados relatam que é necessário à participação de todas as *startups*. Ainda, dizem que o ambiente externo é colaborativo e há grande troca de informações.

“As *startups* estão muito ligadas umas com as outras, na questão de fazer benchmarking, na questão de se ajudar, o ambiente externo é bem colaborativo. As *startups*, geralmente, não têm problema de liberar algumas informações como outras empresas teriam.” (E2)

As *startups* referências também foram trazidas como agentes que influenciam esse ecossistema. Ou seja, *startups*, do mesmo segmento ou não, que têm suas estratégias e ações observadas ou implementadas por outras *startups*.

“Acho que sim, a gente pega muito outras *startups* como referência, por exemplo, essa outra que é do mesmo segmento tem as várias ações, várias coisas, que a gente fica pensando: que demais! O atendimento deles, o relacionamento deles com o cliente é muito ideal para a gente. A gente se baseia muito, e eles são muito referências para esse ecossistema. É claro que eles têm outras *startups* como referência, por exemplo na outra empresa que eu trabalhei eu vi algumas coisas que eu também vejo aqui, então eu acho que é mais ou menos isso.” (E5)

Segundo a entrevistada citada abaixo, essa influência pode ser até mesmo a inspiração para a criação de um modelo de negócios parecidos, no qual são observadas as decisões que deram certo e melhorias das que deram errado.

“Já foram para outras *startups* de Curitiba, trocar ideia, já foram em *startups* aqui em Porto Alegre. Então eles tentam ir em tudo, eles tentam trocar o máximo de informação. Claro que não trocando números, mas o máximo de informação que é possível trocar. Através de outras empresas do setor, por exemplo a *startup* foi criada pelo exemplo de uma outra, e tudo que eles foram fazendo e foi dando certo a gente foi fazer um também. Hoje em dia não mais porque já se estabilizou, porque hoje as duas são umas das maiores do Brasil, mas muito era erro e acerto dessa outra e a gente seguia.” (E10)

Ao analisar as citações dos entrevistados, nota-se a influência da variável cultura exposta por Isenberg (2011), na qual deve-se dar visibilidade às histórias de sucesso. Além disso, esse domínio traz tolerância aos riscos e fracassos, inovação, criatividade, experimentação, status social dos empreendedores e *startups*, que têm ou tiveram sucesso. A cultura desenvolve o compartilhamento da mentalidade empreendedora entre os indivíduos.

#### 4.2.1.4 *Eventos de empreendedorismo*

Os eventos de empreendedorismo foram trazidos pelos entrevistados como fonte de inspiração e aprendizados. “Eu acho que é um ambiente de pessoas bem sonhadoras, por exemplo à empresa sempre estimula a gente a ir em eventos externos sobre *Startup*, então nesses ambientes as pessoas trocam muito conhecimento. (E3)”.

Algumas vezes, as *startups* participam de eventos que não são dos segmentos, mas contam com a participação de *startups*, envolvem inovação e trazem ideias.

“A gente está sempre querendo estar em todos os eventos assim, e às vezes nem são eventos para o segmento, mas é para entender o que está acontecendo. Tipo, a empresa tal está fazendo tal coisa, deu certo vamos fazer também, fizeram e deu errado não vamos fazer, não vamos por esse caminho.” (E4)

As *startups* entendem a grande relevância e, até mesmo, criam eventos para movimentar os setores e discutir tendências, conforme percebe-se na fala a seguir:

“A gente se envolveu em eventos relacionados ao empreendedorismo, a gente já foi chamado para ser acelerados por duas aceleradoras. A gente foi como uma das mais inovadoras do setor e fomos para São Paulo. A gente também criou um evento sobre tendências do mercado imobiliário, com um dos maiores investidores anjos do Brasil.” (E9)

Os eventos de empreendedorismo estão ligados ao domínio de políticas públicas, que estimulam a liderança, através da inovação. Os entrevistados trouxeram, com maior frequência, os quatro agentes. Porém, as universidades e o governo não foram citados como agentes que influenciam o ecossistema empreender das *startups* de Porto Alegre. Esse fator deve ser observado, já que Aleisa (2013) salienta que, para estimular um ambiente aberto de colaboração e de apoio à inovação, as universidades devem participar desse ecossistema. Ainda, conforme a mesma autora, o governo deve ser um instrumento para criar um ambiente favorável para as *startups*, além de Isenberg (2010) mencionar os 9 princípios que devem ser seguidos pelos governos para incentivar um ambiente empreendedor.

#### 4.2.2 Ambiente externo

Na micro categoria de ambiente externo, percebe-se com grande frequência duas características citadas pelos entrevistados: competitividade e incerteza do ambiente. Ainda, é possível observar como as duas podem ser observadas juntas, através da citação abaixo:

“É um ambiente que tem muitos *players*, por exemplo o cliente pode aplicar aqui ou em qualquer concorrente, então hoje é um ambiente de muita incerteza e de muita competitividade sabe?! Cada vez tem pessoas que entendem mais que a tecnologia, as coisas vão mudar, mas ao mesmo tempo tem ainda mais empresas que estão interessadas em atingir este tipo de pessoa. Acho que é um ambiente bastante competitivo, mas também é

um meio com muita inovação. Eu acho que o ambiente é de incerteza, mas eu tenho certeza que essas mudanças vão acontecer no futuro, a grande questão é quais são as empresas que vão estar nesse futuro?” (E5)

#### 4.2.2.1 Competitividade

A competitividade foi trazida pelos entrevistados como uma das características que impactam as *startups*, principalmente aquelas que são as pioneiras do seu mercado. Um dos fatores é o abaixo número de barreiras a entradas de novos concorrentes no mercado.

“Um ambiente competitivo, porque por exemplo assim tem muitas outras *startups* sendo criadas em função do sucesso da *startup*, são cópias não vão dar certo, por exemplo um cliente nosso criou uma. Então acho que é um ambiente bem competitivo assim, e assim como não tem barreira para entrar, tu pegas e cria um site e começa a vender seu produto, qualquer pessoa pode fazer, então acabou surgindo esses concorrentes que não afetam tanto, mas acaba afetando.” (E10)

O segundo fator que acentua a competitividade é o sucesso da *startup* pioneira. Conforme Isenberg (2011), é importante uma cultura de visibilidade às *startups* bem sucedidas. Porém, isso pode chamar atenção e incentivar a entrada de novos concorrentes no mercado. Por isso, as *startups* precisam transformar seus modelos de negócio e suas estratégias constantemente como forma de proteção.

“O ambiente também é incerto porque têm novas concorrentes que podem estragar com tudo, fica mais competitivo, antes era só nós e nós. Faz dois meses que apareceu a primeira concorrente, agora já tem cinco, e daqui a pouco vão ter centenas. Por isso que a gente já tem que estar pensando sempre em novos caminhos.” (E4)

As *startups* ainda precisam se comparar aos seus concorrentes, para buscar a inovação nesse ambiente competitivo. Essa comparação também é usada para evitar a evasão de clientes.

“Em relação às concorrentes, por exemplo, quando alguém vem pede um *churn*, a gente pergunta se ele vai para outro aplicativo, então a primeira coisa que o pessoal faz é abrir o site do aplicativo, comparar as funcionalidades, o site, o layout, esse tipo de coisa. Então eu acho que essa comparação é sempre muito forte, porque eles querem se colocar na frente dos concorrentes, o ambiente é competitivo.” (E3)

A competitividade vivida pelas *startups* de um determinado mercado tem como consequência a dependência da aceitabilidade dos produtos ou serviços, visto o aumento no número de ofertantes. Por isso, segundo Ries (2012), os indicadores relacionados ao alcance dos objetivos sobre o produto e seu mercado devem ser usados para identificar a efetividade das estratégias competitivas.

#### 4.2.2.2 *Incerteza do ambiente*

A externa incerteza do ambiente, trazida por Ries (2012), foi apresentada constantemente pelos entrevistados. Esse ambiente de incerteza está associado ao sucesso ou fracasso das *startups*, conforme citado pela entrevistada 2: “Também um ambiente bem sensível, porque as *startups* quebram toda hora, então, o ambiente também é incerto assim. (E2)”.

Alguns fatores influenciam no nível de incerteza vivido por cada *startup*. Um deles é o aumento da concorrência. Torna-se, então, necessário inovar e criar estratégias de diferenciação para voltar ao oceano azul.

“A minha *startup* vive no ambiente de incerteza, principalmente agora que se popularizou muito esses negócios de aplicativos para esse público, muitas outras apareceram, e a *startup* caiu no oceano vermelho. Eles têm duas opções: ou eles vão começar a brigar por preço, e não vão ter como se sustentar, porque vai ficar muito barato, Ou eles vão tentar inovar em algo, como eles estão tentando com o novo produto, para tentar passar na frente de todo mundo de novo, acho que essas são as duas opções que se tem.” (E3)

Além disso, a estagnação no crescimento aumenta a incerteza. Sendo assim, observa-se, mais uma vez, a necessidade de inovação dos produtos ou serviços e mudança estratégica no modelo de negócio das *startups*, para vencê-la.

“Têm algumas incertezas, como por exemplo: como eles vão crescer agora? Porque eles chegaram numa estagnação, criaram um novo produto para mudar isso, mas que não foi muito bem aquilo que eles queriam. Por que foi comunicado de uma forma que não está captando as pessoas que eles esperavam captar. Então eu acho que com o novo produto ainda tem um pouco de incerteza, mas o antigo já se consolidou. Mas eles querem crescer mais que isso e eles querem, então é um ambiente de bastante incerteza.” (E10)

O cenário político e econômico impacta diretamente o nível de incerteza vivido atualmente por algumas *startups*. Como estratégia, para diminuir a incerteza

em relação ao negócio, algumas delas pensam até mesmo em expandir internacionalmente.

“O ambiente é bem tenso, então uma grande incerteza é porque depende da economia do Brasil, o cenário eleitoral pode ser um problema. É muito incerto o que vai acontecer com a economia do Brasil. E a gente está com ideia de ir para fora do Brasil, então a gente está vendo como tornar viável, porque a gente precisa de um plano B.” (E4)

Conforme mencionado por Moreira (2018), as *startups* buscam constantemente por um modelo inovador e a validação do mesmo. Os entrevistados trouxeram que a incerteza diminui quando as *startups* conseguem validar seu modelo de negócio.

“A *startup* vive num ambiente de incerteza, mas nesse começo de ano nosso foco é validar o produto, e nós conseguimos validar. Então a incerteza diminui. Eu acho que apesar da incerteza, ela vai diminuindo com o tempo, pelo resultado que estamos tendo.” (E9)

Outro fator que diminui a incerteza vivida pelas *startups* é o conhecimento sobre o mercado, o qual orienta e auxilia na decisão estratégica, permitindo que as *startups* tenham mais confiança no seu futuro.

“A gente já sentiu muita incerteza no mercado, e depois que a gente começou a conhecer mais o mercado, a estudar tanto o que tá acontecendo no Brasil, como o que está acontecendo lá fora, e se aprofundar muito em como eles agem lá fora, a gente começou a mudar um comportamento que a gente tinha.” (E7)

Segundo Ries (2012), as *startups* possuem a inovação como centro de suas operações, para lidar com ambiente de extrema incerteza. Portanto, as informações coletadas através das entrevistas estão de acordo com a teoria apresentada.

#### 4.2.3 Ambiente interno

Nesta micro categoria, serão apresentadas as características do ambiente interno das *startups* apontadas pelos entrevistados. Dentre os atributos citados, estão a descentralização, autonomia e controles brandos, trazidos pelos autores Burns e Stalker (1961) e Foo e Lee (2002). Além disso, a análise contempla os pontos positivos e negativos do ambiente organizacional interno das *startups*.

#### 4.2.3.1 *Estrutura organizacional*

A estrutura organizacional das *startups*, conforme falado por Miranda, Santos Júnior e Dias (2016) deve ter descentralização da tomada de decisão, pois torna as decisões mais ágeis e não sobrecarrega o alto comando da organização, sendo uma decisão assertiva para empresas que vivem num ambiente incerto.

##### 4.2.3.1.1 *Estrutura horizontal*

A estrutura organizacional horizontal pode ser percebida principalmente na participação ativa dos entrevistados na tomada de decisão, sendo a liberdade para propor ideias o principal ponto trazido pelos entrevistados, mesmo que a decisão final seja dos superiores.

“No momento é aberta e horizontal. É horizontal, mas os caras são sócios, então eles têm as reuniões estratégicas. Então têm decisões que eles tomam sobre a estratégia da empresa, mas todo mundo pode propor qualquer coisa. Mas se vai ser feito ou não, última cartada é deles.” (E9)

Ainda, se comparada às estruturas organizacionais de outros modelos de empresas, os entrevistados as percebem como horizontal e aberta. A diferença básica, segundo eles, está principalmente na abertura em ouvir suas opiniões.

“Eu acho que a estrutura é bastante horizontal, se for comparar com qualquer outra empresa, por que as decisões são tomadas com os funcionários juntos, independente se é estagiário ou efetivo, a gente participa da decisão, tua voz é ouvida. Nas outras empresas tu dá uma opinião, eles falam: ah legal, mas depois no resultado, no encaminhamento, tu vê que ninguém ouviu realmente que tu falou. Eu acho que é bem horizontal e isso se mostra até no ambiente físico, eu acho que isso diz muito sobre a estrutura da empresa, com isso a comunicação é muito mais rápida e muito mais fluída.” (E2)

Por último, muitas vezes as estruturas são horizontais, porque os níveis hierárquicos são bem reduzidos pois, segundo Carlomagno (2013), os fundadores das *startups* geralmente são avessos à hierarquia.

“Em relação às áreas e tudo bem tranquilo, eu acho bem horizontal mesmo. Porque na minha área são cinco pessoas, e não tem ninguém que é tipo o chefe da minha área. Se eu quiser puxar uma reunião eu pego e faço, então eu acho isso bem legal.” (E5)



#### 4.2.3.1.2 *Estrutura vertical e aberta*

Uma das entrevistadas definiu a estrutura organizacional da sua *startup* como vertical, por causa do crescimento rápido e a necessidade de responsabilização pelos funcionários. Porém, relata que apesar do aumento de níveis hierárquicos, a cultura de colaboração e abertura continua na empresa.

“Eu sinto que eles queriam ser não burocráticos, não ter líderes, mas com crescimento eles perceberam que a cultura foi se perdendo um pouco, porque está crescendo muito rápido, eles estavam perdendo algumas coisas. E agora está mais vertical, porque toda área tem um sócio que é responsável, um chefe, toda área tem um subchefe. Acabou virando um pouco mais burocrático. Mas mesmo assim todo mundo tem abertura para falar com todo mundo, mas teve que criar uma estrutura porque a *startup* cresceu muito rápido; E é assim que eles viram uma forma de organizar, mas já mudou várias vezes.” (E10)

Burns e Stalker (1961) e Foo e Lee (2002) descrevem que, organizações que estão num ambiente mais estável possuem maior centralização, padronização e controles burocráticos. Nesse caso, mesmo que a *startup* não esteja num ambiente estável, pois deseja continuar crescendo rapidamente, mostrou-se necessário uma estrutura organizacional vertical, por causa dos motivos apresentados acima.

#### 4.2.3.2 *Pontos positivos*

Nesta micro categoria, foi perguntado aos entrevistados sobre os pontos positivos proporcionados pelo ambiente de *startups*. Entre eles foram citados: aprendizado, liberdade para criar e inovar, colaboração e flexibilidade de horários.

##### 4.2.3.2.1 *Aprendizado*

O aprendizado foi relatado pela maioria dos entrevistados como um ponto positivo no ambiente organizacional de *startup*. Eles comparam o aprendizado adquirido na *startup* e nas outras empresas, nas quais trabalharam, concluindo que agora possuem e adquirem mais conhecimento.

“Eu acho que positivo são mais do que negativos. Eu já tinha trabalhado em 4 ou 5 lugares antes dessa *startup*, e eram empresas comuns assim, tu é contratado para fazer uma coisa assim, tu aprende em três semanas um mês depois tu vai fazer aquilo já era. É uma empresa tão grande que cada um faz um serviço especializado. E trabalhar numa *Startup* me fez aprender

muito mais, não só da minha área, mas tu vivencia, você tem reunião com outras áreas. Se tu quiser ir atrás tu aprende, eu aprendi muito, muito mais, e é um aprendizado contínuo. Não tem como chegar um dia e tudo se acabou, porque sempre tudo está mudando, então tu acaba tendo esse dinamismo, te esforça mais para aprender sobre outras áreas. Eu acho que o aprendizado é o maior de todos, o maior ponto.” (E3)

Além disso, relatam que o aprendizado é mais completo, porque conseguem ter uma visão mais ampla e profunda da empresa como um todo.

“Um dos pontos positivos que eu vejo é ter um aprendizado sobre empresa muito grande, porque como é uma empresa pequena se consegue ver muito bem o que cada área faz, e tu consegue ver muito bem como que é o funcionamento da empresa, diferente de uma empresa grande. Por exemplo se trabalha numa área que não entende o que a outra área faz direito, porque a empresa é muito grande. Então acho que numa *Startup* consegue ter uma visão muito integrada, muito clara da *startup*.” (E2)

A vontade de crescer de todos os membros da *startup* faz com eles busquem aprender, ou seja, o fomento ao aprendizado não parte apenas da empresa, mas dos colaboradores.

“Eu acho que é um ambiente que fomenta o aprendizado e o desenvolvimento de todos juntos, todo mundo quer crescer junto com a empresa, não é só fazer pela empresa, mas fazer por ti mesmo, isso vai gerar resultados para empresa.” (E9)

Por último, o próprio ambiente e o produto da *startup* exigem que os entrevistados busquem adquirir mais conhecimento a cada dia.

“O ambiente exige que eu saiba, não é aquela coisa amanhã eu estudo, todo dia tem cliente me perguntando um monte de coisas e eu preciso saber, então é um ambiente exige que eu saiba muito. Porque têm pessoas que eu vou conversar lá fora, e se a pessoa entende sobre esse assunto eu preciso saber o que responder. Então o ambiente lá fora e aqui dentro exige que tu saiba, exige que tu tem um aprendizado.” (E4)

Portanto, a estrutura organizacional, que permite uma participação e visão do todo, juntamente com a colaboração e necessidade de adquirir mais conhecimentos, faz com que o ambiente de *startup* gere mais aprendizado, segundo os entrevistados.

#### 4.2.3.2.2 *Liberdade para criar e inovar*

A descentralização e autonomia trazidas por Burns e Stalker (1961) e Foo e Lee (2002) podem ser observadas nessas micro categoria. Os entrevistados relatam

que possuem liberdade para criar e inovar dentro das suas *startups*, e que o único pré-requisito para isso é seu desejo de fazer algo novo.

“E com relação à produtividade e querer participar de um projeto, se eu quiser construir uma casinha lá na minha *startup*, eu faço o projeto e se for legal, eles não me deram ouvido. Na outra empresa que eu trabalhava provavelmente não, porque teria que passar pela infraestrutura, pelos custos, eu não sei o quê, uma burocracia que não faz parte do meu trabalho. E na minha *startup*, um projeto para o financeiro tu pega e faz, tu tem opção de tornar a voz ativa e muita coisa, de participar de muita coisa, é só tu querer.” (E10)

Mais uma vez, a autonomia na tomada de decisão e participação na criação das estratégicas das *startups* aparecem como facilitadoras do processo de criar e inovar dentro do seu ambiente.

“Outra vantagem que eu vejo é a participação, porque eu consigo participar das decisões estratégicas da empresa, várias coisas que eu falo tanto sobre minha área como as outras, são ouvidas, tanto pelo meu gerente quanto pelo CEO da empresa, que foram implantados em empresa. Então acho muito legal essa participação que a gente tem, essa oportunidade de inovação.” (E2)

Essa autonomia se dá, segundo o entrevistado citado abaixo, na exposição de ideias. Essa flexibilidade para criar e inovar torna-se um ponto positivo dentro do ambiente de *startup*.

“Em primeiro lugar a liberdade que tu tem para criar coisas, que eu tive para inovar, para propor ideias e soluções. Estar perto de quem toma decisões, e tu mesmo toma decisões. A questão da flexibilidade, então tem processo que ainda não existem.” (E9)

A inovação, que é uma das características do modelo *startup*, está presente no dia a dia dos entrevistados. E eles ainda relatam a facilidade de *pivotar* e mudar dentro das *startups*, visto o perfil dos colaboradores. Carlomagno (2013) salienta que as *startups* são formadas por jovens da geração Y, que caracterizam-se pelo alto grau de competências empreendedoras e destacam-se pelo alto potencial de inovação.

“Eu acho que um ponto positivo é a questão das pessoas ficarem mais próximas, e outra é a vontade de inovar, por exemplo utilizar processos ágeis que são utilizados não sei aonde, ficar buscando sempre melhorar e testar coisas, porque eu penso que às vezes mudar numa empresa maior

seja mais difícil, por impactarem muitas coisas, os times são muito grandes, convencer todo mundo a pilhar e fazer o negócio é muito difícil. Eu acho que talvez por ser mais jovem também, as pessoas estão mais abertas para mudança.” (E6)

A estrutura organizacional aberta, que estimula a autonomia na tomada de decisão, liberdade e incentivo para defender suas ideias, juntamente com o perfil jovem e aberto a mudanças dos membros, traz a inovação para dentro do ambiente de *startup*.

#### 4.2.3.2.3 Colaboração

Um ponto positivo do ambiente de *startup* falado pelos entrevistados foi a colaboração. Segundo eles, o ambiente de colaboração traz ainda mais aprendizados, conforme percebe-se na seguinte citação:

“É um ambiente de colaboração uma pessoa ensina outra, troca de informações. Às vezes um grupo de pessoas ajuda no *ramp up* das outras. Se ajuda, como fazer tarefas que exigem várias áreas, todo mundo se ajuda, trabalha junto.” (E3)

Eles ainda relatam que, apesar de diversidade de opiniões, todos conseguem crescer e aprender juntos, através da colaboração:

“É um ambiente que tu se sente bem à vontade para ser quem tu é, as pessoas se vestem da forma como elas querem, as pessoas podem ser elas mesmas. Existem pessoas com opiniões muito contrárias umas às outras, mas isso não influencia no trabalho, porque todo mundo se respeita e colabora uns com os outros.” (E2)

E ainda, que essa colaboração, somada à inovação, cria um ambiente de interação e criação:

“O ambiente bem informal, colaborativo, que propõe a inovação. A gente comemora as conquistas, como a gente está criando essa questão da cultura, valores e tal, a gente busca a integração entre os colaboradores, a colaboração.” (E9)

Segundo Torres e Souza (2016), é necessária uma troca de ideias, de experiência e de conversas, entre as pessoas experientes e novatas, para criar uma

rede de apoio, que permeie o ambiente. Portanto, ao observar as citações sobre a colaboração, nota-se total alinhamento com as premissas trazidas na teoria.

#### 4.2.3.2.4 *Flexibilidade de horários*

Outro ponto positivo relatado pelos entrevistados foi a questão da flexibilidade de horários de trabalho, visto que conseguem organizar sua rotina e realizar algumas atividades pessoais com mais facilidade. “Os horários também são flexíveis, se eu precisar ir no médico às três da tarde eu vou ali e volto, é tranquilo. Por exemplo, no dia do feriado a gente trabalhou porque a bolsa não fechou em São Paulo, daí teve churrasco. (E5)”.

Há flexibilidade também, em relação às férias e folgas: “Eu acho que a flexibilidade em horários, férias, folgas, tem muito isso. Apesar de bater o ponto tu pode jogar, com outras não tanto, por exemplo empresas mais burocráticas. (E10)”. Além disso, foi dito que, apesar da flexibilidade em relação aos horários, folgas e férias, as *startups* exigem uma alta performance nas atividades ou áreas, conforme mostra a citação abaixo.

“Eu acho que é um ambiente bem tranquilo, então me sinto bem, tu faz teu próprio horário de trabalho, tu vem vestido como tu quer, mas ao mesmo tempo tu tem aquela pressãozinha de: tem que estar dando resultado. Sempre vai ter aquela reuniãozinha para saber quantos clientes foram ganhos naquela semana, porque que não foram ganhos outros. Eu acho que é um ambiente bem tranquilo, eu gosto de ser eu mesma, eu acho que aqui as pessoas tem essa liberdade. Também gosto disso: não é só ficar de boa, mas tem que entregar, tem que dar resultado. Eu gosto bastante, está cada vez melhor nosso ambiente.” (E5).

Carlomagno (2013) relata que o ambiente de *startup* permite maior flexibilidade de horários. Porém, apesar de alguns entrevistados se adaptarem bem a essa liberdade, outros enxergam isso como um ponto negativo, como será abordado na próxima seção. Além disso, permanece a manutenção de pressão por resultados.

#### 4.2.3.3 *Pontos negativos*

Nesta micro categoria, foi perguntado aos entrevistados sobre os pontos negativos gerados pelo ambiente de *startups*. Entre eles foram citados: flexibilidade de horários, remuneração e incerteza sobre o futuro.

#### 4.2.3.3.1 Flexibilidade de horário

A flexibilidade de horários também foi relatada como um ponto negativo no ambiente de *startup*, já que, alguns entrevistados não se adaptaram bem com essa liberdade.

“No meu caso específico, uma das coisas que não foi positiva foi que os horários eram muito flexíveis, e como eu já tinha uma dificuldade bem grande de organizar meu dia de trabalho, na época que eu entrei isso foi uma coisa bem negativa, porque eu não sabia lidar muito bem com isso. E eu tive que aprender aos poucos a ir me desprendendo, assim, da quantidade de trabalho que eu tinha para não ultrapassar muito o horário e prejudicar outras atividades que eu tinha no dia a dia. Eu demorei bastante pra ter esse aprendizado, vou dizer até que poderia ter aprendido mais com isso. Isso foi um ponto que foi bem negativo e importante, ao mesmo tempo, porque não quer dizer que se foi negativo por um momento foi ruim o tempo todo assim sabe, foi uma oportunidade para aprender com isso. Porque de certa forma tinha naquele discurso da flexibilidade de horários, mas também por outro lado eu tinha muito trabalho para fazer, então às vezes eu me sentia: parece que quanto mais eu trabalho, mais coisa tenho para fazer. Então isso foi um ponto negativo.” (E1)

Eles também relataram que a flexibilidade de horários os influencia a trabalharem horas a mais. Porém, não recebem horas extras ou banco de horas. Então, apesar de ser um ponto positivo, em algumas circunstâncias pode ser negativo.

“Como ponto negativo tem a questão do horário, porque às vezes eu trabalho mais do que o meu horário, e eu não bato ponto, não bato nada, se eu tivesse trabalhando numa outra empresa provavelmente eu receberia hora extra ou banco de horas. Mas hoje isso não é uma coisa que me incomoda, porque se eu quiser ir hoje, na sexta-feira às 3 horas da tarde para praia, eu vou, compenso nos outros dias e tá tudo bem. Eu não posso dizer trabalhei todos os dias a mais e eu mereço como numa empresa normal. Por exemplo na outra *startup* parecia que eu trabalhava como efetiva mesmo sendo estagiária.” (E5)

A visão desses entrevistados está de acordo com a teoria sobre flexibilidade de horários, escrita por Lauren Berger (2017). A flexibilidade pode ser benéfica, mas também pode exigir uma carga horária de trabalho maior e, segundo alguns entrevistados, isso pode ser um ponto negativo.

#### 4.2.3.3.2 Remuneração

O ponto negativo trazido com maior frequência pelos entrevistados foi a remuneração. “Ponto negativo, eu acho que a questão da remuneração, que hoje é baixa para os colaboradores, porque tem aquela coisa de fazer mais com menos recursos.” (E9). Porém, eles relatam que apesar de ganharem menos, são recompensados pela experiência e aprendizado que adquirem nas *startups*. “Um dos pontos negativos é a questão financeira, mas eu acho que é uma vantagem eu trabalhar numa empresa numa *startup*, porque eu não teria essa experiência trabalhando em um banco, por exemplo, mesmo que eu ganhasse mais.” (E6).

Além disso, os entrevistados relatam que possuem um salário baixo, se comparado com as suas responsabilidades pois, muitas vezes, são responsáveis por toda uma área ou operação da *startup*.

“Pontos negativos para mim eu acho que é o custo-benefício do trabalho, eu acho que a gente trabalha muito, eu sou responsável por todas as vendas da empresa, então uma responsabilidade muito grande, mas o meu salário é de estagiária, mesmo eu sendo efetiva. Então o salário é baixo, acho que esse é um ponto negativo, porque é um esforço muito grande para um retorno que não é tão grande assim, financeiramente falando.” (E2)

Por último, acreditam que a baixa remuneração é recompensada caso a *startup* tenha um crescimento exponencial.

“Ponto negativo, eu acho que em alguns outros empregos, que não são em uma *startup*, você acaba fazendo menos coisas, tem menos stress, e acaba até ganhando mais às vezes. Mas é aquilo, para mim vale a pena trocar, porque o que eu aprendi na *startup* não tem preço, não pagaria essa diferença de salário. Porque não tem muitos fundos, como uma empresa grande para te pagar, uma empresa grande paga 5, 6 estagiários para ficarem parados. *Startup* é mais complicado em relação a isso. Mas eu acredito que em contraponto a isso, tu tem mais oportunidade, tu até pode começar ganhando menos, mas se a *startup* explode, tu explode junto, tu te desenvolves junto. Essa troca é válida para mim.” (E3)

Segundo Lauren Berger (2017), a baixa remuneração e falta de benefícios são características do ambiente de *startups*, que não possuem grandes investimentos. Salienta ainda, que o graduando precisa enxergar além de aspectos como salários e benefícios para decidir se quer realmente trabalhar na *startup*. Ao

analisar os relatos, percebe-se que os entrevistados acreditam que as experiências vividas e perspectivas futuras podem recompensar a baixa remuneração.

#### 4.2.3.3.3 Incerteza sobre o futuro

Outro ponto já apresentado na análise do ambiente externo, a incerteza, foi apresentado novamente pelos entrevistados como um ponto negativo, que impacta no ambiente interno. “Acho que um ponto negativo é de não ter certeza do futuro, eu super acredito que vai dar certo e tem tudo para dar certo, mas a gente não tem como ter certeza. (E6)”.

Uma entrevistada compara o ambiente incerto vivido na *startup* com a segurança de uma empresa já consolidada no mercado.

“Outro ponto negativo é a questão do resultado né?! Porque é muito incerto, a *startup* pode super dar certo e crescer ou pode dar errado e estagnar. Porque é muito incerto, se tu for trabalhar sei lá na Braskem, a probabilidade de algo errado é muito menor. É muito mais incerto, mas eu gosto dessa incerteza por causa do desafio, acho que acaba estimulando mais as pessoas a trabalharem.” (E5)

Conforme apresentado na teoria de Ries (2012), uma das características do ambiente de *startup* é extrema incerteza. Isso também impacta os colaboradores e pode ser visto como um ponto negativo.

### 4.3 APRENDIZAGEM

Na micro categoria de aprendizagem, serão analisados os processos de aprendizagem, a percepção da aprendizagem, os fatores que facilitam o aprendizado e os fatores que dificultam o aprendizado. Para entender a percepção dos entrevistados, a respeito da aprendizagem, assim como suas características.

#### 4.3.1 Processos de aprendizagem

Nesta micro categoria, serão apresentados e analisados os processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho de *startups*. Os processos mais importantes, segundo os entrevistados, são aprender na prática e na interação com



as pessoas. Porém, eles mesmos percebem que há diferentes processos para diferentes pessoas, conforme relatado na citação abaixo:

“Eu sei que têm pessoas bem diferentes, por exemplo, tem uma guria que entrou agora e ela só consegue aprender usando papel, se ela escreve. Acho que é muito pessoal e eu não sou nada a visual. Então eu acho que as pessoas aprendem de maneiras diferentes pode ser fazendo, pedindo ajuda para outras pessoas, fazendo sozinho, escrevendo, vendo vídeo, lendo, fazendo exercícios. Eu acho que tem várias maneiras e que tu tens que identificar o que fica melhor para ti. Eu acho que tu vais entendendo qual jeito que tu aprendes mais.” (E5)

A seguir, serão apresentados os processos de aprendizagem relatados pelos entrevistados.

#### 4.3.1.1 *Aprender fazendo*

Nas entrevistas realizadas, os sujeitos falam sobre aprender na prática, ou seja, aprender fazendo. Para eles, essa forma de aprendizado, muitas vezes, torna-se mais importante que aprender com a teoria.

“Eu acho que também se aprende fazendo, que acontece quando se repete alguma coisa e se tornando melhor naquilo, na prática assim. Eu acho que claro que ler é muito importante, é um aprendizado muito grande, muitas coisas eu aprendi lendo livros, mas eu acho que só ler livros não vai fazer a diferença na tua vida, assim como o só as aulas na faculdade não vão fazer diferença se tu não colocar na prática, não testar e ver se tu consegue fazer.” (E2)

Sobre isso, Antonello (2005) afirma que aprendizagem informal ocorre através das práticas presentes no dia a dia; conhecimento horizontal, que surge a partir da interação, e pode ocorrer em espaços não educacionais. Pelas análises que serão apresentadas na sequência, evidencia-se a importância da aprendizagem informal no ambiente organizacional de *startup*, já que os entrevistados relatam a efetividade do aprendizado no cotidiano. Os entrevistados observam o aprendizado na prática de duas formas: experiência e incidental.

##### 4.3.1.1.1 *Experiencial*

Os entrevistados relataram a importância e a efetividade de se aprender na prática, e isso pode acontecer tanto no dia a dia do trabalho como na necessidade de colocar seus conhecimentos na prática, para ter mais confiança em relação ao aprendizado. Conforme relatado pela entrevistada, ao ser questionada sobre sua forma de aprendizado:

“Cada um tem um jeito, mas eu acho que eu aprendo na prática, no dia a dia. Eu prefiro ter a necessidade de estudar, do que estudar para um dia ter a necessidade. Estudo melhor com essa pressão, eu preciso saber disso para trabalhar amanhã, então vou atrás disso. Eu aprendo melhor assim, questionando depois e falando sobre o que aprendi, do que só lendo. Por exemplo a minha colega de trabalho pediu para eu fazer um manual, porque ela se sente mais segura lendo, então acho que cada um tem uma forma. Eu acho que eu sei muito pouco ainda, eu tenho muita coisa para aprender, isso é bom porque eu tenho que estar sempre estudando. É um mercado muito difícil, com conceitos muito difíceis e eu nunca tive muita facilidade nisso, então tá sendo um desafio muito grande. Eu sei sobre o assunto, mas sei pouco sobre o assunto. Então para o trabalho que desenvolvo hoje eu preciso estudar, mas acontece que eu tenho muita coisa para fazer, tem a faculdade, tenho o trabalho aqui. Mas é uma coisa que eu tenho clara, que eu preciso saber mais.” (E4)

Além de trazerem o valor do aprendizado no dia a dia, os entrevistados falam sobre a importância de serem auxiliados e norteados pelos seus colegas, ou seja, uma articulação do aprendizado experiencial e da interação. Os entrevistados sentem também a necessidade de receber feedbacks para seguir evoluindo na sua aprendizagem, como pode-se perceber na fala abaixo:

“Foi no dia a dia mesmo, depois desse um mês que eu passei pelas outras áreas, eles me colocaram do lado do menino que fazia as atividades que eu ia fazer. Ele trabalhava nessa área e ia migrar para outra. Então eu passei um mês sentada do lado dele, ele ia me explicando: é assim que se faz, ele ligava para as pessoas e eu escutava as ligações. Então meu aprendizado foi bem no dia a dia mesmo. Depois eu comecei a fazer e ele me dava feedbacks, meu gerente me dava feedbacks. Então acredito que o trabalho que eu faço hoje foi na prática, ouvindo, fazendo, ouvindo o feedback sobre as coisas que eu fazia, fui aprendendo e evoluindo.” (E2)

Outra entrevistada salienta a importância de sair da zona de conforto, de fazer na prática para aprender suas atividades. Ainda, acrescenta que esse constante aprendizado, na prática, faz com que ela se sinta motivada.

“Eu acho que é muito isso de sair da zona de conforto, eu preciso aprender e eu vou aprendendo. Porque a partir do momento que eu estava atendendo os clientes e eu já sabia o que responder, eu estava na minha

zona de conforto, então estava ficando desmotivada. Nessa nova área eu faço coisas diferentes o tempo todo, eu não sei o que eu vou fazer amanhã, porque vai depender das coisas que está acontecendo hoje. Eu acho que é esse nervosismo de que eu vou ter que aprender algo, eu acho que me sinto saindo da minha zona de conforto e aprendendo alguma coisa.” (E5)

Alguns entrevistados relataram que a forma de aprendizado também depende do tipo de conhecimento que estão buscando pois, segundo eles, existem formas que funcionam melhor para alguns conteúdos, porém podem não ser efetivos para outros.

“Agora se é uma coisa que eu vou aprender para a vida, eu leio, aprendo e começo a praticar. Coloco na prática para ver como eu me saio. Eu testo uma vez de um jeito, testo outra vez de outro. Vou fazendo até chegar num ponto que eu acho que eu consegui fazer bem.” (E2)

E ainda, falam da importância da repetição na prática para um aprendizado completo.

“Para mim depende do conhecimento que você está buscando. Eu acho que a tendência dessa resposta é dizer que tu aprendes as coisas na prática, que tu aprendes testando. Eu acho que na prática a gente aprende muita coisa, que a gente aprende quando tem contato com a prática, e repete isso com o intervalo de tempo. Por exemplo, uma coisa que eu fiz no colégio, agora 10 anos depois, eu não sei se eu vou conseguir fazer. Então eu acho que é importante que dentro de um determinado período de tempo tu retomes seus aprendizados.” (E9)

Observa-se, portanto, que no dia a dia, as pessoas aprendem informalmente uma com as outras. Ainda, a partir dos relatos, pode-se identificar ação e interação, reflexões e abstrações, além da aprendizagem como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência, que ocorre o tempo todo em todas as situações, conforme defendido por Dewey (1966).

#### 4.3.1.1.2 *Incidental*

A aprendizagem incidental emerge nos relatos dos entrevistados em situações que irão executar atividades ou apresentar assuntos sobre os quais não tinham certeza ou confiança de que seriam capazes. Uma das entrevistadas afirma que não sabia de sua facilidade em se comunicar com os clientes através de

ligações telefônicas, até seu colega de trabalho lhe dizer que ela era capaz de executar tal atividade:

“Isso já aconteceu, no início eu não gostava de falar no telefone, porque eu não me sentia segura. Então o meu colega começou a dizer: eu sei que tu sabes por que tu estás aqui, porque tu já responde as dúvidas. Então quando eu comecei a falar no telefone, eu comecei adorar fazer isso, porque é muito mais fácil, muito mais rápido. Às vezes eu respondo as dúvidas das pessoas em 10 minutos e se for por e-mail posso levar semanas para conseguir tirar todas as dúvidas. Só que antes eu tinha um bloqueio muito grande, eu não queria falar. Quando meu colega falou: eu vou ficar aqui do teu lado qualquer coisa tu passas para mim, e aconteceu de algumas vezes eu passar para ele. Então quando eu comecei a falar no telefone, eu tive um estalo: eu sei sobre o que eu estou falando, porque até então eu não sabia que eu sabia.” (E4)

Outro entrevistado traz que não tinha noção de quanto conhecimento havia internalizado, até ter a oportunidade de falar sobre sua *startup* em um evento de empreendedorismo. Ainda, vale ressaltar que ele não havia se preparado para tal apresentação, pois não sabia que iria falar sobre a *startup*:

“Uma vez que eu fui apresentar a minha *startup* em um evento para muita gente, um sobre empreendedorismo. Eu não sabia que eu precisava apresentar também, eu apresentei bem, entendeu? Já tinha falado sobre a *startup* com algumas pessoas, mas eu levantei no meio de umas 30 pessoas e falei sobre ela. Eu não sabia se eu saberia fazer isso, mas eu encarei e fiz bem.” (E9)

Conforme Marsick e Watkins (2001), a aprendizagem incidental não é intencional, decorre das experiências vividas pelos indivíduos, e só é percebida como aprendizado depois de ocorrida a situação. A partir dos relatos dos entrevistados, pode-se observar esse tipo de aprendizado, uma vez que eles não sabiam que possuíam conhecimento até passarem por circunstâncias nas quais foram exigidos seus conhecimentos.

#### 4.3.1.2 Aprender pela interação com os colegas

O aprendizado através da interação com os colegas é relatado frequentemente como positivo e enriquecedor. Os entrevistados trazem a importância do auxílio na realização das suas atividades e como, muitas vezes, ele é determinante na efetividade da tarefa.

“Eu acho que a interação com os colegas é fundamental no meu aprendizado, porque os clientes ligam com dúvidas todos os dias, e algumas delas eu não sei responder. Eu falo que eu vou verificar e ligo depois, daí é só eu desligar o telefone e perguntar para eles que eu vou saber responder. Isso acontece todos os dias da semana, e eles estão sempre disponíveis para responder, então me ajuda muito essa interação.” (E4)

Esse outro entrevistado relata que as interações também trazem aprendizados através delas mesmas, ou seja, sobre como interagir, ou não, com as pessoas.

“Eu acho que na medida certa todas as interações dão margem para tirar algum aprendizado, alguma das partes irá tirar algum aprendizado daquela interação. E esse aprendizado pode ser sobre a interação em si ou sobre o assunto, conhecimento que está sendo discutido ali naquela interação.” (E9)

Outro ponto comentando pelos entrevistados é como o ambiente de *startup* influencia nessa interação com os colegas, facilitando a aprendizagem. Além da importância da área de Gestão de Pessoas propiciar momentos de interação, que permitem uma maior abertura entre as pessoas, sendo assim, fundamental para o aprendizado. Segundo a citação da entrevistada, que trabalha na área de marketing da *startup*:

“Eu acho que a interação com os meus colegas impacta bastante, por exemplo o menino que também faz administração e trabalha na mesma área que eu, nos falamos o tempo todo. É que aqui, por exemplo, tem um *play station* então o pessoal sempre vai ali jogar e querendo ou não tu vais criando um laço. Então se depois tu tens alguma dúvida sobre o teu trabalho e te sentes mais à vontade para perguntar, para pedir ajuda. Eu também acho que a pessoa do RH valoriza muito isso, sempre tem interações, ontem, por exemplo, teve o bolo dos aniversariantes do mês e o pessoal ficou conversando. Isso facilita a interação e eu acho que isso facilita o processo, porque talvez eu poderia ficar meio assim de pedir ajuda para aquela pessoa, mas como a gente já conversou, tá tudo certo, eu me sinto mais à vontade para perguntar.” (E5)

“Eu vou para o time, se for mais analítico eu vou para o pessoal do time de análise, se for mais comunicativo eu vou para o pessoal da comunicação. Ou para a empresa inteira, porque isso é muito legal no ambiente de *startup*, de colaboração, querer ensinar e ajudar o outro. Estou sempre buscando alguma referência.” (E10)

Pode-se, realmente, perceber que o ambiente de *startup* proporciona interação e aprendizado, através da fala de uma entrevistada, que já estagiou e trabalhou em outras três empresas, que não seguem o padrão *startup*.

“Eu acho que também pela *startup* ser menor, tu conheces todas as pessoas. Por exemplo, quando eu entrei na minha última empresa ela era gigantesca, eu conheci algumas pessoas da minha área e fiquei por ali. Eu nunca iria lá perguntar alguma coisa em outra área, porque eu nunca participei e nem conhecia as pessoas. Então na *startup* por ser menor, que era pequena e foi crescendo, eu passei a conhecer todo mundo, eu não sei se vai continuar assim para sempre, mas hoje quando uma pessoa entra ela apresentada para todo mundo, então tu já crias um vínculo com ela. Daí tem um churrasco de todo mês, tem interação de final de ano, que facilitam esse contato. Acho que por as pessoas terem mais ou menos a mesma faixa etária ajuda nesse sentido. Daí tu tens muito mais abertura para ir perguntar alguma coisa sobre tal assunto, que na minha última empresa por exemplo eu nunca ia perguntar por quê.” (E10)

Além disso, os entrevistados trouxeram que essa interação com os colegas geram aprendizados que não são apenas da área profissional, mas pessoal também.

“Eu acho que a interação com os colegas é muito importante para o meu aprendizado, principalmente por causa do ambiente de amigos, isso me ajuda e ajuda muito no meu processo de aprendizado tanto sobre a vida como sobre trabalho em si. Então sempre quando a gente vai fazer algum tipo de discussão eu sempre acabo aprendendo uma coisa nova, as pessoas são diferentes e geralmente têm um ponto de vista diferente uma das outras. Então me ajuda muito ouvir, conversar e ter debates com elas.” (E2)

E evidencia-se uma grande valorização de qualquer tipo de aprendizado, conforme salientado no relato do entrevistado 3 a seguir:

“Acho que facilita, porque tu está no ambiente que as pessoas são no mínimo inteligentes, tu discutes qualquer assunto comum e acaba aprendendo coisas interessantes. Por mais que não seja relacionada ao trabalho, por exemplo quando a gente conversa sobre viagens. Eu aprendo várias coisas sobre a cultura de outros países, é um assunto que não diz respeito ao trabalho, mas é alguém que tinha uma experiência. Percebo que cada dia que eu venho trabalhar e volto, eu aprendi uma coisa nova e tudo se torna aprendizado, porque agrega muito.” (E3)

A aprendizagem, segundo Lave e Wenger (1991 *apud* EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001, p. 21): “Manifesta-se no modo como as pessoas se comportam, quando estão trabalhando com outras, e esses padrões de comportamento são

normalmente aprendidos por novatos na comunidade, pelo processo de socialização”. Nesse sentido, percebe-se que a socialização e interação realmente auxiliam e produzem mais aprendizado.

Além disso, pode-se estabelecer relações com a literatura apresentada no referencial, já que a interação apresenta processos informais que são, de acordo com Antonello (2006), atividades planejadas ou não, que abarcam a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos cursos, treinamentos e programas educacionais, e que evidencia a aprendizagem como um processo social, já que os entrevistados retêm conhecimentos e adquirem habilidades, à medida que interagem com seus colegas. .

#### 4.3.1.3 Aprender com pessoas referências

Outra forma de aprendizado considerada muito importante pelos entrevistados é aprender com pessoas que sejam referências, ou seja, com pessoas mais experientes ou que já passaram pela mesma situação. Essas pessoas são consultadas por saberem sobre o assunto ou por terem obtido sucesso na realização de algo. Como pode ser visto na citação abaixo:

“A primeira coisa que eu faço é buscar referências, então se eu quero fazer alguma coisa eu não vou tentar fazer aquilo, a primeira coisa que vou fazer é ver quem já fez, quem tem sucesso naquilo e como ela fez. E não só uma pessoa, mas várias pessoas, fontes para entender como que se faz aquilo. Eu quero aprender como é que é. Isso se é uma coisa que eu quero fazer só para mim.” (E2)

Outra entrevistada trouxe que essa pessoa referência também pode fazer parte da equipe da *startup*, e isso em função do ambiente aberto e de interação, auxilia no aprendizado. Porém, se não houver na *startup*, ela irá recorrer ao Google para encontrar referências:

“Eu acho que se houver uma pessoa que saiba sobre o assunto perto de mim e que eu tenha intimidade, eu já vou pedir ajuda. Aqui na *Startup*, por exemplo, o pessoal é super solícito, se eu pedisse ajuda eles iriam ajudar. Ou eu pesquiso no Google, vou atrás de algum jeito, alguém vai saber, alguém já deve ter tido essa mesma dúvida. Mas eu acho que principalmente ver se tem alguém perto de mim que poderia me ajudar.” (E5)

Percebe-se também que buscar uma pessoa referência e obter conhecimento, mesmo que básico ou de imitação para realizar determinada tarefa, permite que, segundo a entrevistada citada abaixo, ela tenha maior autoridade e confiança no momento de aplicar o conhecimento.

“Acho que eu sempre busco uma referência de uma pessoa que já fez aquilo. E se eu souber que existe alguém na minha empresa que já fez, eu vou falar com ela. Por exemplo, na faculdade teve uma cadeira em que a gente fazia aula sobre fotografia, e a professora disse que no início para a gente aprender o nosso próprio estilo, a gente tem que buscar referência nas fotos dos outros. Então acho que eu sempre faço muito isso de tentar ver como as outras pessoas fizeram, primeiro aprender como fazer para depois aplicar.” (E6)

Pessoas referências ou especialistas em suas áreas fazem parte do processo de aprendizagem dos entrevistados e, mais uma vez, percebe-se a aprendizagem como um processo social.

#### 4.3.1.4 Aprender errando

Os entrevistados entendem os erros, ou a tentativa e erro, como uma forma de aprendizagem, salientando que apesar de estudar e pensar antes de executar alguma atividade, a aprendizagem acontece pelos erros também. Porém, eles trazem vários aprendizados e proporcionam conhecimento para novas tentativas, o que está de acordo com a definição de Gitahy (2017) sobre o termo *pivotar*, empregado dentro das *startups*, que estão constantemente mudando seu modelo e estratégia de negócio.

“Eu acho que eu leio bastante antes de começar qualquer coisa, eu penso bastante do início ao fim antes de realizar. É que eu sou muito pragmática, penso do início ao fim, e no final eu corto o que é desnecessário. Primeiro eu crio o conhecimento, depois eu começo a aplicar. E aí é muita tentativa e erro, eu vou tentando e vou vendo o que vai dando certo. Mas antes de colocar na prática eu penso bastante.” (E10)

Outra entrevistada ressalta que, além do erro, que traz conhecimento para mudar ou tentar outra vez, o feedback é essencial nesse tipo de aprendizado. Ou seja, o feedback também direciona os erros e certos, e traz novos conhecimentos para a próxima tentativa.



“Eu acho que na vida as pessoas aprendem errando e vendo que aquilo foi um erro, e tendo consciência para começar de novo. Então eu acho que o erro é uma forma de aprendizado. Eu acho que o feedback também é uma grande forma de aprendizado, porque já aconteceu algumas vezes de eu achar que eu estou certa, eu conversar com uma pessoa e ela me dizer para olhar por outro lado e depois ter a consciência que talvez não fosse da forma como eu estava vendo.” (E2)

Mais uma vez, é possível identificar processos informais de aprendizado. Segundo Elkjaer (2001), situações do cotidiano são um meio para aprender, pois ajudam os indivíduos a identificarem e responderem aos problemas, desenvolverem ou aperfeiçoar novas competências e atitudes, em relação ao seu trabalho. Além disso, os entrevistados não mostram apreensão quanto aos seus erros, pois o ambiente organizacional de *startup* possui como uma de suas características a tolerância ao erro, de acordo com Torres e Souza (2016).

#### 4.3.1.5 Aprender sozinho pela internet

Alguns entrevistados relataram aprender suas atividades e adquirir conhecimentos sozinhos, porque, muitas vezes, a própria *startup*, ou a universidade, não proporcionam determinados conhecimentos

“Tu sabes que a gente não teve muito fomento nem nos foi ensinado muito sobre esse conteúdo na universidade, por exemplo. Eu estou tendo agora, porque eu estou fazendo uma cadeira eletiva, então é agora, porque eu fui atrás disso. Meu processo de aprendizagem acontece comigo indo atrás do conhecimento e depois vindo com dúvidas. Então normalmente eu estudo sozinha e depois venho tirar as dúvidas com uma pessoa que é referência para mim.” (E4)

A internet foi citada como um meio de buscar aprendizados. Como, por exemplo, na seguinte fala da entrevista 10: “eu tento bastante sozinha, pela internet, porque tem muita coisa, por exemplo, em relação ao Excel que se buscar na internet eu consigo”. Além disso, os entrevistados trazem que qualquer conteúdo pode ser aprendido na internet, mas quando é um assunto de maior interesse, procuram ler livros.

“Eu acredito que com internet tu podes aprender qualquer coisa, por exemplo, eu aprendi a formatar o meu computador pela internet, vendo vídeo no YouTube. Quando é alguma coisa que eu preciso aprender, eu pego na internet, vídeos ou artigos, mas quando é um assunto quando é um assunto que eu me interesse é por livros, principalmente esses livros famosos, *Startup enxuta*, receita previsível, CS. Que te deu o quê sobre o

que é usado como metodologia hoje no mundo, acho que é maior fonte de aprendizado.” (E3)

A aprendizagem autodirigida ocorre, de acordo com Antonello (2007), quando o próprio indivíduo identifica, planeja e desenvolve suas necessidades de aprendizagem. Os entrevistados citados acima relatam que precisam buscar seu próprio conhecimento quando identificam essa necessidade.

#### 4.3.1.6 Aprender através de treinamentos

Os treinamentos e formas de desenvolvimento relatados nas entrevistas, de uma forma geral, foram bem distintos: algumas sem estrutura de treinamentos, alguns processos definidos, sem ou com alguém responsável diretamente. Ou seja, a aprendizagem formal, através de cursos, workshops, treinamentos, ocorre com baixa frequência nas *startups*.

##### 4.3.1.6.1 Treinamentos de onboarding

Alguns entrevistados disseram haver processos de *onboarding*, classificados como um processo de iniciação aos colaboradores antigos, as áreas e a *startup*. Conforme relato da entrevistada da área de vendas, e que trabalha numa *startup* que possui um processo de treinamentos mais estruturado.

“Quando eu entrei eu achei bem igual o meu treinamento, para ser sincera. O pessoal me acolheu, o RH me apresentou para todas as pessoas. No meu primeiro mês eu fiz como se fosse o *rotation program*, que é basicamente tu rodava pelas áreas. Então todos representantes da área de business, que é onde eu trabalho, sentou-se comigo, apresentou como que era sua área e como que ela era interligada com as outras áreas. Passei um tempo no marketing, porque as vendas estão muito ligadas com o marketing, pois é dele que vem os clientes para vendas. Foi muito importante para mim aprender como é que era o processo como um todo.” (E3)

Outra entrevistada relatou que recebeu treinamentos de apresentação às áreas da empresa, aos outros colaboradores e à cultura da *startup*. Porém, disse que isso foi inicialmente e que hoje já não recebe mais treinamentos ou algum investimento em seu desenvolvimento, via capacitação.

“Têm treinamentos sempre com todo mundo sobre a empresa. São 2 dias de treinamento, o dia inteiro, com todas as áreas, contam uma história geral sobre a *startup* e focam um pouco na tua área. Depois eu tive um treinamento de Excel, mas era uma pessoa da própria *startup* que se disponibilizou a fazer, e teve o básico e o intermediário para quem precisasse e quisesse participar. Eu nunca mais tive treinamento, daí tive feedback ontem e isso foi uma das coisas que eu falei. Foi apontado que a *startup* está melhorando nesse quesito, eles viram que é uma coisa super essencial. Tipo estão rolando muitos treinamentos, mas considerando que eu ainda sou estagiária, eu não entro nesses treinamentos. Porque isso está começando agora, eles dão preferência para os efetivados, porque agora tem RH, existe um plano de carreira. Eu nunca trabalhei com essa área, sou a única pessoa que faz isso, ninguém nunca me ensina nada, tipo eu esperava que alguém superior a mim me ensinasse, esperava aprender ou ter treinamentos para eu me qualificar nessa parte.” (E10)

A mesma entrevistada ainda trouxe que uma colega de trabalho apenas lhe ensinou a mexer em planilhas. Além disso, criou os processos da área com base na aprendizagem experiencial e através do erro, já que não recebeu treinamento e foi a primeira pessoa a trabalhar na área.

“A minha colega fazia as planilhas, e ela me ensinou a mexer. Então foi só atualizando e melhorando as coisas, quando eu entrei não tinha quase nada, então foi tentativa e erro. Eu criei um processo de funcionamento. É muita tentativa porque não tinha ninguém lá para essa área, muita coisa mudou lá desde que eu entrei.” (E10)

Além disso, se a empresa tivesse uma área de RH a mais tempo, ela poderia ter recebido treinamentos com uma maior frequência.

“Desde que eu entrei agora que tem RH, eu estou lá há um ano e meio, e não tinha RH. Eu podia ter sido treinada, se eles tivessem percebido isso antes, se a empresa fosse mais consolidada, eles que esses treinamentos deveriam ter sido feitos antes, ele já saberia o que precisa ter confraternizações, tu deixa de ter coisas consolidadas. Tu vai numa Uber, por exemplo, que é uma *startup* com a gestão muito mais consolidada, tem treinamentos. Eles sabem que treinamento é algo fundamental.” (E10)

Muitos dos entrevistados relataram que não receberam treinamentos específicos ou introdutório (de socialização), e que foram apresentados à área e às suas tarefas por um colega de trabalho ou de forma autodidata. Percebe-se isso na fala da entrevistada a seguir:

“Como a minha *startup* só tem um ano e meio de vida, eu basicamente entrei, liguei meu computador e falaram: vai. Eu não tive digamos um *onboarding*, o guri trabalhava comigo na época foi me mostrando as minhas atividades. Mas não teve um treinamento digamos assim, cultura da *Startup*.”

Hoje já tem algumas coisas, porque não tinha nem RH quando eu entrei. Então tudo que eu tive foi mais uma questão operacional, eles me deram acesso às plataformas, eu fui indo, fui mexendo, e o que eu não sabia, eles foram meio que me ajudando.” (E5)

#### 4.3.1.6.2 *Estímulos a buscar treinamentos*

Outros entrevistados relataram que recebem estímulos ou indicações de treinamentos, ou seja, não recebem treinamentos formais da empresa, somente são estimulados a buscarem e aprenderem de forma autodidata.

“Eu recebi bastante estímulos para fazer leituras de artigos sobre a área e também fazer treinamentos online, procurar materiais online para conhecer mais sobre essa área que eu ia atuar, então esse ponto foi bem bacana. Eu recebia estímulos e meu colega de área perguntava: conseguiu ler aquele artigo? Como que tá e tal?” (E1)

Ao final da análise, percebe-se que, apesar das atividades de caráter operacional e estratégico, alinhadas à grande liberdade de autonomia na tomada de decisão, além das grandes responsabilidades exercidas por entrevistados, que ainda são estagiários ou recém-contratados, as *startups*, em sua maioria, não oferecem treinamentos de qualidade. Ou seja, elas não analisam as discrepâncias entre o resultado desejado e o desempenho dos trabalhadores para oferecer treinamentos específicos, conforme evidenciado por Meneses e Zerbini (2009), nem os planejam ou estruturam da forma adequada, dita por Noe (2015). Todavia, os entrevistados relatam necessitar desse tipo de aprendizagem formal.

#### 4.3.2 Percepção da aprendizagem

Na micro categoria de percepção da aprendizagem, os entrevistados relataram perceber que aprenderam quando sabem o conteúdo ou executam a atividade da melhor forma possível. Além disso, relatam que se sentem capazes de realizar algo quando recebem feedbacks positivos sobre o seu trabalho ou conhecimento.

##### 4.3.2.1 *Execução da tarefa*

A percepção da aprendizagem ocorre quando os entrevistados se sentem prontos para executar a tarefa, e entendem que o objetivo final será atingido.

“Quando eu me sinto pronto para realizar algo. Quando eu sinto os recursos que eu tenho, tanto intelectuais quanto relacionais, ou qualquer outro recurso são suficientes para executar a tarefa. Se eu entender que com o que eu tenho eu vou alcançar o que eu quero, eu me sinto pronto. Ou se eu estiver perto do que é necessário também me sinto pronto.” (E9)

Os entrevistados ainda relatam que aprenderam quando conseguem repassar o conhecimento adquirido para outras pessoas. Ou seja, eles recebem informações suficientes para repassar para os clientes com segurança e respaldo.

“Sei que eu aprendi quando consigo responder os clientes com tranquilidade. Se eu estou com dúvida eu pergunto para minha colega, se eu não preciso mais perguntar para ela, é porque eu sei e estou tranquila. E aí eu começo a explicar para outras pessoas. Então eu acho que é isso, quando eu me sinto segura em responder.” (E4)

Ainda, ressaltam que uma atividade ou conteúdo que é vivido no dia a dia, tendo em vista o aprendizado experiencial, resulta em conhecimentos que podem determinar a realização das tarefas com efetividade.

“Eu percebi que eu aprendi quando, por exemplo, eu estava ali na área de atendimento ao cliente, porque deu alguns problemas na plataforma, e eles perguntavam algumas coisas sobre investimentos, às vezes eles sabiam mais do que eu sobre o assunto, mas mesmo assim eu tinha que responder. Então acho que eu percebi que aprendi quando eles me faziam uma pergunta e eu sabia a resposta. Eu já fiz isso repetidamente, já virou rotina, eu internalizei isso e sei responder.” (E5)

A percepção da concretização do aprendizado se dá em situações no cotidiano de trabalho, ou seja, da execução de atividades práticas pelos entrevistados, resultado da vivência diária.

#### *4.3.2.2 Feedbacks*

Os entrevistados trouxeram que a percepção da aprendizagem só acontece quando recebem feedbacks positivos, em forma de elogios ou incentivos, e construtivos, através de críticas, de outras pessoas. Essa necessidade de validação está ligada à auto percepção, visto que eles esperam sempre mais de si mesmos.

“Eu demoro para perceber que eu aprendi alguma coisa, que eu tenho capacidade para realizar aquilo. Geralmente, eu vou dizer que eu não tenho capacidade, eu acho que só vou me dar conta se alguém me elogiar ou me disser que aquilo foi bom. Não me dou conta que as minhas atividades são bem desenvolvidas, sempre penso que poderia ser melhor. Agora se eu receber um feedback positivo, daí eu sei que tenho habilidade com aquela atividade.” (E10)

Outra entrevistada também relata a necessidade de feedbacks, tanto positivo quanto negativo, sobre seu trabalho, para entender e acreditar na sua capacidade de realização da tarefa ou conceito do seu próprio conhecimento sobre o assunto.

“Geralmente eu preciso que alguém valide, se alguém fala que deu certo, eu acredito que deu, mas até alguém falar eu tenho desconfiança, eu não tenho certeza. Parece que agora cada vez mais que eu sei mais o que eu estou fazendo eu já espero uma resposta. Então eu percebo que eu aprendi alguma coisa quando eu recebo um feedback positivo ou quando eu recebo um feedback negativo porque eu sei que eu tenho que melhorar.” (E6)

Por último, percebe-se que a necessidade de validação do seu trabalho também está ligada ao feedback de uma pessoa referência para os entrevistados, por acreditarem que esses possuem maior conhecimento sobre o trabalho desenvolvido.

“Eu acho que primeiro ouvindo feedbacks, sempre que há reunião de feedback que eles falam que eu já estou conseguindo executar bem ou não tão bem, eu percebo que eu aprendi, então eu me sinto mais confiante. Por que são pessoas que estavam ali antes, são pessoas que conhece mais o trabalho do que eu, então ouvir um feedback dessas pessoas faz muita diferença. Ou quando eu estava fazendo um contato legal com cliente, falando bem no telefone, eu sentia que eu estava evoluindo.” (E2)

O feedback revelou-se como sendo uma maneira de oportunizar e otimizar o aprendizado que, nesse caso, ocorre pela interação com outra pessoa, sendo um aprendizado informal, através do processo social.

#### 4.3.3 Fatores que facilitam o aprendizado

Na micro categoria de fatores que facilitam o aprendizado, os entrevistados trouxeram três principais fatores, sendo eles: pessoas referências, estado emocional e interesse e busca de informações.

#### 4.3.3.1 *Pessoas referências*

Mais uma vez, pessoas referências e a interação com as mesmas, mostram-se importantes no processo de aprendizado dos entrevistados, que acreditam que essas podem facilitá-lo.

“Eu acho que o que facilita é eu ter uma pessoa, um curso, um material adequado para aquilo. Por exemplo, eu não consigo aprender Inglês sozinha, eu já percebi isso, porque eu já tentei e vi que não tem como. Eu acho que com alguém ali, um curso, uma coisa mais estruturada facilita. Eu preciso de alguém me falando alguma coisa.” (E10)

Ainda, salientam que, além do alto conhecimento dessas pessoas sobre o assunto, sua proximidade no dia a dia auxilia no desempenho das atividades.

“Eu acho que algo que facilita é ter pessoas que conhecem muito sobre o meio, com quem eu consigo tirar dúvidas. Isso facilita muito no meu dia a dia, porque é só olhar para frente e perguntar: o que que eu respondo, o que que é isso, o que que eu faço. Acredito que ter uma pessoa referência me ajuda muito.” (E4)

Além da proximidade, ou seja, dessas pessoas referências trabalharem na *startup*, a abertura e interação mostram-se mais uma vez efetivas e facilitadoras no processo de aprendizagem.

“Eu acho que ter contato com pessoas que já têm entendimento sobre o assunto facilita muito o meu aprendizado. Inclusive várias vezes estão discutindo algum assunto a *startup*, que não seja de trabalho, por exemplo, sobre política, eu tenho uma pessoa do meu lado que tem muito conhecimento sobre política, sobre esse tipo de coisa. Então a primeira coisa que eu faço e que facilita muito aprender é conversar com ela, que está ali do meu lado, pode me responder, eu posso perguntar. Então ter pessoas referências ajuda muito no processo de aprendizado.” (E2)

O aprendizado experiencial, através da interação com pessoas, mais uma vez, revela o aprendizado como um processo social. De acordo com Watkins e Marsick (1990), a aprendizagem pode ser um subproduto da interação interpessoal. No caso apresentado pelos entrevistados, a interação também é um importante facilitador no processo de aprendizado.

#### 4.3.3.2 *Estado emocional*

Outro fator relatado pelos entrevistados é o estado emocional no qual se encontram, quando querem ou precisam aprender alguma coisa. Eles relatam que se estão emocionalmente bem, seu processo de aprendizado acontece com maior facilidade.

“Eu acho que estar confiante com a vida, estar bem emocionalmente facilita o aprendizado. Porque se alguma coisa me desestabiliza, sei lá, algum trabalho da faculdade que não deu certo, eu acabo levando isso para qualquer outra área. Então estar bem comigo mesma me ajuda a aprender mais.” (E6)

A questão emocional está, segundo os entrevistados, totalmente relacionada com o quanto eles aprendem. Se estiverem sentindo-se bem consigo mesmo, sua aprendizagem será maior.

“O que facilita o meu aprendizado é com certeza o meu estado mental e espiritual. Quanto melhor eu estou, mais eu aprendo. Então quanto melhor eu estou comigo mesmo mais eu vou aprender. E o contrário dificulta a minha aprendizagem.” (E9)

Por último, relatam que a confiança, que está vinculada ao aspecto emocional, gerada no próprio processo de aprendizagem, impacta seu resultado final.

“Eu acho que o que facilita é o processo de aprendizagem, que vai me gerando confiança. Eu vou aprender um pouquinho, daí eu vejo que deu certo e vou aprender mais um pouquinho. E eu acho que isso aí vai me gerando confiança. Eu acho que sempre o desafio de: ok, eu não sei isso, mas eu vou ter que aprender de algum jeito.” (E5)

De acordo com Fonseca (2016), a emoção tem um impacto inquestionável na sobrevivência, na adaptabilidade, na sociabilidade e, sobretudo, na aprendizagem, quer nos seus fatores positivos ou negativos, quer nas suas dimensões conscientes ou inconscientes. Segundo o mesmo autor, a emoção e a cognição conectam-se para produzir aprendizagem. Por isso, os entrevistados relatam o impacto positivo causado pelo estado emocional equilibrado na aprendizagem.

#### 4.3.3.3 *Interesse e busca de informações*



Os entrevistados relataram que o interesse pelo aprendizado pode facilitar e proporcionar maior empenho, tanto na busca quanto no tempo dedicado à atividade, estando ligada à aprendizagem autodirigida.

“Meu interesse sobre aquele aprendizado, se é alguma coisa que não quero aprender eu vou procrastinar, eu vou deixar para fazer no último dia, e talvez eu não vou nem lembrar mais sobre o assunto depois. Então ter interesse sobre o assunto facilita meu aprendizado e faz com que eu arrume tempo para aprender sobre aquilo.” (E2)

A facilidade da busca de informações facilita o processo de aprendizado para aqueles que possuem verdadeiro interesse em aprender.

“É a facilidade que a gente tem de buscar as informações hoje em dia. Por que alguns anos atrás você tinha que ir até a biblioteca para achar um livro. Agora tu tens a internet, essa facilidade em relação à informação é o que facilita.” (E3)

#### 4.3.4 Fatores que dificultam a aprendizagem

Muitos entrevistados trouxeram que a ausência dos fatores facilitadores torna mais difícil o processo de aprendizagem. Além disso, relatam que a falta de treinamento, de atividade prática e de tempo, podem dificultar o processo de aprendizado.

##### 4.3.4.1 *Falta de treinamento*

Os entrevistados disseram que a falta de treinamento inicial ou contínuo dificulta não só o aprendizado, mas a realização de tarefas, já que, muitas vezes, eles não possuíam conhecimento prévio sobre o assunto. Como pode-se observar na citação abaixo:

“O que dificulta talvez o meu aprendizado, falando aqui sobre o estágio, é que eu não tinha conhecimento sobre o assunto no qual o trabalho hoje, eu entrar aqui e ter que buscar esse conhecimento sozinha. Então se tivesse aqui alguma coisa do tipo: esses são os investimentos, isso é o mínimo que tu precisa saber para trabalhar aqui, isso facilitaria. Eu não tive, então eu sinto falta disso ainda. Por exemplo eu leio sobre o assunto, mas tem um milhão de coisas, é um mercado que está sempre mudando, então eu acho que se eu tivesse um norte, talvez isso ajudaria.” (E4)

A falta de aprendizagem formal relatada, na macro categoria de processos de aprendizado através de treinamentos, impacta diretamente no conhecimento dos entrevistados, já que, apesar de haver muitos processos de aprendizagem informal dentro das *startups*, os entrevistados ainda sentem falta de treinamentos específicos, que impactariam diretamente no desenvolvimento das atividades.

#### 4.3.4.2 *Falta de atividade prática*

Outros entrevistados relatam que necessitam de atividades práticas, ou seja, aprendizagem experiencial, para um bom processo de aprendizagem. Portanto, a falta de atividades práticas pode dificultar o aprendizado.

“Se eu não vejo alguma coisa prática, pode ser na faculdade, no trabalho. Se alguém só fica falando ou só leio textos, eu não consigo. Tem que ser algo muito tangível, se não ficou meio perdida, porque eu não sei se estou aprendendo de fato ou se eu só estou vendo mais um texto. Então não praticar realmente dificulta o meu aprendizado.” (E5)

As atividades práticas se mostram não só como um meio para processo de aprendizagem experiencial, mas como um facilitador do mesmo, segundo os entrevistados.

#### 4.3.4.3 *Falta de tempo*

A falta de tempo não emergiu com tanta frequência nas respostas dos entrevistados, mas é importante ressaltá-la, pois muitas vezes, apesar de serem estagiários, os entrevistados possuem uma rotina de trabalho desgastante, que impacta na sua busca por novos aprendizados.

“O que dificulta é o dia a dia mesmo, porque a gente não consegue parar. Por exemplo, tinha que ler um livro esse mês, só que às vezes a correria está tanta, que a única hora do dia que você tem para ler esse livro, você está tão cansado, e acaba não fazendo. E aí tu vais postergando, a rotina, principalmente quando é pesada, é o que dificulta mais, tipo se tu tivesses mais tempo livre seria mais fácil.” (E3)

#### 4.4 INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NA APRENDIZAGEM

A macro categoria influência do ambiente na aprendizagem, que está diretamente ligada ao objetivo do presente trabalho, foi analisada através das respostas dos entrevistados a pergunta: Você percebe alguma influência do ambiente sobre sua aprendizagem? De que maneira? Cite um exemplo.

Algumas características do ambiente organizacional de *startups* apareceram como influenciadoras na aprendizagem dos entrevistados, sendo eles:

##### 4.4.1 Competitividade

Para os entrevistados, a competitividade gerada pelo ambiente de *startup* influencia na sua aprendizagem, pois estimula o autodesenvolvimento e a criatividade ou inovação.

“Com certeza, a influência que eu sinto é que assim como eu estou aprendendo, muita gente também está aprendendo muita coisa, então para isso eu tenho que usar minha criatividade para às vezes compensar o aprendizado ou a falta dele. Eu acho que essa competitividade do ambiente *startup*, faz com que eu me esforce, apesar de eu gostar, aprender cada dia mais, ter mais domínio experiência e convicção do que eu tenho que fazer, vivenciar isso. Porque tudo que eu lia sobre empreendedorismo era sempre teórico, e também trabalhei empresas convencionais que não me agregaram em nada, E aí eu fui para a *startup* para ter essa vivência, essa experiência real. Como eu quero ter uma *startup*, isso faz com que eu tenha que entender tanto lado prático como teórico, e para compensar o conhecimento que eu não tenho eu uso a criatividade e a ousadia. Isso me força, mas eu gosto.” (E3)

##### 4.4.2 Incerteza e rápidas mudanças

A extrema incerteza vivida pelas *startups* traz a necessidade de rápidas mudanças nas suas estratégias e modelos de negócios. Isso impacta na necessidade e velocidade do aprendizado dos graduandos. Ainda, faz com que o ambiente seja permeado pela colaboração que, através de abertura e interação dos membros, influencia diretamente na aprendizagem.

“Eu acho que sim, por que, por exemplo, esse ambiente incerto faz com que as *startups* tenham que correr contra o tempo, porque para ela ter sucesso tu tem que estar muito à frente, ela tem que crescer muito rápido. Então

desde que eu entrei muita coisa mudou, então eu tive que aprender de uma forma muito rápida. Tem que ser uma pessoa que está aberta a mudanças rápidas e aprender rápido tudo de novo. Essa questão da colaboratividade também gerou muito aprendizado. Dá para notar uma diferença muito grande entre o aprendizado de *startup* com outras empresas, a rapidez do aprendizado, o tipo de aprendizado, dependendo do tipo de empresa que tu trabalhou. Porque se eu fosse comparar o aprendizado desse tempo com o de uma empresa convencional, seria um aprendizado mais lento, mais tradicional, sem muita inovação. E numa *startup* é muita coisa em pouco tempo, é vamos lá, vamos lá. Na minha opinião todos os universitários deveriam estagiar numa *startup*, mesmo que não seja o que tu quer, mesmo que tu queira trabalhar numa consultoria grande, ou numa multinacional. Eu também quero particularmente, eu não quero trabalhar para sempre em *startup*, mas a experiência de estar lá pelo menos seis meses, é muito, muito legal assim, o ambiente de inovação, de amizade com as pessoas, é totalmente diferente do ambiente que a gente aprende na universidade, e é um ambiente que assim, eu entrei justamente pelo aprendizado. Eu entrei justamente pelo aprendizado, porque eu sabia que mesmo eu estando pouco tempo lá, porque eu quero ter mais de uma experiência de estágio, em várias empresas. Eu tinha certeza que eu trabalhando numa *startup*, eu ia aprender muito, renovar o meu aprendizado o tempo todo, e é o que está acontecendo. Eu acho que o ambiente *startup* traz muito aprendizado e é muito válido ter essa experiência.” (E2)

#### 4.4.3 Estrutura organizacional aberta e colaborativa

A estrutura organizacional aberta e flexível permite uma visão sistêmica de toda a organização e, ainda, permite que os colaboradores possam se desenvolver e aprender juntos, através da colaboração. Essa característica do ambiente de *startup* traz benefícios e auxilia no processo de aprendizagem dos graduandos.

“Eu acho que esse fato da gente saber o que acontece na empresa como todo, nos grupos é compartilhado as coisas, a gente acaba como sabendo que foi feito, porque que errou, como que arrumou, porque isso é aprendizado né? É experiência. Que na outra empresa eu não sabia nada. Eu acho que está todo mundo no mesmo clima e bah isso é muito bom, todo mundo está numa mesma faixa etária, cada um vem com uma carga, um curso de faculdade diferente, cada um traz muita coisa, tu vai aprendendo. Eu acho que eu aprendo mais aqui na *startup* do que na outra empresa convencional que eu trabalhava, por ter pessoas que estão todas estão nessa mesma fase de aprendizado constante, cada um busca sua parte e compartilha isso. Eu acho que além de um networking, eu tenho um conhecimento maior. Eu acho que eu vejo assim: as *startups* têm um ambiente muito maior de aprendizado, por todo mundo está meio que numa mesma vibe, empresa em crescimento, tu vai estar junto, mas vai passar por perrengues junto, vai passar pelos erros, o que talvez numa empresa maior e mais prática já não exista esses erros, porque eles já aprenderam algumas coisas, já têm padrões, mas não esse aprendizado constante. Errei, melhorei, aprendi. Aa ideia lá é que mesmo que tu faça coisas operacionais, tu seja pensante, mesmo quem responde e-mail, têm os seus projetos. Não é só responder e-mail, é como melhorar seu processo, sempre para melhorar o que tu faz. E acho que nas outras empresas, não é que tu não deve fazer isso, mas é que tu não é tão valorizado quanto nas

*startups*. Eu acho que na outra empresa eu poderia ter essa vibe, mas não tinha esse ambiente e eu não fiz.” (E10)

#### 4.4.4 Tomada de decisão estratégica

A autonomia na tomada de decisão permite a realização de atividades estratégicas e responsabilização sobre o crescimento da *startup*. Atuar dessa forma, faz com que os entrevistados tenham ainda mais aprendizados.

“Eu acho que aprendi sobre pensar estrategicamente, e não só isso, mas me responsabilizar pelo crescimento da empresa. Não é aquela coisa acima de mim tem um milhão de pessoas, tem várias pessoas que são responsáveis antes de mim. Aqui é eu e o sócio. E tu precisa saber o melhor para tua área, como que tu vai conquistar teu cliente para a empresa crescer. Quando eu voltei para o Brasil eu queria trabalhar numa empresa grande, mas eu comecei a pesquisar sobre e teve um dia que um amigo meu chegou e falou assim: olha o teu perfil, te imagina numa empresa que tu tem 20 chefes, me diz como tu vai gostar, como tu vai te desenvolver num ambiente assim. Procura alguma coisa que tu vai te desenvolver. Então estou gostando muito, porque eu estou me desenvolvendo bastante, e o resultado depende de mim e o aprendizado também.” (E4)

#### 4.4.5 Alto grau de responsabilidade

A estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos reflete no alto grau de responsabilidade, e esse impacta diretamente na aprendizagem dos colaboradores.

“Eu acho que o ambiente de *startup* fomenta o aprendizado, porque querendo ou não tu é desafiado assim no dia a dia, porque se eu não fizer alguma coisa na minha área não vai ter outra pessoa para fazer, tipo esse projeto é teu, se andar é porque eu quis fazer andar, se não é porque eu não fiz. Talvez uma empresa grande eu fosse fazer um pedacinho do processo daquele projeto, hoje eu sinto que eu tenho responsabilidades bem grandes, numa empresa grande eu não imagino tendo esse tipo de oportunidade. E eu também acho que é uma questão de oportunidade, porque eu estou há 5 meses e pouco aqui, eu já mudei de área uma vez, eu já fui efetivada. Eu sinto que se *startup* der certo eu tenho espaço para ir para frente, para crescer. Então acho que é um ambiente que acaba te proporcionando muitos desafios, tu tem a oportunidade de tocar o barco junto, de fazer dá certo. Eu acho que tudo isso de sair da zona de conforto acaba trazendo muito aprendizado.” (E5)

#### 4.4.6 Alto grau de interação

A interação aqui não diz respeito somente às pessoas, mas aos ambientes interno e externo, além dos agentes do ecossistema empreendedor, que oportunizam a *startup* a crescer rápido e, proporcionar, assim, um constante aprendizado para seus membros.

“Eu acho que sim, influencia bastante. Eu acho que as pessoas que estão lá são muito boas, isso ajuda o aprendizado acontecer. E também quando a empresa crescer e a gente cresceu junto, isso nos motiva, e o aprendizado vem com uma consequência. E tem vezes que eu chego em casa e penso: bah que vontade de trabalhar, vontade de fazer mais daquele negócio que eu estava terminando e não deu tempo, daí tu vê que está num lugar muito bala. E o ambiente externo vai conversando com o ambiente interno, por que os resultados que a gente vai atingindo internamente, os clientes vão confiando mais na gente, a gente consegue mais investimento e participa de mais eventos. E eu também participo de alguns eventos sobre *startup*, e isso gera tudo mais aprendizado.” (E9)

#### 4.4.7 Perfil empreendedor e inovador

As características do ambiente de *startups* auxiliam numa mudança de perfil dos graduandos, o que faz com que eles busquem mais conhecimentos e tenham um aprendizado diferenciado dos indivíduos, que recebem estímulos diferentes em outros tipos de empresas.

“Eu acho que tu tem uma mudança de perfil muito grande, de ser muito mais criativo, de ir muito mais em busca das coisas, e de começar a não ver limite nas coisas. Eu acho que a partir dessa mudança de perfil faz tu quer mais coisas, o mercado é bem competitivo, tem muita gente boa, a gente precisa melhorar e buscar mais conhecimento. Acho que o ambiente de *startup* me trouxesse esse perfil e quando eu vou atrás de conhecimento consigo obter de uma forma diferente e talvez mais efetiva, aplicar de uma forma melhor. Eu aprendo muito.” (E7)

Conforme apresentado nos relatos, percebe-se que o ambiente organizacional de *startup* influencia o aprendizado dos graduandos de forma positiva. E, ainda, evidencia-se que os entrevistados acreditam que o ambiente de *startup* impacta e gera mais aprendizado que o ambiente de outros tipos de empresas. Isso se dá por meio de algumas características do ambiente, como: colaboração, interação, incerteza, inovação, constantes e rápidas mudanças, liberdade para criar e inovar, autonomia na tomada de decisão e entre outros.

Para Weick e Westley (2004, p. 370) a aprendizagem está inserida em relacionamentos e conexões, e não é uma propriedade do sujeito ou da

organização, mas reside na qualidade e no caráter do relacionamento entre os níveis de consciência do próprio indivíduo, entre os indivíduos, entre a organização, e a relação desses com o ambiente. Portanto, conforme estudado, o ambiente de *startups* possui características próprias, e essas influenciam marcadamente a aprendizagem dos graduandos, que nelas trabalham.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo geral, de compreender de que forma o ambiente organizacional de *startups* influencia o aprendizado de graduandos de Porto Alegre, foi alcançado, uma vez que identificou-se características e variáveis do ambiente organizacional de *startups*, que impactam direta e positivamente o aprendizado dos graduandos que nelas estagiam ou trabalham.

Os entrevistados, em maioria, acreditam que o ambiente organizacional de *startups* influencia mais e com maior qualidade o seu aprendizado, quando comparado ao ambiente organizacional de outros modelos de empresas. Segundo eles, isso se dá pela alta incerteza, grande interação, colaboração, competitividade, autonomia na tomada de decisão, dentre outros fatores.

A partir da literatura pesquisada, das entrevistas realizadas e da análise do conteúdo, percebe-se que, apesar das *startups* terem atividades e tamanhos diferentes, seus ambientes organizacionais influenciam de maneira similar a aprendizagem dos graduandos. Destaca-se, ainda, que os entrevistados embora desempenhem atividades diferentes e possuam características pessoais distintas, apresentam processos de aprendizagem semelhantes, valorizam a aprendizagem informal, que contempla aprender, através da prática e da interação com as pessoas.

As organizações geralmente investem em processos formais de aprendizagem, como cursos, treinamentos, especializações, seminários e workshops, dentre outros. Porém, isso não é recorrente nas *startups* que os entrevistados estagiam ou trabalham. E ainda, nota-se que a falta de aprendizagem formal afeta os resultados das *startups* e desempenho dos colaboradores, que dizem sentir falta de processos formais de aprendizado.

A liberdade, autonomia e a responsabilidade requerem oportunidades de capacitação que, no caso das *startups*, se dá predominantemente por processos informais. Este aspecto tem uma dimensão positiva, na contrapartida, considerando que também está presente uma exigência de alta performance de seus funcionários, esta demanda se estende ao acesso a treinamentos (aprendizagem formal), que forneçam subsídios tanto para os estagiários, quanto para os efetivos, na proposição de diferentes práticas de trabalho. Contudo, não é o que o presente estudo constata.



Ter livre acesso aos recursos de capacitação qualifica os sujeitos e potencializa suas capacidades, ampliando as situações de aprendizagem.

Outro fator importante observado no presente trabalho é o baixo número de *startups* que possuem uma área de gestão de pessoas estruturada na sua operação. As *startups* que possuem essa área tendem a possuir uma cultura organizacional mais forte.

## 5.1 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta algumas limitações, sendo a primeira delas o fato da pesquisa qualitativa não poder ser generalizada, pois a análise contempla apenas as experiências individuais dos dez entrevistados, apesar de ser coerente com a literatura pesquisada. Outro aspecto que merece atenção é o baixo número e profundidade de referenciais teóricos e estudos mais aprofundados sobre *startups*, em particular nas questões vinculadas à Gestão de Pessoas. Sendo assim, o presente trabalho se limitou aos autores apresentados, mas por outro lado contribui para enriquecê-lo.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente trabalho estudou *startups* de Porto Alegre, então, propõe-se como sugestão para futuros trabalhos um estudo que seja ampliado para as demais *startups* do Rio Grande do Sul e do Brasil. Além disso, estudou-se nesse trabalho, a influência do ambiente organizacional de *startups* sobre o aprendizado dos graduandos. Porém, apesar de os entrevistados relatarem que o nível de aprendizagem é superior ao de empresas convencionais, não se estabeleceu uma comparação entre os níveis e tipos de aprendizado que cada uma proporciona. Portanto, sugere-se um estudo comparativo entre o aprendizado gerado pelo ambiente de *startup* e por outros modelos de empresas.

Dado que se identificou a questão da flexibilidade de horário, ora como um aspecto de satisfação, ora como um aspecto negativo, seria interessante investigar com maior profundidade esta questão: em que medida a liberdade proporcionada pela tecnologia e pela flexibilidade de horário e local de trabalho, associada à

sobrecarga de trabalho, pode ser uma “falsa liberdade”. Destacou-se também o ambiente de extrema incerteza próprio das *startups*. Então, quais seriam as sensações provocadas nos seus funcionários, dele decorrentes?

Ainda, incentiva-se uma pesquisa sobre como manter as características do ambiente e da cultura organizacional quando a *startup* cresce exponencialmente, não só no número de clientes, como de colaboradores. Por fim, outra sugestão de um possível estudo é sobre qual o perfil pessoal e profissional de graduandos se adequa e melhor se desenvolve num ambiente de *startup*.

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **Número de Startups**. Disponível em: <<https://www.agstartups.org.br/>>. Acesso em: 29 Mar. 2018

BLANK, S. **What do I do now? The Startup Lifecycle**. Disponível em: <<https://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>>. Acesso em: 27 Jun. 2018.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. **Significado de aprender**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/aprender/>>. Acesso em: 30 Mar. 2018

ESTADÃO. **O que a cultura startup pode ensinar às corporações**. Disponível em: <<http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/o-que-a-cultura-startup-pode-ensinar-as-corporacoes/>>. Acesso em: 20 Maio 2018

ESTADÃO. **Nubank é o terceiro unicórnio brasileiro**. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/empresas,nubank-e-o-terceiro-unicornio-brasileiro,70002208642>>. Acesso em: 22 Maio 2018

EXAME. **Um raio-x das startups brasileiras: como estão e em que áreas atuam**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/08/um-raio-x-das-startups-brasileiras-como-estao-distribuidas-e-em-que-areas-atuam.html>>. Acesso em: 29 Mar. 2018

FAST COMPANY. **Experimentation is the new planning**. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3001275/experimentation-new-planning>>. Acesso em: 20 Maio 2018

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/>>. Acesso em: 22 Maio 2018

HBR BR. **Seis coisas que os recém-formados devem saber antes de entrar em uma start-up**. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/antes-de-entrar-em-uma-start-up/>>. Acesso em: 16 Maio 2018

SEBRAE. **Porque você deve pivotar sua startup**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-voce-deve-pivotar-sua-startup,b5192bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 16 Maio 2018.

STARTUP BASE. **Banco de dados da ABStartups**. Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/startups>>. Acesso em: 29 Mar. 2018.

ALEISA, E. **Startup Ecosystems: Study of the ecosystems around the world; Focusing on Silicon Valley, Toronto and Moscow**. Summer, 2012-2013.

- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-210, 2005.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência. **Comportamento Organizacional e Gestão. Portugal** - Lisboa, v. 1, p. 1737, 2006.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência. **Comportamento Organizacional e Gestão, Aletheia**, n.26, p.146-167, jul./dez. 2007
- BALARIN, Camila S; ZERBINI, Thaís; MARTINS, Lara B. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre. v.20, n.2, Ed. 78, n.2 – mai.-ago., 2014.
- BLANK, S; DORF, B. **Startup. Manual Do Empreendedor. O Guia Passo A Passo Para Construir Uma Grande Empresa**. 1ED., Rio de Janeiro: Editora Altas Books, 2013.
- CARLOMAGNO, B. **Startups: a onda de jovens empreendedores**. Disponível em: <[https://www.diariodaregiao.com.br/index.php?id=/economia/materia.php&cd\\_matia=1036944](https://www.diariodaregiao.com.br/index.php?id=/economia/materia.php&cd_matia=1036944)>. Acesso em 17 mar. 2018.
- CAMILLIS, Patricia Kinast De. **Um Estudo Acerca dos Processos de Aprendizagem dos Trabalhadores que Não Exercem Funções Gerenciais**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Programa de Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. 132 p.
- CAPELLE, M.C; MELO, M.C.; GONÇALVES, C.A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, v.5, n.1, jan./jun. 2003.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.
- DUTRA, J.S. **Gestão Por Competências**. São Paulo: Gente, 2001
- EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ELKJAER, Bente. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBYSMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (org.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-118.
- ERAUT, M. **Development of Knowledge and Skills in Employment, Brighton: University of Sussex**, Institute of Education, Education Development Building, 1998.

FONSECA, V. Importância das Emoções na Aprendizagem: Uma Abordagem Neuropsicopedagógica. **Rev. Psicopedagogia**, 33(102): 365-84, 2016.

FOO, C. T.; LEE, T. S. The neural firm: Burns and Stalker in Extensor. **The Journal of High Technology Management Research**, v.13, n. 2, p. 299-319, 2002.

ISENBERG, D. **How to Start an Entrepreneurial Revolution**. Massachusetts, EUA: Harvard Business Review, Junho, 2010.

ISENBERG, D. **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Development: Principles for Cultivating Entrepreneurship**, 2011.

KOLB, D. A. **A gestão e o processo de aprendizagem**, 1997.

KON, Fábio; CUKIER, Daniel; MELO, Claudia. **A Panorama of the Israeli Software Startup Ecosystem**, 2014.

LIVINGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. **Canadian Journal for the Study of Adult Education**. v. 3, n. 2, p 49-72, 1999.

LOIOLA, E. ROCHA, M. C. F. Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANAIS)**, 24<sup>o</sup>, 2000, Florianópolis. Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

MACHADO, R. R. **Desenvolvimento de plano de incentivo de longo prazo para funcionários baseado em opções fantasmas em uma startup**, 2018.

MALCOLM, J. HODKONSON, P., COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**. V. 15, n 7/8, 131-318, 2003.

MARSICK, V. J. WATKINS, K. **Into Mal and Incidental Learning in New Directions for Adult and Continuing Education no 89** (Spring 2001) p. 25-34.

MENESES, P. P. M, ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: Reflexões Atuais. **Análise**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

MIRANDA, J. Q.; SANTOS JUNIOR, C. D.; DIAS, A. T. A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

MOREIRA, D. O que é uma startup? **Revista EXAME.com**. Disponível em: Acesso em: 28 maio 2018.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NOE, R. A. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

PEREIRA COSTA, C. V. **Influências do ecossistema de empreendedorismo na trajetória das startups digitais em processo de aceleração**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. Programa de Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. 1 ed., São Paulo: Lua de Papel, 2012.

TORRES, Nágila; DE SOUZA, Cleidson. Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia. **XII Brazilian Symposium on Information Systems, Florianópolis**, SC, May 17-20, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant, **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WEICK, Karl; WESTLEY, Francis. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oximoro. In: LEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 361-388.

WEINBERG, G; MARES, J. Tração: Domine os 19 canais que uma startup usa para atingir aumento exponencial de sua base de clientes. São Paulo: HSM, 2018.

WERLANG, N. B; FONSECA, J. Competências empreendedoras e startups: um estudo com gestores de empresas embrionárias catarinenses. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 8, n. 4, p. 851-869, 2016.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA

<b>Perguntas do Roteiro de Entrevista Qualitativa</b>
<b>Perfil e atividades desenvolvidas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conte-me um pouco sobre a área e as atividades que você desempenha dentro da startup.</li> <li>2. Como aconteceu o treinamento inicial para as atividades que você executa/executou?</li> <li>3. Relate sua rotina de trabalho.</li> <li>4. Quais são os pontos positivos e negativos de se trabalhar numa startup.</li> </ol>
<b>Aprendizagem</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Como você aprendeu suas atividades/responsabilidades? Exemplifique.</li> <li>6. A startup em que você trabalha repassa o conhecimento necessário à execução de suas atribuições? Como fazem isso? (A startup fornece treinamentos? Como eles acontecem?)</li> <li>7. Houve mudanças em suas atividades desde você entrou até agora? Comente sobre isso. (Se sim, como foi o processo de aprendizagem das demais atividades?). Foi mais fácil?</li> <li>8. Quando você não possui conhecimento sobre uma atividade que precisa exercer, qual a sua atitude? A startup lhe auxilia?</li> <li>9. Na sua opinião, de que forma as pessoas aprendem? Cite exemplos.</li> <li>10. Como você caracteriza e descreve seu processo de aprendizagem? Conte-me um fato/história que aconteceu e que exemplifique a forma como você aprende/aprendeu.</li> <li>11. Quando e como você percebe que aprendeu algo? Ou está pronto para realizar alguma atividade?</li> </ol>

12.Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem em seu dia a dia.

13.Comente a respeito dos fatores que facilitam/facilitavam a aprendizagem no dia a dia.

14.Você acredita que a interação com colegas de trabalho gera aprendizado? Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores de seu setor ou de outras áreas da instituição? Comente sobre isso.

15. Você alguma vez observou que tinha conhecimento sobre algum assunto ou atividade sem se dar conta que tinha aprendido anteriormente?

#### **Ambiente organizacional**

16.Como é a estrutura organizacional da sua startup?

17.Como você percebe a influência do ecossistema nas atividades e decisões tomadas dentro da startup?

18.Como você descreveria o ambiente no qual a startup está inserida? Quais são as principais características?

19.Como você descreveria o ambiente organizacional interno da sua startup? Quais são as principais características?

#### **Influência do ambiente organizacional sobre a aprendizagem**

20.Quais os pontos positivos e negativos que você percebe na sua aprendizagem, por trabalhar numa startup?

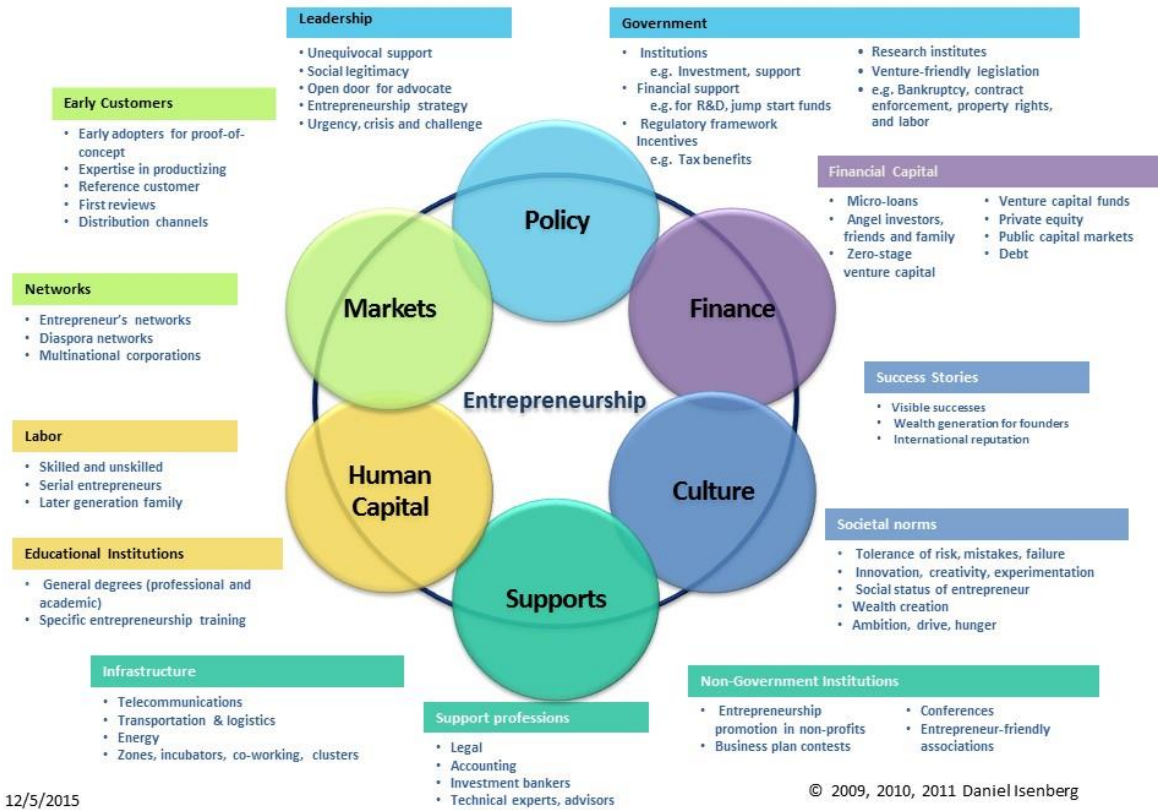
21.Você percebe alguma influência do ambiente sobre sua aprendizagem? De que maneira? Cite um exemplo.

22.Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido dentro da startup por causa do meio no qual está inserida? Como a startup que você trabalho fomenta a busca pelo conhecimento?



**ANEXO A – FIGURA SOBRE O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR**

**Scale Up™ Ecosystems for Growth Entrepreneurship**



12/5/2015

© 2009, 2010, 2011 Daniel Isenberg

Fonte: Daniel Isenberg, 2011, p. 7.