

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Ensino de administração e aprendizagem organizacional

APRENDIZAGEM DE GESTORES NO CONTEXTO DAS STARTUPS:
O CASO DA ACATE

012.467.389-96
CPF do candidato

Florianópolis
2022

PROPOSTA DE PESQUISA: APRENDIZAGEM DE GESTORES NO CONTEXTO DAS STARTUPS: O CASO DA ACATE

1 INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

Explique a proposta de pesquisa que você gostaria de desenvolver no seu mestrado. O texto deve, necessariamente, conter:

a. Problema ou oportunidade que motiva/justifica a necessidade da pesquisa.

O mundo volátil, de incertezas, complexo e ambíguo demonstra como o dinamismo do mercado impacta as organizações frente as transformações tecnológicas, econômicas, sociais e ambientais. Tais mudanças, forçam os gestores das mais variadas áreas, a saírem da zona de conforto e desbravarem novas possibilidades, a fim de criarem diferenciais competitivos para a sustentabilidade do negócio.

Segundo Figueira et al. (2017), em decorrência desse cenário de competitividade e incessante procura por novas inovações, o surgimento de novos modelos de negócios são inevitáveis. As empresas exponenciais, comumente chamadas de *startups*, são organizações focadas em sanar dores e as demandas de novos mercados e consumidores. Através da inovação e escalabilidade, as *startups* são capazes de elaborar tecnologias disruptivas que tornam as tecnologias antecessoras em atividades obsoletas.

As startups são empresas fundamentadas na inovação e na aprendizagem contínua, com propósitos transformadores que visam o crescimento dos mercados em que estão inseridas. São por essência, organizações focadas em soluções que permeiam as tecnologias da informação, que em geral são compostas por poucos colaboradores, assim como a orgânica tendência de valorização da inovação (SEBRAE, 2019).

Segundo o Startups Ranking (2022), no contexto global, as *startups* são um fenômeno, no qual os Estados Unidos é o líder em números de empresas do gênero com mais de 71 mil *startups*, seguida pela Índia com 13 mil startups e pelo Reino Unido com 6 mil. Contudo, os dados presentes no Ranking são apenas de startups que se cadastram na plataforma, o que torna o número real ainda maior. No Brasil, a Associação Brasileira de Startups mapeou mais de 12 mil empresas do ramo no ano de 2019, o que poderia tornar o Brasil na terceira nação na posição mundial (ABSTARTUPS, 2020).

No Brasil, diversas políticas públicas e ações específicas foram criadas com o objetivo de facilitar o desenvolvimento de *startups*. Espaços e estruturas para prototipagens, gestão, consultoria e captação de recursos estão fortalecendo a interação e o networking. Estas práticas ocorrem dentro de espaços determinados como habitat de inovação ou ecossistemas de inovação para *startups*. É papel de um ecossistema, ser o elo entre as startups, as grandes empresas e a sociedade, gerando conexões que fortalecem todos os *stakeholders* (INOVATIVA BRASIL, 2018).

Blank (2021) comenta que os gestores de *startups* necessitam ser adaptáveis e ágeis no árduo processo de aprender, desaprender e reaprender novamente, dilema levantado por Alvin Toffler anos atrás. Contudo, na literatura sobre aprendizagem organizacional, há uma concentração de estudos em organizações bem estabelecidas e estruturadas, nas quais são hierárquicas e com divisões claras entre equipes. Porém, isso cria uma brecha no entendimento do fenômeno em empresas menores, em estágios incipientes, com estruturas mais horizontalizadas, assim como um menor número de colaboradores e rotinas embrionárias. Quando aplicada no âmbito das startups, percebe-se ainda poucos estudos ou modelos validados que explorem a relação entre as estratégias de aprendizagem e a suas transformações nos gestores no contexto das *startups* (SILVA, 2019).

b. Objetivo da pesquisa: o objetivo deve deixar claro qual o entregável/produto final esperado com o desenvolvimento da dissertação (proposta de intervenção), considerando o problema ou a oportunidade que motiva a pesquisa.

O objetivo geral é estabelecer estratégias para aprendizagem dos gestores de *startups* da Associação Catarinense de Tecnologia – ACATE. Já os objetivos específicos, divididos em etapas que ajudam no levantamento dos dados cruciais para alcançar o objetivo geral do estudo, são:

- Caracterizar as startups no contexto da ACATE
- Identificar as estratégias de aprendizagem utilizados pelos gestores das *startups* da ACATE
- Analisar as estratégias identificadas em relação aos fundamentos teóricos e práticos.

2 JUSTIFICATIVA

a. Para a organização/setor/sociedade: explique a importância da sua proposta de pesquisa para a organização na qual ela será realizada, para o setor a ser atendido e/ou para a sociedade de modo geral.

A escolha do tema deste estudo foi motivada pelos dois anos de estudos sobre a aprendizagem organizacional, enquanto atuava como bolsista de iniciação científica junto ao Grupo de Pesquisa Ensino de Administração e Aprendizagem Organizacional. Também, desenvolvi uma pesquisa para a conclusão do estágio no curso de Administração, denominada de Estratégias formais e informais de aprendizagem utilizadas pelos alunos estagiários do Curso de Administração. Assim, expandir, ainda mais os conhecimentos em uma dissertação com um escopo ainda maior, possibilita colocar em prática os aprendizados adquiridos na graduação em Administração e como bolsista de iniciação científica. A temática é relevante por possibilitar o crescimento e a mudança no sistema de valores, assim como na melhoria da solução de problemas. A aprendizagem organizacional na perspectiva dos gestores e seus conceitos, ainda, não estão consolidados e devem ser cada vez mais abordados.

O principal desafio das empresas está no foco em como criar as condições necessárias para a aprendizagem e o como desenvolver uma cultura de aprendizagem. Uma aprendizagem transformadora é aquela que pratica a reflexão crítica, possibilitando que a transformação dos quadros de referência individuais, estabeleçam as bases para uma nova cultura de aprendizagem. As organizações precisam tomar consciência de seus preconceitos culturais e por meio da maturidade, diálogo e investigação, aprender a se tornar observadores de seus próprios pensamentos (SENGE, 2013, p. 18).

É perceptível que os processos de aprendizagem organizacional são complexos, que exprimem a noção de muitas determinações e requerem um empenho interdisciplinar para equacionar as suas múltiplas questões teóricas e empíricas. Para analisar a aprendizagem das startups, demanda-se um estudo sobre as estratégias e processos de aprendizagem dos gestores dessas entidades. Uma dessas estratégias, é a aprendizagem exploratória, um processo contínuo, no qual o gestor explora e pesquisa a empresa, assim como o ambiente no decorrer da sua experiência e desenvolvimento organizacional (SECUNDO; SCHIUMA; PASSIANTE, 2017).

Para se analisar a aprendizagem dos gestores é preciso investigar o conteúdo dessa aprendizagem. Segundo Dos-Santos (2014) esses conteúdos são interdependentes. Contudo, apesar de não existir um consenso sobre o assunto, os autores destacam as habilidades

reflexivas, a técnico-operacional e a capacidade analítico-estratégicas (CAMPOS; SOUZA-SILVA; DOS-SANTOS, 2018).

Para estudar as estratégias de aprendizagem dos gestores no contexto das startups, a proposta dessa pesquisa, terá como foco um dos maiores ecossistemas de inovação do Brasil, a Associação Catarinense de Tecnologia – ACATE, na qual o pesquisador está inserido. A origem desse conceito de ecossistema de negócios possui uma variedade de interpretações, segundo Adner (2017, p. 40) ecossistemas são uma “a estrutura de alinhamento do conjunto multilateral de parceiros que precisam interagir para que uma proposta de valor focal se concretize”. Isto é, um ecossistema de inovação está intrinsicamente ligado na criação conjunta de valor agregado. É constituído por atores em rede, interconectados e interdependentes, que incluem diversos *stakeholders* (GOMES et al, 2018).

De acordo com a Associação Brasileira de Startups (2019) esses ecossistemas são compostos por indivíduos e organizações, tanto privadas quanto públicas, que contribuem no desenvolvimento das startups. No ano de 2018 a instituição encontrou e catalogou mais de 30 ecossistemas espalhados no país e aproximadamente 10.000 *startups* com incontáveis gestores. Desta forma, esta proposta de pesquisa torna-se fundamental para esses ecossistemas e gestores, com o objetivo de contribuir para a sustentabilidade dessas organizações, tornando-se um importante diferencial competitivo, haja vista, que irá identificar as estratégias de aprendizagem utilizadas, formalizando e profissionalizando o conhecimento dentro do ecossistema.

b. Para sua vida profissional: demonstre a relevância da proposta de pesquisa para o contexto da sua atuação profissional

Primeiramente, dispor de uma oportunidade de desenvolver uma pesquisa como esta, orientado por professores de uma instituição de ensino de referência e tradição, alavancará minha carreira, assim como auxiliará na construção de um legado profissional. Os aprendizados que serão adquiridos servirão de base para diversas evoluções, tanto pessoais quanto profissionais, com sólidos resultados aplicados na prática. Fomentar e analisar a aprendizagem na Associação Catarinense de Tecnologia será um grande desafio, pois trará benefícios tangíveis e intangíveis para todos os envolvidos: gestores das startups, ecossistema em si e sociedade. Ademais, depois de quatro anos de graduação na ESAG, com coerência e dedicação, aliado aos anos de bolsa de pesquisa em aprendizagem, junto ao Grupo de Pesquisa Ensino de Administração e Aprendizagem Organizacional, busco com o mestrado uma maior exploração

do assunto, em níveis mais profundos e aplicáveis no dia a dia profissional, trilhando, assim, um caminho profissional de sucesso.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Discorra sobre a base teórica que você utilizará para desenvolver a pesquisa, apresentando uma síntese dos argumentos discutidos por, ao menos, 05 autores de referência na área.

O desenvolvimento das teorias sobre aprendizagem tem ganhado cada vez mais destaque, uma vez que a maioria das pessoas concorda com a importância da temática (MESSMAN; SEGERS; DOCHY, 2018).

A aprendizagem nas organizações contribui no alcance dos objetivos estratégicos, resultados, desenvolvimento profissional e, acima de tudo, na sustentabilidade do negócio. Cabe aos gestores das organizações o dever de comunicar de forma contínua, o como, a estratégia da empresa pode ser beneficiada pela aprendizagem, na qual origina-se das decisões e ações cotidianas. Em síntese, a aprendizagem organizacional retrata à maneira como as organizações constroem, organizam e suplementam os conhecimentos e rotinas em volta das suas competências essenciais. Uma construção adaptativa da cultura organizacional, por meio da utilização da melhoria do conhecimento e das capacidades dos recursos humanos da empresa (BRITO, 2008).

A aprendizagem organizacional na visão de Abbad e Borges-Andrade (2014) é a chave para criação de condições favoráveis para que os colaboradores obtenham e pratiquem de forma contínua, novas capacidades, habilidades e atitudes nas organizações em um mercado cada vez mais competitivo. Entretanto, as possibilidades de aprendizagem nas organizações vão além das ações orientadas para servir as especificidades e necessidades do trabalho. Por exemplo, a aprendizagem dos indivíduos nas empresas pode ocorrer por meio das consequências organizacionais, que são resultantes dos seus comportamentos ou observação dos comportamentos e consequências dos outros membros de equipe, assim como ouvindo histórias e recebendo instruções dos gestores (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009).

Os estudos focalizados em estratégias de aprendizagem nas empresas são relevantes porque podem gerar conhecimentos, métodos e procedimentos que auxiliam tanto o colaborador a aprender, quanto à empresa na delimitação do contexto de suporte e apoio ao desenvolvimento de estratégias organizacionais (PANTOJA, 2004).

Na visão de Abbad e Borges-Andrade (2014), a aprendizagem pode se dar de forma natural ou induzida. Isto é, do tipo que ocorre por meio da observação, imitação, busca de materiais escritos, contatos informais com outras pessoas ou até por tentativa e erro, já que estas acontecem no dia a dia do colaborador e são pouco sistemáticas e seguem um ritmo baseado em estilos, preferências e motivações individuais. Já na aprendizagem induzida, advém de situações planejadas e estruturadas, com a finalidade de facilitar a aprendizagem, a conservação e as transferências, como em situações de treinamento e desenvolvimento.

Nesse sentido, pode-se classificar os tipos de aprendizagem em processos 'formais' e 'informais'. Que de acordo com Pozo (2002) a aprendizagem formal pode ser considerada como explícita, isto é, derivada de uma atividade deliberada e consciente. Na qual ocorre de forma estruturada e por iniciativa e suporte da organização. Ela é composta de atividades planejadas que têm como objetivo ajudar os colaboradores a adquirir áreas específicas de conhecimento, consciência e habilidades úteis para desempenhar bem seu trabalho.

Já na aprendizagem informal, a aquisição dos conhecimentos e habilidades não ocorrem apenas a partir dos programas organizados. Na realidade, ocorrem durante os momentos críticos de necessidade no dia a dia e na prática. A aprendizagem informal ocorre em situações em que geralmente não eram destinadas à aprendizagem em si. Como resultado, a aprendizagem informal requer uma combinação de construções de diferenças individuais, como curiosidade intelectual, autodirecionamento e autoeficácia (BECKETT; HAGER, 2002).

Flach e Antonello (2010) compreendem e destacam que processos de aprendizagem formais e informais sempre estarão interligados, onde ambos possuem papel importante no desenvolvimento cognitivo de competências e habilidades dos indivíduos. As técnicas de aprendizagem formal e informal, são juntas, indispensáveis para o crescimento dos colaboradores nas organizações. Esse compartilhamento do aprendizado com colegas de trabalho, faz com que se alcance o nível organizacional da aprendizagem (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Uma das estratégias mais comuns utilizadas pelas organizações é a aprendizagem pela ação também conhecida no mundo dos negócios como *Action Learning*, que envolve trabalhar em equipe com problemas reais, específicos e concretos, mutuamente se questionando para esclarecer questões e dúvidas para no fim agir com mais assertividade. Nessa linha de aprendizagem, as organizações recebem contribuições interessantes para desenvolver estratégias criativas para resolver seus problemas reais (MARQUANDT et al., 2018).

Outra forma de aprendizagem, pode ocorrer por via do envolvimento na solução de problemas cotidianos, chamada de aprendizagem baseada em problemas, que se bem utilizada

nos processos de aprendizagem, pode apresentar bons resultados, principalmente relacionados ao desenvolvimento de competências. Vale ressaltar, que o aprendizado deve ser contínuo, devido ao ritmo das mudanças. Os colaboradores e seus gestores de linha devem estar envolvidos e assumir a maior parte da responsabilidade de identificar as necessidades de aprendizagem e garantir que todos estejam aptos para atingir as metas e objetivos organizacionais (DOCHY; SEGERS, 2018).

Os procedimentos aplicados de modo controlado nas organizações, com a finalidade de conquistar o objetivo estratégico podem ser traduzidos como estratégias de aprendizagem, que de modo geral, são as tarefas utilizadas pelos indivíduos e gestores que auxiliam no processamento das informações nas etapas de aquisição, retenção, recuperação e transferência de habilidades e conhecimentos recém-adquiridos (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009).

Em resumo, as estratégias de aprendizagem podem ser utilizadas tanto nas atividades de treinamento e desenvolvimento quanto em diferentes situações em que os colaboradores buscam expandir os seus conhecimentos. Ainda, Pantoja e Borges-Andrade (2009, p. 47) apresentam as definições sobre as estratégias de aprendizagem, quais sejam:

a) Estratégias de Aprendizagem compreendem atividades de processamento de informações facilitadoras da aquisição, retenção, recuperação e uso posterior de novas informações; (b) englobam também comportamentos adotados pelo indivíduo, direcionados à aprendizagem e utilização de novos conhecimentos e habilidades; (c) o uso das Estratégias de Aprendizagem pode contribuir tanto para a aquisição, retenção e recuperação das novas informações, como também para sua aplicação em diferentes contextos.

Em nível gerencial, desenvolver essas estratégias se tornou um grande diferencial competitivo frente às incertezas do mercado (PEREIRA; SILVA, 2011). Tal fato, exige gestores adaptáveis, capazes de agrupar conhecimentos, atitudes, valores e habilidades no desenvolvimento da aprendizagem da organização e de seus colaboradores, em uma construção integrativa e participativa (SCHACHTER et al., 2015). A aprendizagem gerencial é um processo dinâmico e adaptável ao ambiente, por ser um recurso social aplicado ao contexto organizacional. Ocorre tanto de maneira formal quanto informal como já comentado, sempre voltada para o indivíduo e o local onde ele está inserido (ANTONELLO, 2005).

Contudo, as ações rotineiras dos gestores são aplicadas em ambientes de alta variabilidade, com conflitos e dilemas complexos. Assim, cabe ao gestor encontrar a solução desses impasses. Isto é, ser um gestor demanda comprometimento e resiliência, pois o cargo possui significados diferentes para grupos heterogêneos de pessoas. Atualmente, novos gestores surgem das mais variadas áreas profissionais e as particularidades desses sujeitos

ajudam na compreensão desse mercado volátil. O que ainda prevalece são os valores intrínsecos desses indivíduos somados às experiências anteriores (MARA et al., 2020).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Explique como você realizará a pesquisa proposta. Esta seção deve conter, necessariamente, as seguintes informações:

a. Onde será realizada a pesquisa? (organização específica, conjunto de organizações, setor, delimitação geográfica etc.).

Para o desenvolvimento da pesquisa, pretende-se utilizar o método quantitativo e qualitativa, pelo fato de as abordagens serem complementares. Quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como exploratória, descritiva e interpretativa. Acerca da sua dimensão no tempo, essa pesquisa é classificada como ocasional. Os dados serão coletados:

- Na ACATE, Associação Catarinense de Tecnologia, um ecossistema de inovação e polo tecnológico, com sede em Florianópolis e atuação nacional e internacional. Num primeiro momento, pretende-se aplicar um questionário com os gestores das startups. De posse dos resultados dos questionários e para complementar o entendimento do tema, pretende-se utilizar a técnica de Grupo Focal e/ou entrevistas com os gestores das startups.

b. Qual a população/público-alvo a ser envolvido na pesquisa?

- Gestores de startups parceiras da ACATE

c. Que dados você precisará levantar em cada uma das etapas da pesquisa indicadas na Introdução e como fará esse levantamento (questionário, entrevista, levantamento documental, etc).

- Por meio de informações disponibilizadas pelos gestores e internet, busca-se dados referentes a caracterização das startups no contexto da ACATE.

- Por meio de um questionário e entrevistas com os gestores das startups da ACATE, busca-se dados referentes as estratégias de aprendizagem utilizadas, buscando entender quais estratégias apresentam maior grau de importância no processo de aprendizagem.
- Por meio do levantamento teórico e de dados secundários, busca-se analisar as estratégias identificadas na etapa anterior em relação aos fundamentos teóricos.

d. De que forma você pretende organizar e sistematizar as informações/dados levantados com os procedimentos anteriores, para chegar ao resultado/solução do problema proposto na Introdução

- Considerando toda a pesquisa realizada, desde as informações formadas através do questionário e informações qualitativas resultantes das entrevistas com os gestores, serão realizadas análises suplementares por meio das observações empíricas e com base na fundamentação teórica. Todos os dados e achados serão tabulados e armazenados em softwares de gestão de arquivos. Em síntese, após a caracterização das startups parceiras da ACATE, serão identificadas as estratégias de aprendizagem e, por fim, será feita uma análise comparativa com os fundamentos teóricos utilizados na dissertação. Esse planejamento e execução será fundamental para o êxito da proposta de identificar estratégias que venham viabilizar a aprendizagem dos gestores no contexto da ACATE.

5 VIABILIDADE /IMPLEMENTAÇÃO

Nessa seção você explicará as perspectivas que você vislumbra para implementar os resultados de sua pesquisa no contexto de estudo (organização, rede, comunidade, etc.)

A perspectiva é ao final dessa pesquisa, após muitos ensinamentos e aprendizados, seja estabelecida estratégias de aprendizagem para gestores das startups da ACATE. Com intuito de buscar melhorias no uso das ferramentas, processos e metodologias que viabilizam a aprendizagem, que por sua vez, poderá otimizar os conhecimentos e capacidades dos colaboradores no ambiente de trabalho, resultando na melhoria e na sustentabilidade do negócio. Além disso, espera-se que estas estratégias sejam implementadas em todo o ecossistema com resultados mensuráveis.

6 CRONOGRAMA

Figura 1 – Cronograma

Etapas de trabalho	Ago /22	Set /22	Out /22	Nov /22	Dez /22	Jan /23	Fev /23	Mar /23	Abr /23	Mai /23	Jun /23	Jul /23	Ago /23	Set /23	Out /23	Nov /23	Dez /23	Jan /24	Fev /24	Mar /24	Abr /24	Mai /24	Jun /24
Realização dos créditos em disciplinas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Elaboração do projeto de qualificação											X	X											
Defesa projeto de qualificação													X										
Revisão da Fundamentação teórica													X	X	X								
Coleta dos dados														X	X								
Análise dos dados coletados																X	X						
Redação da dissertação																		X	X	X			
Elaboração de artigo para publicação																					X	X	
Defesa da dissertação																							X

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups. **Crescimento das startups**: veja o que mudou nos últimos cinco anos. 2020. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>>. Acesso em: 08 mar. 2022.
- ADNER, R. **Ecosystem as Structure**: An actionable construct for strategy, 2017. p. 39-58. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206316678451/>>. Acesso em: 08 fev. 2022.
- ANTONELLO, C. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BECKETT, D.; HAGER, P. **Life, work and learning**: Practice in post-modernity. London: Routledge. 2002.
- BLANK, S. G. **Do sonho à realização em 4 passos**: estratégias para a criação de empresas de sucesso. 4. ed. Alta Books. São Paulo. 2021.
- BRITO, L. M. P. Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação. Pelotas**. p. 203 - 225, jul/dez, 2008.
- CAMPOS, R. A.; SOUZA-SILVA, J. C.; DOS-SANTOS, M. G. Habilidades gerenciais e modalidades de aprendizagem de gestores industriais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 15, n. 3, p. 223-237, 2018.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- DIXON, N. M. A. The organizational learning cycle. How can we learn collectively. 2. ed. London: **McGraw-Hill Book Company**, 1999.
- DOCHY, F.; SEGERS, M. **Creating impact through future learning**. The high impact learning that lasts (HILL) Model. London: Routledge, 2018
- DOS-SANTOS, M.G. **Aprendizagem organizacional e formação de gestores**: um olhar sobre os programas trainees. 2014. Dissertação (Mestrado) - UNIFACS, Salvador, BA. 2014.
- FIGUEIRA, K. K.; HORBE, T. A. N.; VARGAS, K. F. S.; MACHADO, E. C.; MOURA, G. L. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. Ed. Especial, p. 56-71, 2017.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 193-208, mai./ago. 2010.

GOMES, L.; FACIN, A. L. F.; SALERNO, M. S.; IKENAMI, R. K. Descompactando a construção do ecossistema de inovação: Evolução, lacunas e tendências. **Previsão Tecnológica e Mudança Social**, p. 30-48. 2018.

GARAVAN, T. N.; MORLEY, M.; GUNNIGLE, P.; MCGUIRE, D. **Human resource development and workplace learning: emerging theoretical perspectives and organizational practices**. Journal of European Industrial Training. 2002.

INOVATIVA BRASIL. **Lista de todas as startups aceleradas inovativa Brasil** - InovAtiva Brasil. 2018. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/lista-startupsaceleradas/>>. Acesso em: 18 mar. 2022.

MARRA, A. V.; FREITAS, L. M.; FARIA, J.C.; LARA, S. M.; SILVA, D. H. Identidade gerencial dos prefeitos: um estudo a partir das práticas discursivas. **Revista ADM.MADE**, p. 22-37. 2020.

MARQUANDT, M.; BANKS, S.; CAUWEILER, P.; SENGNG, C. **Optimizing the power of action learning**. 3 ed. Real-time strategies for developing leaders, building teams, and transforming organizations. Mobius. 2018.

MESSMANN, G., SEGERS, M., & DOCHY, F. **Informal learning at work: Triggers, antecedents, and consequences**. Routledge. 2018.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**. Curitiba, v. 3, n. 1, art. 3, p. 41-62, jan/abr, 2009.

PANTOJA, M. J. **Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua: uma análise multinível**. Brasília: UNB, 2004.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. Cad. **EBAPE.BR** [online]. v.9, n. esp. 1, pp. 627-647, 2011.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SCHACHTER, M. E. et al. Disentangling competences: interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. **Thinking Skills and Creativity**, v.16, p.27-39, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AO EMPREENDEDOR – SEBRAE/SP. **Como obter financiamento para startup**, 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-obter-financiamento-parastartup,201a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 08 fev. 2022.

SECUNDO, G.; SCHIUMA, G.; PASSIANTE, G. Dinâmica de aprendizagem empreendedora em empresas intensivas em conhecimento. **International Journal of**

Entrepreneurial Behavior & Research. 2017. Disponível em:
<<https://doi.org/10.1108/IJEBR-01/>>. Acesso em: 08 fev. 2022.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 38^a. ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

SILVA, F. H. M. **Análise de processos de aprendizagem individual e organizacional em empresas incubadas de base tecnológica**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP, Ribeirão Preto, SP, 2019.

STARTUP RANKING. **Startups in countries**. 2022. Disponível em:
<<https://www.startupranking.com/countries>> Acesso em: 08 fev. 2022.