



*Desafios de uma sociedade
digital nos Sistemas Produtivos e
na Educação*



Desenvolvimento de competências empreendedoras para a proteção do “DNA Startup”

Roberta Dionello¹ Celi Langhi²

Resumo - O presente estudo tem como objetivo analisar de que forma a associação das aprendizagens empreendedora e significativa pode ser um importante instrumento para o desenvolvimento das competências empreendedoras, a fim de auxiliar na proteção do chamado “DNA Startup”. O método utilizado foi qualitativo e consistiu-se em uma revisão da literatura por meio de pesquisa bibliográfica. As análises identificaram uma preocupação crescente das organizações modernas em investir em programas de educação corporativa com foco em proteger o “DNA Startup” de seus líderes e colaboradores, a fim de aprimorar o tempo de resposta de suas empresas às constantes transformações da sociedade e da economia.

Palavras-chave: Educação corporativa, Aprendizagem Empreendedora. Aprendizagem Significativa.

Abstract - This study aims to demonstrate how the association of entrepreneurial and meaningful learning can be an important instrument for the development of entrepreneurial skills in order to assist in the protection of the so-called “DNA Startup”. The method used was qualitative and consisted of a literature review through bibliographic research. The analyzes identified a growing concern of modern organizations to invest in corporate education programs with a focus on protecting the “DNA Startup” of their leaders and employees in order to improve the response time of their companies to the constant changes in society and the economy.

Keywords: Corporate Education, Entrepreneurial Learning, Meaningful Learning.

1. Introdução

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – e-mail: dionelloroberta@gmail.com

² Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – e-mail: celi@infolearning.com.br

Diante dos constantes avanços tecnológicos e profundas mudanças comportamentais surge uma nova economia que desafia a estrutura das empresas convencionais no que tange às dinâmicas de produção, relações comerciais e comportamento do consumidor. Neste cenário de disrupção da nova economia, nem todas as organizações têm conseguido rápida adaptação e muitas delas acabam tendo seu lugar ocupado por empresas mais modernas e inovadoras, frequentemente *Startups*. Se, para as empresas tradicionais há morosidade nos caminhos para acompanhar as constantes e rápidas transformações de mercado, para as *Startups* é uma prática constante no seu dia a dia, parte central de seu DNA, e é justamente essa distância entre o tempo de resposta à evolução do mercado de empresas tradicionais em relação as *Startups* que tem aproximado esses dois setores da economia.

Em publicação realizada em 15 de março de 2020 pelo blog Kamaleon³, especializado em inovações tecnológicas, Artur Bueno, IoT Expert, relata a percepção do mercado em relação à necessidade de aproximação entre a comunidade *startup* e grandes empresas convencionais. É possível constatar esta tendência ao verificar que empresas de renome como Telefônica, Itaú, Banco do Brasil e Bradesco, entre outras, têm investido em iniciativas como aceleradoras de *startups* e *startups* internas, a fim de promover inovações, entender metodologias, aperfeiçoar processos e conhecimentos presentes no ambiente do ecossistema *startup* e, posteriormente, adotar suas inovadoras práticas na rotina de suas operações.

Uma vez entendida a necessidade da quebra de paradigmas e mudança de “*mindset*”(mentalidade) no modo de trabalho das organizações tradicionais, utilizando como respaldo a difusão do “DNA *Startup*”, torna-se indispensável desenvolver nos colaboradores das organizações que buscam tornar-se modernas, competências empreendedoras como inovação, criatividade, iniciativa, resiliência e rapidez, a fim de acompanhar as transformações de mercado e manter a competitividade.

Sendo assim, o presente estudo apresenta uma reflexão a respeito do impacto que a difusão das competências empreendedoras voltadas a incentivar e proteger o “DNA *Startup*” podem causar dentro de uma organização, elevando-a a um novo patamar de modernidade.

2. Referencial Teórico

2.1 O impacto das *Startups* no mercado econômico e nas corporações

Analisar o impacto do surgimento e constante crescimento das *startups* para o mercado econômico atual é fundamental para aqueles que tencionam um entendimento mais amplo a respeito das novas formas de trabalho, tendências econômicas e de inovação. De acordo com publicação do site Insight liga Ventures⁴, de 28 de janeiro de 2020, além de apresentar novos conceitos e

³ <https://blog.kmaleon.com.br/conteudo/startupnasgrandesempresas/>

⁴ <https://insights.liga.ventures/inovacao/saiba-qual-o-papel-das-startups-e-como-impactam-diversos-ambitos/>

soluções para o público, um dos principais papéis das *startups* é desafiar modelos existentes e inserir tecnologia e inovação em produtos e serviços, a fim de melhorar a vida das pessoas, solucionando problemas e demandas que ainda não possuem respostas. Levando em conta as principais definições encontradas na literatura a respeito do papel das *startups*, é possível presumir que a disrupção dos processos atuais esteja causando mudanças de paradigmas que vêm sendo percebidas pelos setores econômico e social de forma bastante significativa.

Todavia, o que realmente tem chamado a atenção das grandes empresas é a capacidade das *startups* em buscar essas soluções de forma ágil, sem medo de errar, aplicando testes e com a forte presença da tecnologia. Perfazendo uma análise a respeito desta nova forma de trabalho, as grandes empresas perceberam que este processo só é possível em decorrência de uma mudança significativa de “*mindset*” na proposta de trabalho que compõe estas empresas. A partir dessas observações, o principal desafio entendido pelos empresários e gestores das grandes empresas para manter a competitividade no mercado tem sido entender melhor essas mudanças e incorporá-las ao dia a dia de suas operações. Uma das formas encontradas para possibilitar esse entendimento tem sido investir em programas de aceleração, por exemplo. Através dessas e outras estratégias, vem ocorrendo uma aproximação entre os setores, o que tem tornado possível uma troca de experiências interessante para ambos.

Em termos econômicos e sociais, o que justifica a preocupação das grandes empresas em relação as *startups* é o impacto significativo gerado por novos modelos de prestação de serviços e soluções presentes no nosso dia a dia, os quais impactaram de forma irreversível grandes corporações. Gigantes como a Blockbuster, uma das maiores redes de locadoras de filme do mundo, que contava com lojas físicas em diversos países, foram substituídas por serviços de “*streaming*” como Netflix, que oferece filmes e séries sem a necessidade de nenhuma loja física. Outros exemplos que demonstram o impacto que transformações advindas de soluções suportadas por tecnologias e processos simplificados podem causar na economia são as concorrências geradas pelo surgimento de *startups* como Uber e 99 no setor de transportes urbanos e o Quinto andar no setor imobiliário.

É importante mencionar ainda que a característica escalável das empresas *startups* possibilita a aplicação das soluções criadas de forma global, atingindo públicos diversos e movimentando a economia em diversas partes do mundo. Tal possibilidade tem sido percebida por profissionais, investidores, entidades governamentais e usuários de forma global, o que tem resultado na inserção dessas empresas no radar de possibilidades de investimento por diversos setores da economia

2.2 Competências empreendedoras: ponto de partida para a cultura de inovação

A percepção do mercado em relação ao crescimento de empresas que desenvolvem um novo modelo de negócios baseado em uma cultura de inovação, também denominado “DNA *Startup*”, tem levado diversos setores da

economia a buscar maneiras de implementar esta nova cultura em suas organizações.

Uma vez percebida a necessidade de uma transformação nas culturas organizacionais, o foco passa a ser entender o funcionamento desses ecossistemas capazes de gerar inovação contínua associada à grande geração de valor. Rodrigo Goecks e Fernando Lorenz (2017), identificaram após alguns anos de observação da evolução dos ecossistemas de inovação, que as *Startups* operam em um modelo bastante diferenciado em relação às empresas convencionais. Características como pensamento em rede, conexões aleatórias, criação de ideias em forma piramidal, capacidade de equilibrar-se em ambientes de extrema incerteza e adaptação às mudanças foram percebidas como os principais fatores a embasar e facilitar a geração de inovação.

Entendidas as características do “DNA *Startup*”, torna-se necessário compreender quais destas características poderiam ser absorvidas pelas empresas convencionais e por qual meio seria possível agir para dar início à estas transformações. Rodrigo Goecks e Fernando Lorenz (2017), propuseram um caminho para criação de um processo de transformação organizacional trabalhando a partir da Visão integrada das Organizações, onde propuseram dividir a visão da organização em 04 níveis: Identidade, Relações, Processos e Recursos. De acordo com as Goecks e Lorenz (2017), “a consciência e a ação nos 4 níveis trazem para as organizações os caminhos para construção de uma cultura de inovação.” Para que houvesse consciência e consequente ação nos 04 níveis da organização, seria necessário compreender melhor cada um deles, como seria a ação desempenhada sobre eles e os resultados esperados dessas ações.

Desta forma, é possível afirmar que a mudança de “*mindset*” necessária para a adoção das novas práticas no ambiente organizacional só ocorre após a geração de um impacto na cultura e comportamento organizacional, bem como no dia a dia das pessoas. Assim sendo, para que ocorram mudanças significativas no comportamento organizacional, bem como na cultura da corporação, lançar mão da estratégia de desenvolver nos colaboradores competências que embasem e auxiliem nesse processo passa a ser fundamental para atingir os resultados esperados.

Passou-se então à identificação das competências a serem desenvolvidas, a fim de capacitar os profissionais envolvidos no processo de transformação necessário para a implementação da nova cultura de inovação (“DNA *Startup*”). Para tanto, foi elaborada uma tabela adaptada a partir do material publicado pela consultoria Adigo desenvolvimento.

Quadro 1 - Competências a serem desenvolvidas por nível de organização para transformar Empresas Convencionais em Empresas Modernas

Nível de organização	Empresa Convencional	Competências a serem desenvolvidas	Empresa Moderna (DNA Startup)
Identidade	Alguns donos	Independência/ auto confiança/ Busca de oportunidade/ Iniciativa	Todos se sentem donos
	Visão de dentro para fora	Busca de informações e Redes de contatos	Visão de fora para dentro
	Administração de riqueza	Busca de Oportunidades/ Iniciativa/ Criatividade	Criação de riqueza
	Certeza	Correr Riscos	Incerteza
Culturas e Valores	Planejamento estratégico	Independência/ Auto-confiança/ Busca de informações/ Rede de contatos/ Busca de Oportunidades/ Correr riscos	Pensamento estratégico
Relações	Relações Departamentais	Planejamento/ monitoramento/ Iniciativa	Equipe/ visão sistêmica
	Gerência	Persuasão/ comprometimento	Liderança engajadora
	Grupo de especialistas	Redes de Contatos	Diversidade
	Foco no problema	Busca de informações/ Redes de contatos/ Criatividade	Foco na solução
Liderança e Motivação	Competências técnicas	Planejamento/ monitoramento/ iniciativa/ persuasão/ comprometimento/ Redes de contatos/ Busca de informações	Autodesenvolvimento
Processos	Processos Padrão	Persistência (Reavaliar/ Insistir/ mudar quando necessário)	Ciclos rápidos de criação e validados pelo cliente/ flexibilidade
	Processos criados pelo Gestor	Iniciativa/ Independência/Auto-confiança/ Melhoria contínua/ Criatividade	Processos criados pela equipe
	Metas financeiras	Estabelecer metas e Objetivos/ Olhar voltado para o mercado/ Melhoria contínua	Metas de crescimento e desenvolvimento
Informações e Atividades	Incentivo econômico	Persistência/ Iniciativa/ Independência/ Auto-confiança/ Metas/ Olhar voltado para o mercado/ Melhoria contínua/ Criatividade	Incentivo de responsabilidade
Recursos	Compra tecnologia	Melhoria e atualização contínuas/ auto desenvolvimento/ independência	Uso da tecnologia
	Foco nos recursos	Persistência/ Busca de Informações/ Redes de contatos	Foco no intangível
	Valor na propriedade	Comprometimento/ Eficiência/ Iniciativa	Valor no uso
	Abundância de recursos	Criatividade/ Comprometimento	Escassez de recursos
Materiais e Equipamentos	Amplios estoques	Melhoria e atualização contínuas/ auto desenvolvimento/ independência/ Persistência/ Busca de informações/ Redes de contatos/ Criatividade/ Comprometimento/ Eficiência	Recursos reduzidos

Fonte: Adigo Desenvolvimento adaptado pelas autoras.

Analisando as competências elencadas como essenciais para o auxiliar na capacitação dos colaboradores que serão responsáveis pelas transformações que resultarão na implementação da nova cultura de inovação, foi possível identificar diversas características presentes nas competências empreendedoras, dessa forma, passamos à fase seguinte do estudo, que visa compreender qual a melhor maneira de desenvolver essas competências.

2.3 Aliar conceitos de aprendizagens empreendedora e significativa como meio para difundir as competências empreendedoras

A partir da constatação da importância do desenvolvimento das competências empreendedoras como instrumento essencial no processo de transformação da cultura organizacional e manutenção do “DNA *Startup*” das organizações, torna-se vital explorar as formas de difusão dessas competências entre os colaboradores.

Pesquisas realizadas por Feuershütte e Godoi (2007) e Barrini Filho (2008), demonstraram que o desenvolvimento de competências está diretamente associado ao processo de aprendizagem. Desta maneira, a partir dos estudos verificados na literatura existente, ficou evidente a direta relação entre processo de aprendizagem e o desenvolvimento das competências (DIONELLO, LANGHI, OKANO, 2020). Segundo Bitencourt (2005), o desenvolvimento das competências fundamenta-se em um processo de aprendizagem contínuo. De acordo com a autora, competência e aprendizagem são abordagens complementares.

Uma vez entendido que a base para o desenvolvimento de competências encontra-se no processo de aprendizagem, torna-se essencial compreender e

discutir as características dos processos de aprendizagem que mais se adequam ao desenvolvimento das competências requeridas ao modelo de negócios inovador.

Segundo Pozo (2002), a aprendizagem pode ser vista como um processo dinâmico, que gera mudanças qualitativas na forma pela qual uma pessoa vê, experimenta, entende e conceitua algo. Tal característica dinâmica favorece modificações de comportamento mediante eventuais mudanças no ambiente. Ainda de acordo com o autor, a aprendizagem é essencial para que o indivíduo possa adaptar-se ao meio. Ao dirigir o processo de aprendizado para o contexto do desenvolvimento das competências empreendedoras, nota-se a experiência e a possibilidade de utilização desta competência como forma de disseminar conhecimento como fator principal a ser observado.

Segundo Politis (2005, p. 401), a aprendizagem empreendedora trata-se de "um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para ter eficácia na criação e gestão de novos negócios". É possível afirmar, ainda, tratar-se de um processo onde os indivíduos adquirem, organizam e assimilam conhecimentos recentemente formulados baseados em estruturas pré-existentes. (MINNITI e BYGRAVE, 2001; CORBETT, 2005; HARRISON e LEITCH, 2005).

Conforme Fleury e Fleury (2001), existem duas vertentes teóricas predominantes que embasam os principais modelos de aprendizagem, são elas a vertente behaviorista, a qual tem no comportamento o seu foco principal, e o modelo cognitivo, o qual é mais abrangente e explica melhor fenômenos mais complexos, como a solução de problemas, por exemplo. Para o presente estudo optou-se por abordar a vertente significativa da aprendizagem.

De acordo com Ausubel, Novak e Hanesian (1980), o processo de aprendizagem significativa implica na interação de um novo conteúdo ou informação com um conhecimento prévio presente na estrutura cognitiva do indivíduo. Tal interação seria realizada por meio das chamadas "Pontes Cognitivas", que são elos entre aquilo que o aprendiz já conhece e aquilo que ele tenciona aprender. O processo de ensino deve, necessariamente, fazer algum sentido para o aprendiz e este deve estar pré-disposto a adquirir o novo conhecimento. Pressupõe, ainda, o uso de organizadores prévios que servirão de âncora para a nova aprendizagem (AUSUBEL, NOVAK; HANESIAN, 1980). Por fim, para que o processo seja desenvolvido e concluído com sucesso, espera-se que surjam, a partir da contraposição de esquemas prévios com os conceitos novos, conflitos cognitivos capazes de gerar modificações tanto nos novos conceitos quanto nos conceitos prévios.

Man (2006) descreve o estudo da aprendizagem empreendedora sob três enfoques: experimental, cognitivo e de "*networking*". Ao observar estes três enfoques utilizados para descrever a aprendizagem empreendedora, foi possível identificar diversos pontos em comum entre estes e o processo de aprendizagem significativa proposta por David Ausubel (LANGHI, 2005), conforme veremos a seguir.

O enfoque experimental, fundamentado no ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), descreve o processo de aprendizagem empreendedora como um ciclo contínuo de quatro estágios: refletir, conceitualizar, aplicar e agir. Três dos quatro estágios deste enfoque - refletir, conceitualizar e aplicar - poderiam

perfeitamente ser correlacionados e complementados aos conceitos da assimilação, utilização de organizadores prévios para reflexão e criação de novo conhecimento, que seriam essenciais para posterior aplicação destes novos conteúdos. (DIONELLO, LANGHI, OKANO, 2020). O enfoque cognitivo é fundamentado em um processo mental de aquisição e retenção de conhecimento e posterior uso deste a longo prazo. O estudo do “*networking*”, por sua vez, considera os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos micros e pequenos empreendedores ao longo de sua trajetória pessoal ou profissional, processo impactado ainda por inúmeros outros fatores de ordens atitudinal, motivacional ou emocional, entre outros. Esta abordagem, por considerar os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos aprendizes ao longo de sua trajetória, pode ser considerada base para a aquisição do conhecimento prévio necessário para o processo de aprendizagem significativa.

Dionello, Langhi e Okano, (2020), analisaram, a partir da elaboração de uma reflexão a respeito dos pontos comuns entre os processos de aprendizagens empreendedora e significativa, a existência de inter-relações e possíveis complementações entre ambos os processos.

3. Método

Para melhor compreensão do tema de estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva e abordagem qualitativa que, de acordo com Fonseca (2002, p.32), “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.” Tal escolha permitiu visitar as referências teóricas já publicadas sobre o tema, bem como recolher informações e conhecimentos prévios que pudessem embasar a problematização. Em outras palavras, proporcionou conhecer o que já se estudou sobre o assunto e embasou as análises, resultados e discussão sobre o tema.

4. Resultados e Discussão

Os estudos realizados identificaram como fatores preponderantes para o bom desempenho das startups, características presentes no chamado “DNA *Startup*”, ou seja, uma cultura de inovação. Partindo dessa constatação, chegou-se à conclusão que, para criar essa cultura, seria necessário investir em um processo de transformação organizacional.

Rodrigo Goecks e Fernando Lorenz (2017), identificaram como um caminho para esse processo de transformação organizacional trabalhar a Visão integrada das Organizações, a qual divide a visão da organização em 04 níveis: Identidade, Relações, Processos e Recursos. Perfazendo uma análise dos 4 níveis da visão integrada, foi possível afirmar que para chegar ao resultado esperado, uma nova cultura organizacional pautada na difusão da cultura de inovação, faz-se necessária uma mudança de “*mindset*”, a qual será responsável pela adoção de novas práticas no ambiente organizacional. Estas nova práticas, por sua vez, só poderão ocorrer após a geração de um impacto na cultura, comportamento e no dia a dia das pessoas.

Assim sendo, é possível intuir que, para que ocorram mudanças significativas no comportamento organizacional, bem como na cultura da corporação, é fundamental lançar mão da estratégia de desenvolver nos colaboradores competências que embasem e auxiliem esse processo.

Diante do exposto, o estudo buscou trabalhar na identificação das competências a serem desenvolvidas, a fim de capacitar os profissionais envolvidos no processo de transformação necessário para a implementação da nova cultura de inovação (“DNA *Startup*”). Como resultado, as competências empreendedoras foram percebidas como o principal agente fomentador das transformações do ambiente organizacional em prol da difusão desta nova cultura.

Sabendo-se que, também de acordo com a literatura visitada, o desenvolvimento das competências fundamenta-se em um processo de aprendizagem contínuo e que competência e aprendizagem são abordagens complementares, foram elaboradas algumas correlações entre os conceitos das aprendizagens significativa e empreendedora, bem como uma inter-relação destas aprendizagens com o desenvolvimento das competências empreendedoras.

A partir desse processo, foi possível sugerir uma complementariedade entre estes modelos de aprendizagem. Conclui-se, portanto, que uma metodologia pautada na fusão das aprendizagens significativa e empreendedora seria capaz de figurar como uma importante ferramenta para a difusão das competências empreendedoras e estimular a implementação de uma cultura de inovação em organizações convencionais.

5. Considerações finais

Com base nos resultados deste estudo, foi possível identificar um movimento de diversos setores da economia, em especial de empresas convencionais, em direção a uma aproximação com as chamadas empresas modernas ou *Startups*. Tal aproximação tem acontecido em função de uma percepção do mercado em relação à importância do ecossistema *startup* para a inovação, levando diversos setores da economia a se organizarem promovendo iniciativas e investimentos nessas empresas, a fim de fazê-las atuar como fonte de inspiração e criatividade, bem como incentivar uma cultura de inovação com o objetivo de renovar e inovar seus produtos e serviços, assim como incorporar metodologias e boas práticas.

Por meio dessa aproximação, ficou evidente a necessidade da quebra de paradigmas e mudança de “*mindset*” no modo de trabalho das organizações convencionais, utilizando como respaldo a difusão do chamado “DNA *Startup*”. Mediante uma avaliação mais detalhada das características que compõem esta nova cultura, verificou-se como ferramenta indispensável desenvolver nos colaboradores destas organizações as características presentes nas chamadas competências empreendedoras. Para o desenvolvimento dessas competências, o estudo sugere a utilização de uma metodologia pautada na fusão das aprendizagens empreendedora e significativa, a fim de auxiliar na difusão das

competências empreendedoras e consequente incentivo à cultura de inovação, o que resultaria simultaneamente na proteção do “DNA *Startup*”.

Como sugestão para novos estudos, com base no crescente interesse das grandes corporações em compreender e implementar a cultura de inovação em seu dia a dia, entende-se necessário o aprofundamento de pesquisas fomentadoras da discussão em torno dos melhores processos de ensino-aprendizagem, direcionadas a auxiliar no processo de transformação da cultura organizacional, visando atingir uma cultura de inovação com base na difusão das competências empreendedoras. Intenciona-se, a partir das futuras discussões, a geração de novas metodologias e treinamentos cada vez mais eficientes para o incentivo da inovação, elemento fundamental para a sobrevivência, tanto das corporações quanto dos profissionais, em uma economia cada vez mais embasada na evolução tecnológica.

Referências

AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. **Psicología educacional**. Rio de Janeiro: Editora Interamericana, 1980.

BARRINI FILHO, U. **Transmissão da competência empreendedora: Um estudo de casas múltiplos**. 208. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GOBIRA, JOÃO. Por que o empreendedorismo é tão importante? Startse, 2020. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/por-que-o-empreendedorismo-e-tao-importante>>. Acesso em 01/06/20 as 16:19 H

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

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

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

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

MAN, T.W.Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. **Education e Training**. V.48. n.5, p. 309-321, 2006.

MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic modelo of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 5-16, 2001.

MOREIRA, M.A.; **Teorias de Aprendizagens**. São Paulo: EPU, 1995.

Moreira, M. A. **Aprendizagem significativa**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

MOREIRA, M. A. & MASINI, E. F. S.. **Aprendizagem significativa: A teoria de David Ausubel**. São Paulo: Moraes, 1982

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

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

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

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

SMITH, R. M. Learning How to Learn. Englewood Cliffs, NJ: Cambridge, 1982.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 564-585, July 2011