

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

PAULA CAMILA DE OLIVEIRA FRAGA

**APRENDIZAGEM EM UMA *STARTUP*:**  
**Estudo de Caso em uma Consultoria de Vendas e Marketing**

Mariana-MG

2018

PAULA CAMILA DE OLIVEIRA FRAGA

**APRENDIZAGEM EM UMA *STARTUP*:**  
**Estudo de Caso em uma Consultoria de Vendas e Marketing**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deborah K. N. Pessoa

Mariana-MG

2018

F811a Fraga, Paula.  
Aprendizagem em uma startup [manuscrito]: estudo de caso em uma consultoria de vendas emarketing / Paula Fraga. - 2018.

36f.: quadro.

Orientadora: Profª. Drª. Deborah Pessoa.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Aprendizagem - Teses. 2. Startup - Teses. 3. Gestão do conhecimento - Teses. I. Pessoa, Deborah. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.11



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



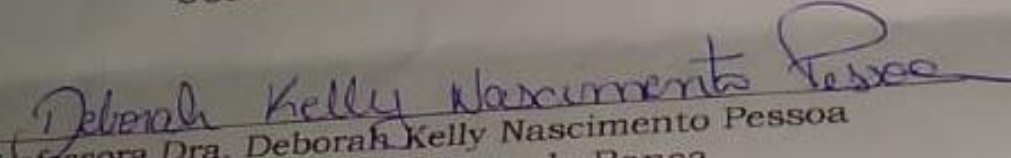
**FICHA DE APROVAÇÃO**

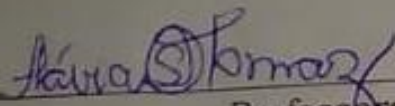
**PAULA CAMILA DE OLIVEIRA FRAGA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

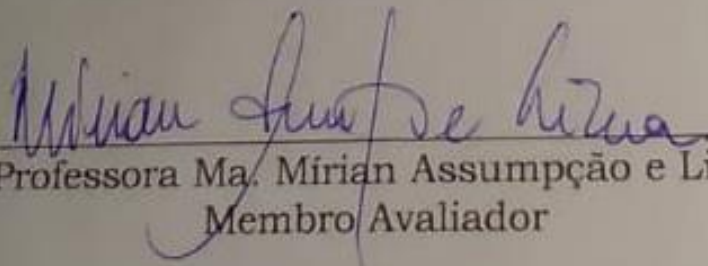
Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
Professora Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa  
Orientadora e Presidente da Banca



Professora Dra. Flávia Tomaz  
Membro Avaliador



Professora Ma. Mirian Assumpção e Lima  
Membro Avaliador

Mariana, 21 de fevereiro de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, minhas manas da república Terra de Godah, meus amigos do Rosário, Bah, Guga e aos amigos da Administração. Às amigas da Prainha e também àqueles que conheci em Mariana e me ajudaram nessa longa caminhada. Aos orientadores que tive na UFOP: Rosangela, André, Dona Hebe e Deborah, obrigada pelos direcionamentos e por não desistirem de mim!

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi o de investigar como ocorre a aprendizagem em uma *startup*. A gestão do conhecimento, ou aprendizagem, está sendo utilizada por empresas que buscam a inovação constante em seus processos para se fortalecer e crescer diante das pressões do mercado. Como as *startups* são organizações pautadas em procedimentos inovadores, elas precisam registrar, medir e analisar para aprender e sobreviver. Sendo assim, foi feito um estudo de caso em uma *startup* de consultoria em marketing e vendas, mais especificamente no setor de inteligência comercial, para entendermos melhor como pode acontecer aprendizagem em uma *startup* que incentiva o aprendizado individual. Para isso, analisamos documentos formais, conduzimos entrevistas semiestruturadas com membros da organização, e uma das pesquisadoras, que também é colaboradora da organização, indicou sua visão crítica. Entendemos que o fluxo de aprendizagem foi afetado por diversos fatores ao longo de seu desenvolvimento, por isso, dividimos os resultados encontrados em seis categorias: aprendizagem, engajamento, ferramentas, treinamento, interação social e relação interorganizacional. Como a organização estudada está implantando um método próprio de gestão do conhecimento, buscamos entender quais as lacunas existentes entre o objetivo e os seis elementos relacionados acima.

**Palavras-chave:** aprendizagem; *startup*; gestão do conhecimento.

## ABSTRACT

The aim of this study is to investigate how the learning process can happen in a *startup*. The management of knowledge or learning is being used by companies that search for constant innovation in their processes in order to grow in face of market pressures. Since the *startups* are organizations ruled by innovational procedures, they need to register, measure and analyze to frequently learn and survive. Therefore, a case study was conducted in a *startup* consulting agency focused on marketing and sales, specifically in the sector of commercial intelligence. In this way we understand better how the process of learning happens in a startup that encourages individual learning. For that, we analyzed formal documents, conducted semi-structured interviews with members of the organization and one of the researchers, who is also collaborator of the organization, indicated its critical vision. We understand that the learning flow has been affected by several factors throughout its development. Therefore, we divided the results found into six categories, learning, engagement, tools, training, social interaction and interorganizational relationship. As the organization studied is implementing its own method of knowledge management, we sought to understand the gaps between the goal and the six elements listed above.

**Keywords:** learning process; *startup*; management of knowledge.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - Aprendizagem organizacional segundo os entrevistados.....	18
--	----

## **LISTA DE SIGLAS**

IC – Inteligência Comercial

CRM – Customer Relationship Management

OKR – Objectives and Key Results(Indicadores chave para a operação)

PIB – Produto Interno Bruto

POP's – Procedimentos operacionais padrão

KPI - Key Performance Indicator (Indicadores chave de desempenho)



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 <i>Startups</i> .....	9
2.2 Aprendizado .....	12
3 METODOLOGIA.....	15
4 RESULTADOS .....	16
4.1 Aprendizagem.....	17
4.2 Engajamento .....	19
4.3 Ferramentas .....	20
4.4 Treinamento.....	22
4.5 Interação Social .....	24
4.6 Relação Interorganizacional .....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
REFERÊNCIAS .....	28
GLOSSÁRIO.....	32
APÊNDICE .....	33

## 1 INTRODUÇÃO

A geração de micro e pequenas empresas no Brasil cresce a cada ano e, segundo o SEBRAE, em 2014, foram elas as responsáveis por cerca de 27% do PIB brasileiro e por aproximadamente 52% dos empregos com carteira assinada. Atualmente como o mercado está extremamente competitivo, novos produtos e serviços são desenvolvidos e demandados em um espaço de tempo cada vez mais reduzido, as organizações necessitam tanto de um montante de investimento cada vez maior em inovação, quanto apoio constante do governo (IPEA, 2017).

Para lidar com essas pressões, algumas organizações passaram a operar como sistemas abertos e flexíveis, difundindo e absorvendo informações, evidenciando que uma das chaves para a sobrevivência e escalabilidade é a gestão do conhecimento, em outras palavras, aprendizagem. Contudo, atingir o aprendizado é uma tarefa complicada e é em si afetada por diversas variáveis, como a dependência que existe entre a transmissão de significados e o intermédio de relações humanas (VICK; NAGANO; SANTOS, 2009). Foi nesse cenário de extrema complexidade e fluxo de mudança veloz que surgiram as *startups*, em geral, empresas que possuem uma estrutura enxuta, altamente responsivas às pressões externas, capazes de inovar não só em produtos e serviços como em processos internos (BLANK; DORF, 2014).

A luz dessas ideias, pretendeu-se realizar um estudo de caso em uma *startup* para delinear o processo de aprendizagem nela desenvolvido. Utilizamos como fonte uma empresa desse tipo, que possui como negócio uma consultoria de vendas e marketing e é dividida em cinco áreas principais, para realização da pesquisa acompanhamos a reorganização/formalização do setor de inteligência comercial que pertence a área de operações, esse recorte foi feito com o propósito de assegurar uma visualização mais clara do processo de aprendizagem em uma *startup*.

A organização analisada atua no ramo de consultoria de marketing e vendas na cidade de Belo Horizonte, onde iniciou suas atividades no ano de 2015. Destacando-se pelo constante incentivo à qualificação teórica e pela qualidade no desenvolvimento e fornecimento de uma metodologia comercial, voltada exclusivamente para empresas focadas em operações B2B (*business to business* – pessoa jurídica para pessoa jurídica) e de venda complexa (tipo de venda que necessita de uma abordagem mais consultiva, com critérios técnicos e em geral possui um valor médio elevado) (PACHECO, 2016).

As duas abordagens metodológicas praticadas pela organização são *inbound* e *outbound*. A primeira se refere à venda que pode ser feita de maneira mais passiva, onde se constrói um ambiente favorável a atração de possíveis compradores da solução/serviço. Já a segunda trata de uma venda ativa que possui em mãos um perfil específico de cliente potencial e tenta contato com ele ainda que ele não conheça o serviço/ solução oferecido. Ou seja, o *inbound* pode ser entendido como pescar no mar utilizando uma rede, mas no caso do *outbound* seria como pescar no oceano utilizando um arpão(MAYRINK, 2017).

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo investigar como acontece o processo de aprendizagem em uma *startup*.Especificamente, buscou-se identificar como ocorre o fluxo de aprendizagem em uma *startup* e avaliar o entendimento sobre aprendizagem organizacional, do ponto de vista dos membros da empresa estudada.

Esse estudo se justifica pela importância em se desenvolver pesquisas a respeito de micro e pequenas empresas, dada a sua relevância para a economia brasileira, em especial as *startups*, já que elas estão diretamente ligadas a inovação, flexibilidade, matriz de custos reduzida e uma cultura que ressalta a responsabilidade individual no desempenho do todo. Dessa maneira torna-se imperativo prospectar informações referentes aos processos de aprendizagem, que podem ser um fator estratégico de sobrevivência e crescimento, visto que as *startups* buscam se inserir em um ciclo de gestão de conhecimento para garantir o desenvolvimento de um negócio sustentável (RIES, 2012).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Startups**

O termo *startup* é originado na língua inglesa e pode ser entendido como “começar do zero”. A palavra ainda pode definir um tipo de organização na qual um baixo capital inicial pode ser rapidamente recuperado e que o investimento em inovação, mesmo diante de um cenário de risco elevado, transmite o potencial progressivo da rentabilidade. As *startups* possuem modelos de negócios mais flexíveis e utilizam sua constituição simples para conseguir reagir rapidamente aos desafios e obstáculos, além de aumentar a possibilidade de repetição e, também, o avanço da escalabilidade (CAVALHEIRO, 2015).

Ries (2012) apresenta outra abordagem, definindo *startup* como uma instituição humana planejada para desenvolver produtos ou serviços, inserida em um ambiente altamente

incerto. Dessa maneira, ela requer uma gestão específica, constituída exclusivamente para esse contexto inconstante.

Já Rocha (2008) considera que *startups* são novos negócios que atuam em nichos emergentes, distintas pela relação íntima que possuem com a inovação. Rocha (2016) acredita que aqueles que relacionam empreendedorismo e inovação e procuram desenvolver um modelo de negócios que possa ser replicável e crescer em escala, trilhando novos caminhos por vezes inexplorados, geram uma nova organização que pode ser nomeada como *startup*. O autor ainda afirma que, em um ambiente altamente incerto, um modelo de negócios que é flexível e escalável e que promove um novo produto/ serviço pode ser compreendido como *startup*.

Cavalheiro (2015) indica alguns fatores cruciais na formação de *startups*: flexibilidade, foco no desenvolvimento, nicho de mercado bem delimitado, soluções inovadoras e inéditas, alta capacidade de adaptação às mudanças impostas pelo mercado e equipes resilientes e altamente comprometidas. Para Arruda *et al.* (2014), atualmente, existe outra maneira de se empreender, diferente das visões difundidas na década de 90. As empresas denominadas *startups* apresentam características peculiares quanto a sua criação, ao contexto no qual estão inseridas e se desenvolvem e no que tange seus objetivos. *Startup* também pode ser entendida como uma pequena empresa que explora novas oportunidades de negócios, trabalhando para resolver um problema cuja solução não é difundida e o mercado é muito volátil. Ser recém fundada não torna uma empresa uma *startup*, ao passo que o alto índice de incerteza e evolução rápida são as duas características chave das *startups*, divergindo de organizações já estabelecidas (GIARDINO *et al.*, 2014).

As *startups* não são pequenas versões de grandes empresas. Elas não seguem um plano mestre. Aquelas que obtêm sucesso pulam de fracasso em fracasso, se adaptando rapidamente, interagindo com o ambiente, sempre aprendendo com seus consumidores e melhorando as ideias iniciais (BLANK, 2013).

Arruda *et al.* (2014) definem que existe um potencial de mudança econômica advindo das *startups*, no entanto, o grande desafio é que elas consigam permanecer no mercado, já que, desde sua criação, elas assumem os riscos inerentes a sua estrita relação com a inovação constante e precisam reagir rapidamente às mudanças de mercado, tecnologia e produto.

Uma baixa taxa de fracasso das *startups* pode gerar um impacto profundo na economia atual, levando-se em consideração que as indústrias já estabelecidas estão diminuindo sua oferta de postos de trabalho. Uma alternativa sustentável para esse problema seria criar um

ambiente que ajudasse as *startups* a crescerem e, conseqüentemente, ofertarem mais empregos (BLANK, 2013).

Segundo Giardino *et al.* (2014), a taxa de fracasso das *startups* é alta, visto que elas são criadas em um ambiente com elevado grau de incertezas em diferentes perspectivas: mercado, competição, novos produtos, finanças e pessoas. Desde sua fundação, podem enfrentar limitações de recursos quanto à condição econômica, à estrutura física e ao capital humano. No entanto, como, de maneira geral, as *startups* são focadas em inovação, elas buscam fontes externas de estratégias e ferramentas para reduzir seus custos.

Giardino *et al.* (2014) relatam, ainda, que, inicialmente, as *startups* podem não atingir a auto sustentabilidade e, por isso, são forçadas a recorrer a outras origens de recursos, como *venture capital*, investidor anjo ou fundos pessoais. Dessa forma, as *startups* são pressionadas a apresentar resultados que garantam o retorno do investimento recebido e um crescimento rápido e escalável. Para Cavalheiro (2015), a forma jurídica que constitui a *startup* pode afetar a atração de investidores, principalmente de recursos estrangeiros, visto que estes não estão familiarizados com o sistema jurídico brasileiro, ou seja, o risco associado ao investimento aumenta e a atratividade diminui.

Esses mesmos autores exploram a ideia de que as *startups* tendem a ser formadas por poucos membros, que adotam uma gestão centralizada nos fundadores. Sendo assim, todos possuem responsabilidades estabelecidas e foco no cumprimento das tarefas, o que dispensa o gerenciamento vertical. Contudo, em seus primeiros meses de funcionamento, não se encontra uma cultura organizacional de base sólida. Existe, ainda, o foco em um produto ou serviço, para o qual a equipe de desenvolvimento é constituída por recém-graduados que possuem até cinco anos de experiência. Cavalheiro (2015) acredita que os gestores das *startups* estão em uma busca constante por informações que ajudem a melhorar seus padrões de gestão, contudo, as fontes de conhecimento são escassas e pouco difundidas no Brasil. Isso faz com que eles procurem alternativas, como modelos de negócios bem sucedidos em outros países, e criem um *network*<sup>1</sup> com investidores mais experientes e instituições, como incubadoras e aceleradoras.

O propósito de uma *startup* vai além de produzir, atender aos consumidores e gerar capital. Elas estão inseridas em um ciclo de aprendizado para o desenvolvimento de um negócio sustentável, que é balizado por frequentes experimentos nos quais cada elemento pode ser medido e analisado, conforme explica Ries (2012). Segundo ele, a principal

---

<sup>1</sup>Rede de conexões.

atividade de uma *startup* é converter ideias em produtos, medir a reação dos consumidores e, dessa forma, aprender qual a melhor alternativa, abandonar o projeto ou insistir. Para o autor, uma *startup* deve voltar seus processos para o aumento na velocidade do clipe de *feedback*<sup>2</sup>. Essa é a definição sob a qual iremos nos apoiar para balizar nossa pesquisa, acreditando que existe ligação entre o aprendizado e a estrutura de uma *startup*.

## 2.2 Aprendizado

Como aprendizagem parece ser uma variável estratégica utilizada pelas *startups* para que elas se mantenham flexíveis, responsivas e constantemente em crescimento, é fundamental entender como o aprendizado pode acontecer e quais os fatores podem influenciá-lo. Durante nossa pesquisa não encontramos na literatura uma teoria amplamente aceita que proponha hipóteses e constructos, sobre aprendizagem organizacional (NOGUEIRA; ODELIUS, 2014; ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003).

Contudo, ainda que as pesquisas na área apresentem diferenças, as autoras Argote e Miron-Spektor (2011), propõem que existe um ponto em comum, segundo elas a aprendizagem organizacional ocorre quando a empresa adquire experiência. Esse conhecimento gerado é capaz de influenciar a cognição e o comportamento, apresentando componentes tácitos e explícitos. Esse conhecimento pode ser ligado a diferentes elementos, membros da organização, rotinas e processos e mecanismos que podem armazenar e transmitir informações.

Outro ponto de vista é que a aprendizagem organizacional deve ser percebida como um fluxo que é dividido entre as práticas sociais e individuais, no espaço e no tempo. Onde cada parte do processo é afetada de maneira subjetiva, sendo assim constituído e ressignificado constantemente (BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014). Aprendizagem organizacional pode ser entendida ainda como fases de aquisição de dados, transmissão de informações e interpretação partilhada, que afeta o comportamento ou provoca alguma resposta a aprendizagem (PERIN *et al.*, 2006).

As organizações devem então praticar a análise ambiental, ou seja, as equipes devem buscar, no ambiente interno, os pontos fortes e fracos e, no externo, as oportunidades e ameaças. Isso é essencial para que elas estejam sempre aprendendo para que possam inovar em seus processos, buscando treinamento e desenvolvimento para se fortalecer diante do

---

<sup>2</sup>Retorno informativo.

mercado (VICK; NEGANO; SANTOS, 2009). Sendo assim, como atualmente o ambiente de uma empresa tornou-se ainda mais incerto e complexo que no passado, as empresas foram forçadas a gerar e gerir conhecimento.

Contudo, para que esse resultado fosse obtido, Rosa *et al.*, (2010) explanam como foi importante diferenciar os dados, fatos ou descrições genéricas armazenadas, classificadas e não organizadas em significados, de informação, conjunto de dados que fazem sentido para o destinatário, e de conhecimento, informações processadas que transmitem experiências e habilidades para obter aprendizagem e resolução de problemas. No entanto, na visão de Binotto, Nakayama e Siqueira (2011), a organização em si não gera conhecimento, é preciso que os indivíduos sejam engajados e instigados a inovar observando os objetivos estratégicos, dessa maneira a criação de relacionamentos interpessoais favorece o aprendizado. Empresas que fazem a gestão do conhecimento são vistas como um sistema aberto com trocas constantes com o ambiente, sobrevivendo de maneira mais competitiva.

Araújo e Araújo (2013) acreditam que, se uma organização pretende se manter competitiva e responsiva às pressões externas, é preciso aprender para que a inovação nos processos seja possível, mas existem dois fatores determinantes: a estrutura e a cultura. A primeira está relacionada à alocação de recursos tangíveis e intangíveis, enquanto a segunda se refere à influência do indivíduo, que precisa estar ciente dos objetivos da empresa e da importância das mudanças, além de ser capacitado para compor o processo contínuo de informações. É necessária a percepção por parte dos gestores para que esse processamento de dados seja realmente viável e aplicável na organização, buscando sempre o aprendizado contínuo, a rápida resolução de problemas e o aumento da flexibilidade e da adaptação às mudanças externas, como explicam Rosa *et al.* (2010). As pequenas e médias empresas devem possuir a capacidade de análise e planejamento diante de oportunidades para o crescimento e desenvolvimento, comunicando aos seus membros suas metas estratégicas. Dessa maneira a gestão do conhecimento permite que o aprendizado constante mantenha a organização firme e ao mesmo tempo com potencial inovador para a escalabilidade (SOUZA *et al.*, 2015).

Uma empresa pode conter diferentes tipos de cultura, a depender do ponto de vista dos indivíduos que a compõem. Essa dimensão é capaz de influenciar a gestão e a distinção do conhecimento como valor, o que pode favorecer a obtenção de sucesso na prática (FUKUNAGA; SANTOS, 2017). A maneira de gerir uma organização pode afetar diretamente a geração de conhecimento, sendo que indivíduos que questionam, socializam e buscam constantemente a inovação fomentam a transformação do conhecimento tácito em

explícito, ou seja, as qualidades pessoais dos membros, como determinação, curiosidade, aliadas a aplicação do aprendizado organizacional, estão diretamente associadas a solução de problemas. Existe uma necessidade de registro desse aprendizado, já que as empresas podem ser entendidas como um espaço de socialização, cooperação, criatividade, confiança entre outros valores (BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2011). Partindo desse pressuposto, a gestão de informação é um dos pilares da criação de conhecimento, processo fundamental para o desempenho dos membros, já que auxilia na geração de inovação e expõe o fluxo entre as necessidades de informação, comunicação e, por fim, aprendizagem (VICK; NEGANO; SANTOS, 2009). Nesse contexto, deve-se observar o processo como ações/atividades que são organizadas no espaço e no tempo com entrada (início), desenvolvimento e saída (fim). As ações podem ser a prestação de um serviço, criação de um produto ou fluxo de informações (AGOSTINI *et al.*, 2011).

É imperativo que as responsabilidades sejam claras para cada colaborador, que as rotinas obedeçam a um padrão e que sejam detalhadamente documentadas, para que os processos ocorram de tal forma que o aprendizado flutue, independente do indivíduo. Para que, de fato, o conhecimento seja transformado em inovação e a organização se torne competitiva, a criatividade precisa ser incentivada (ARAÚJO; ARAÚJO, 2013). Dada essa dinâmica, percebe-se uma necessidade latente de aprendizagem nas empresas e, para que ela possa ocorrer, é necessário um conjunto de variáveis: o desenvolvimento de novas capacidades, interações com outras organizações, formas de especialização de algumas funções e o foco em processos inovadores. Pode se entender que a prática da inovação exige a renovação constante de fatores, como: comportamentos, técnicas, equipamentos, conceitos e conteúdos (OLIVEIRA; ALVES, 2014).

Vick, Negano e Santos (2009) entendem que existe um fluxo de aprendizado iniciado na utilização, que consiste na análise, organização e entendimento das informações, passando pela internalização, que diz respeito a como fazer uma tarefa executando e aprendendo, e, por fim, socialização, entendida como o compartilhamento das experiências. Sendo assim, esclarecem que o conhecimento pode ser compartilhado pelo uso de modelos, diagramas, conceitos, hipóteses e metáforas, utilizando, como meio, documentos e reuniões. Acreditamos que esse processo descrito pode ser apontado como dinâmica de aprendizagem em uma *startup* e, por isso, utilizaremos esses apontamentos para fundamentar nossas futuras discussões.



### 3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como qualitativa, visto que busca compreender os eventos por meio da observação e interpretação, fomentando uma perspectiva mais subjetiva das informações. Sua finalidade é descritiva, ou seja, objetiva descrever as características e a variáveis que podem afetar a aprendizagem organizacional em uma *startup* (VERGARA, 2004; VERGARA, 2005).

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de consultoria em vendas em marketing, que se identifica como *startup*. Criada em 2015 por dois sócios que perceberam o *gap* existente entre as técnicas de vendas e *marketing* em mercados externos e as praticadas no Brasil, seu foco é nas empresas do segmento de tecnologia que estão voltadas para inovação na linha de produção e não conseguem, por si só, compor, ou mesmo evoluir seu departamento comercial. Atualmente, conta com uma equipe de 34 integrantes, mas está em processo de expansão e, durante a pesquisa, novos cargos foram preenchidos.

O setor escolhido para análise foi o de Inteligência Comercial (IC) que é responsável pela prospecção de novos *leads*, pelo levantamento de indicadores de performance e volume do time de vendas, pela busca de novas ferramentas e pelo estudo da concorrência e prováveis mercados para expansão comercial (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015; CARDOSO; LAVARDA, 2015).

A coleta de dados foi feita por três diferentes instrumentos. Sendo entrevistas semiestruturadas com quatro membros da organização, dois analistas do setor de IC e dois gestores, um da consultoria e outro de operações. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra resultando em 17 páginas de transcrição. Uma das pesquisadoras é também analista do setor estudado, assumindo a posição de observadora participante. Por fim foram feitas a análise de documentos formais, os procedimentos operacionais padrão (POP's) desenvolvidos pelo departamento de IC.

O tratamento dos dados foi feito por meio da análise de conteúdo que consiste em explorar o material recolhido, procurando por padrões, tendências e relações. Ainda que essa etapa seja mais frequente após o encerramento do estudo, ela encontra-se presente em toda extensão da pesquisa (POZZEBON; FREITAS, 1998; LOIOLA; MASCARENHAS, 2013; BARDIN, 1977).

Como limitações desse estudo, entende-se que a abrangência da pesquisa é reduzida e deixa à parte outras áreas importantes da organização, em função do tempo disponível e da limitação de recursos. A inserção de uma das pesquisadoras no ambiente estudado também pode fornecer um viés analítico indesejável.

## 4 RESULTADOS

Apoiamo-nos na investigação dos documentos e dos sistemas de informação relacionados ao setor de IC para auxiliar a análise das entrevistas e descrevemos, a seguir, as operações da organização para melhor entendimento sobre o fluxo de aprendizado.

A empresa é composta por cinco áreas principais: Financeiro, que realiza a administração de recursos, manutenção dos contratos de prestação de serviços e contratações de novos colaboradores; *marketing*, setor responsável pela gestão das mídias sociais, do padrão de design e produção de conteúdo escrito e filmado; Departamento de produto, que desenvolve uma plataforma online de *Sales engagement*<sup>3</sup>, chamada REEV, criada para compor o processo de vendas proposto pela organização; Consultoria, responsável por atender os clientes treinando, validando os resultados e propondo metodologias de marketing e vendas; e, por fim, a área de operações, que é dividida em três setores menores. O primeiro é vendas, time utiliza o REEV para criar fluxos de cadência para prospecção das listas de *smart leads*<sup>4</sup> que eles recebem e prospectam diariamente. São eles que desenvolvem o tipo de abordagem que será feita com os possíveis clientes. O segundo é Sucesso do cliente, responsáveis pelo suporte de utilização da plataforma REEV. E o IC, setor que foi escolhido como recorte para o estudo.

Essa decisão deveu-se pelo fato de que o departamento foi inserido em um projeto de reestruturação e formalização, sendo que os principais processos e ferramentas foram registrados em *POP*'s e compartilhados com todos os membros em documentos online, o que nos indicou que a organização possui a intenção de atingir o aprendizado. Essa etapa está sendo gerida pelo gestor da consultoria.

Com isso, a área foi segmentada em prospecção, estudo de mercado, inovação de ferramentas e *business intelligence*<sup>5</sup> e, para cada uma, foi criado um POP. Prospecção consiste, basicamente, na busca de *smartleads*. O processo registra o perfil do cliente preterido, a base de dados utilizada, as ferramentas e critérios de análise e pontos possíveis de inovação. O estudo de mercado é subdividido em pesquisas sobre a concorrência e novos perfis que podem ser atendidos pela empresa. A inovação em ferramentas faz o registro formal de todas as ferramentas utilizadas no setor de IC, pontos fracos e fortes de cada ebusca

---

<sup>3</sup>Engajamento comercial.

<sup>4</sup>Leads pré-qualificados pelo setor de IC. Lead: Potencial cliente segundo perfil preestabelecido.

<sup>5</sup>Processo de registro, organização, análise e monitoramento de informações.

de ferramentas inéditas. Já o *business intelligence* lista quais são os indicadores de performance e volume referentes ao time de vendas e quais são os parâmetros e critérios de análise para esses indicadores. Os dados que fomentam esses indicadores são retirados do CRM utilizado na empresa, do REEV e de uma planilha de *Excel* online preenchida diretamente pelos analistas das equipes de vendas e IC.

Periodicamente, a alta gerência reúne todos os departamentos e realiza reuniões de demonstração de resultado, nas quais o gestor de cada área apresenta as metas atingidas e as não atingidas, os membros que se destacaram positivamente e os objetivos estratégicos para o restante do ano. Isso acontece para que os indivíduos tenham ciência do desempenho da organização e sejam comunicados sobre os objetivos futuros.

Dessa maneira, para investigar como acontece o aprendizado em uma *startup*, conduzimos as entrevistas semiestruturadas com dois analistas do setor de IC e dois gestores, um da consultoria, que está gerindo o processo de formalização, e um de operações, que é cliente interno do departamento de IC. Uma das pesquisadoras é, também, membro da organização e contribuiu com sua visão de colaboradora para o estudo.

Segmentamos os resultados das entrevistas em seis categorias, já que, durante a análise, percebemos que esses foram os tópicos apontados no referencial teórico que mais se destacaram no discurso dos sujeitos. Vale ressaltar que retiramos os sobrenomes dos entrevistados a fim de preservar suas identidades.

#### **4.1 Aprendizagem**

Entendemos que, para ocorrer aprendizagem em uma organização, é necessária uma combinação de fatores. Para isso, os processos que fazem parte da operação devem ser documentados, levando-se em consideração a diferença entre dados e informações, ou seja, o conjunto de dados precisa ser organizado, armazenado e ser fácil acesso a outros membros. Sendo assim, a empresa pode compartilhar o conhecimento adquirido ao longo do tempo e buscar corrigir os erros passados para alcançar o desenvolvimento planejado.

Organizamos em um quadro as definições de aprendizagem organizacional que foram apresentadas pelos sujeitos entrevistados:

**Quadro1 - Aprendizagem organizacional segundo os entrevistados**

<p>Aprendizado está relacionado ao trabalho realizado e à cultura da empresa.</p> <p>- “Não só o que as minhas funções me ensinam, mas o que a empresa me ensina sobre a convivência com as pessoas, os valores da empresa, esse tipo de coisa”.</p>	<p>Marcelo Augusto<sup>6</sup>, analista IC</p>
<p>Aprendizagem como sinônimo de gestão do conhecimento, o papel da equipe, formalização do histórico organizacional e informações que são acessíveis aos membros.</p> <p>- “Talvez um documento, um processo para centralizar essas informações, e passar isso adiante, independente de quem permaneça ou não na empresa no futuro”</p>	<p>THOMÁZ ANDRADE, Gestor da consultoria</p>
<p>Acessibilidade a outros membros da organização.</p> <p>- “É como se fosse um nível de acessibilidade que se tem a outras pessoas da empresa”.</p>	<p>JUAN, Analista de IC</p>
<p>O que a empresa pode fazer para inovar em seus processos e buscar membros comprometidos, assim como basear suas decisões em histórico de erros e acertos da organização.</p> <p>- “Os erros que foram cometidos, conforme você vai aprendendo, vai, também, incorporando isso para dentro da organização. Só que eu não sei de que maneira essa gestão do conhecimento acontece de forma a repassar para outros membros, ou se fica centralizado em apenas uma pessoa”.</p>	<p>MARCOS PARANÁ, Gestor da operação</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como podemos observar, as descrições feitas pelos quatro sujeitos são, em si, diferentes, contudo, elas estão inseridas na aprendizagem organizacional e tornam-se, então, complementares, já que o aprendizado deve ser baseado na análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para que a inovação de processos, o desenvolvimento e a resistência sejam atingidos (VICK; NEGANO; SANTOS, 2009). Empresas que buscam gerir o aprendizado são vistas como sistemas abertos, em trocas constantes com o ambiente e que sobrevivem de maneira competitiva (BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2011).

<sup>6</sup> Os nomes citados no trabalho são fictícios para preservar a identidade dos entrevistados.

A organização estudada está em busca de processos que auxiliem na gestão de conhecimento, no entanto, é importante perceber que existem *gaps* na definição de aprendizagem de cada sujeito entrevistado, o que sugere a falta de alinhamento dos membros e pode prejudicar os objetivos da empresa.

## 4.2 Engajamento

Entendemos que a busca constante por inovação em processo e aprendizado será possível se existir, nos membros, certo nível de comprometimento e assimilação dos objetivos estratégicos no curto, médio e longo prazo. A partir disso, os membros conseguirão utilizar os recursos tangíveis e intangíveis de maneira mais ampla, podendo aumentar a velocidade de resolução de problemas e a aprendizagem organizacional, conseqüentemente.

Segundo os entrevistados, as metas de longo prazo são claras, tanto na visão dos analistas, como se vê na fala do analista de IC Marcelo Augusto: “Nós sabemos onde a empresa quer chegar, porém, como vamos fazer pra chegar lá vai se alterando com o tempo”, quanto na perspectiva dos gestores, conforme as palavras de THOMÁZ ANDRADE, gestor de consultoria: “A partir do momento que a gente consegue comunicar o que foi descrito em OKR, fica mais tranquilo por que o objetivo está ali, a gente já definiu e escreveu, já definimos também as medidas para entender se nós estamos chegando próximo ou não”. Como podemos perceber, existe, na gerência, a clareza da estratégia, mas, para os analistas, apenas ficam claras as metas de longo prazo. Quanto aos objetivos de curto e médio prazo, não são tão claros:

E isso é um desafio que se tem; isso daí é um próprio aprendizado nosso, por exemplo: porque hoje a gente faz uma reunião de resultados e tenta passar um pouco de quais tem sido os desafios de cada um em suas áreas e assim por diante? Justamente porque antes, enquanto éramos pequenos, nós não precisávamos disso porque estavam todos na mesma mesa. O que a gente aprendeu foi que nós temos que comunicar isso, e eu ainda acho que a gente precisa fazer isso melhor (MARCOS PARANÁ, gestor operação, 2018, em entrevista concedida à autora).

Outro ponto importante é que existe certa autonomia na função, principalmente no que se refere a como a rotina de trabalho deve ser exercida e quais ferramentas devem ser usadas. A inovação desses processos é de responsabilidade individual, fator que afeta a velocidade na resolução de problemas que, a depender do grau de complexidade, pode ser resolvido sem consultas prévias a camadas superiores da hierarquia.

Binotto, Nakayama e Siqueira (2011) destacam que o engajamento do membro para com a inovação mantendo em vista os objetivos estratégicos, bem como as dinâmicas interpessoais, favorece o aprendizado. Deve existir capacidade de analisar e planejar o desenvolvimento e crescimento da organização, baseada nas oportunidades e noção dos membros em relação às metas estratégicas. A combinação desses fatores permite o aprendizado constante (SOUZA; HOLANDA; SOUSA; COSTA, 2015). O papel dos membros é singular, já que depende deles a aquisição, assimilação e transferência de conhecimento para que possa ocorrer, de fato, aprendizagem (BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2011).

Como em uma *startup* as mudanças acontecem rapidamente, os indivíduos tentam se adaptar constantemente. O grau de engajamento é fundamental para que, diante desse contexto, os membros possam fortalecer o processo de desenvolvimento da empresa, combinando os recursos tangíveis oferecidos com os recursos intangíveis, que são desenvolvidos ao longo do tempo. Ou seja, sem a clareza da estratégia e o correto direcionamento, os colaboradores não conseguirão apoiar e realizar a gestão do conhecimento na organização.

### **4.3 Ferramentas**

As ferramentas são fundamentais para o processo de aprendizagem, já que elas registram e armazenam as informações que são geradas na organização. Para que isso aconteça, o processamento de dados deve ser viável e aplicável, mas existe uma relação direta com o nível de engajamento dos membros, que afeta o desempenho dessas ferramentas, já que os indivíduos são os responsáveis pela parte de registro que os sistemas não fazem automaticamente quanto à capacidade de inovação em processos.

Atualmente, na operação da empresa, são utilizados alguns sistemas para que as informações sejam registradas e armazenadas. No setor de IC, são empregadas as seguintes ferramentas: CRM, REEV, Trello, documentos *Word online* (*drive* do Google) e planilhas em Excel, que são compartilhados com toda a organização. Existem, ainda, outras ferramentas que são utilizadas apenas nas tarefas diretas do departamento de IC: *Snov*, *Findthat lead*, *Skrapp*, *Hunter.io* e *Sales navigator*.

Podemos constatar que a percepção dos sujeitos sobre o que é uma ferramenta e sua utilidade varia.

Não se trata exatamente de uma ferramenta, nós usamos o POP, que é uma forma de guardar as informações. Nós temos também as nossas planilhas, que servem bem como uma memória, digamos assim. Mas uma ferramenta formal, no ponto de vista de comprar um software ou alguma coisa para armazenar os dados, não temos (MARCELO AUGUSTO, analista IC, 2018, em entrevista concedida à autora).

Para o gestor da consultoria THOMÁZ ANDRADE (2018, em entrevista concedida à autora), o cenário é outro:

Com certeza, a nossa principal ferramenta é o Google Drive, onde estão as planilhas, os documentos etc. Centralizamos tudo que temos de informação, documentos e conhecimento lá dentro e organizamos por pastas, por área e por setores.

Para o outro analista IC, JUAN (2018, em entrevista concedida à autora),

Deveria existir mais. Tem o CRM que é para o armazenamento; (...) a própria planilha é uma forma de armazenar dados. Mas existem meios mais poderosos e eficientes. Mas aí entramos na questão financeiro e tudo.

Outra questão relevante que exposta pelos sujeitos é a incapacidade de algumas ferramentas em transmitir a complexidade das informações: “São ferramentas bem simples, praticamente uma ferramenta para consulta” (JUAN, analista IC, 2018, em entrevista concedida à autora); “Talvez, se tivéssemos um sistema mais automatizado, em que a preocupação estivesse mais em inserir os dados e menos em fazer toda a interpretação, talvez seria mais eficiente. Nós conseguimos sobreviver do jeito que está, mas não é o ideal ainda” (MARCELO AUGUSTO, analista IC, 2018, em entrevista concedida à autora). Quando questionado sobre o desempenho das ferramentas utilizadas, THOMÁZ ANDRADE, gestor da consultoria (2018, em entrevista concedida à autora) afirma que: “(...) além do drive, que é de uso da empresa como um todo. Temos ferramentas específicas das várias áreas, não temos nada que integre tudo”, o que corroborando o que disseram os analistas.

A importância das ferramentas reside, principalmente, na capacidade de registro e armazenamento e, como explica Ries (2012), o desenvolvimento de um negócio se baseia na realização frequente de experimentos em que cada elemento deve ser medido e analisado, com isso, uma *startup* poderá se inserir em um ciclo de aprendizagem. A percepção dos gestores, no que tange o processamento de dados, deve favorecer a um processo viável e aplicável, preterindo a aprendizagem contínua, a resolução veloz de problemas e o aumento da flexibilidade (ROSA *et al.*, 2010).

Dessa maneira, percebemos que é fundamental que exista a unificação do entendimento sobre o que é uma ferramenta e qual sua aplicação. Sem isso, dificilmente os membros conseguirão registrar e armazenar os conjuntos de dados de maneira a gerar informação e continuar o fluxo até o aprendizado seja atingido.

#### 4.4 Treinamento

Nessa categoria, entendemos que a compreensão das responsabilidades individuais, bem como o suporte que os membros recebem da gerência, são cruciais para a busca de treinamento e desenvolvimento de cada um dentro da empresa. Sem isso, os colaboradores podem usar as ferramentas de maneira equivocada e poderão, ainda, ficar menos propensos a inovar em seus processos, não absorvendo, ou, até mesmo, interrompendo, o aprendizado organizacional.

Na organização, existe um ciclo básico de treinamento, em que cada novo colaborador é instruído sobre a metodologia de *marketing* e vendas desenvolvida pela empresa e sobre as funções principais de outras áreas ligadas ao posto que o membro irá ocupar. Esse treinamento envolve etapas de leitura, arguição e simulações. Um roteiro contendo atalhos para conteúdo que deverá ser estudado fica disponível no drive da empresa, que pode ser acessado por todos.

Após esse processo, cada indivíduo é direcionado ao seu departamento para receber um treinamento mais específico, no que concerne a utilização das ferramentas e a análise das informações ali geradas. O analista IC JUAN (2018, em entrevista concedida à autora) aponta algumas falhas nesse fluxo:

Primeiro de tudo, é na questão de contratação, no treinamento, e que muitas vezes é falho. E outra questão é a demanda, que já tinha falado, como às vezes contratamos na urgência, a pessoa entra com urgência e tem que começar a entregar resultados com urgência, então ela tem que começar a pesquisar e aprender com urgência também. E não tem jeito, acaba que isso fica um pouco falho. Depois, a transmissão vem das demandas do dia a dia, para a melhoria do seu trabalho, como você busca os novos conhecimentos também.

O gestor MARCOS PARANÁ (2018, em entrevista concedida à autora) indica outros *gaps* e, também, algumas alternativas para resolução desses problemas:

(...) como que as pessoas refletem sobre a responsabilidade de treinamento e conhecimento não ser apenas do gestor comigo, mas é também minha comigo mesmo, entendeu? Como eu garanto que eu estou aprendendo e desenvolvendo a ponto de, daqui a um ou dois anos, eu estar melhor que o meu gestor estava a um ou dois anos atrás naquela mesma função? Acho que isso é muito relevante e muito



menos assistencialista. É jogar no peito e assumir a responsabilidade. (...) hoje, nós não temos uma ferramenta para fazer vídeos, para testar (talvez um *quiz* ou uma provinha) se aquela pessoa está entendendo aquilo ali do mesmo ponto de vista do gestor, se não isso vai acabar apenas quando a pessoa for executar e vermos o resultado final, e aí o próprio gestor servirá de parâmetro de qualidade para aquilo. Deveríamos usar mais vídeos explicativos. Não acho que podemos centralizar tanto pessoas com conhecimentos muito diferentes. Como podemos convergir para um ponto onde é estabelecido o ponto de início, meio e fim do que uma pessoa deveria saber? Em um treinamento onde existam quatro pessoas diferentes, o treinamento vai ser diferente porque não existe uma convergência. Acho que esse é um parâmetro muito importante, tanto pelos meios diferentes quanto da responsabilidade dos gestores de documentar aquilo da maneira correta.

Quanto à percepção de como o incentivo ao aprendizado influencia diretamente o treinamento e o desenvolvimento de um membro, percebemos algumas divergências nas visões dos sujeitos: “Acredito que incentiva de uma maneira geral e para qualquer conteúdo, mas é uma coisa meio que ‘ou você corre atrás, ou você se fodeu’, então é uma coisa que é oferecida, porém ligeiramente forçada” (JUAN, analista IC, 2018, em entrevista concedida à autora). Já o outro analista IC, Marcelo Augusto (2018, em entrevista concedida à autora), diz:

É, eu acho que ela incentiva principalmente a aprendizagem relacionada a minha função, mas eu acho que, dado o ambiente, dado a oferta de cursos para outras pessoas, é possível abrir um pouco esse leque, não fica tão focado. O foco é maior em inovação e em aprender coisas relacionadas ao processo, mas nós temos a possibilidade de aprender além.

No entanto, para THOMÁZ ANDRADE, gestor da consultoria, as lacunas são perceptíveis e precisam ser corrigidas:

(...) o aprendizado aqui ainda não é totalmente focalizado no que tange a incentivos, ele é direcionado às suas áreas, alguma coisa mais específica, mas ainda não existe e, inclusive, esse é um planejamento que a gente tem aqui, algo mais no âmbito geral (THOMÁZ ANDRADE, gestor da consultoria, 2018, em entrevista concedida à autora).

No contexto de uma *startup*, um modelo de gestão específica deve ser construído exclusivamente para atender as especificidades desse cenário (RIES; 2012). É por isso que esse tipo de empresas está focada no agrupamento de pessoas que sejam resilientes e altamente comprometidas. Ainda que exista uma inclinação a adotar uma gestão centralizada nos fundadores, as responsabilidades serão estabelecidas e o foco na tarefas será incentivado (CAVALHEIRO; 2015). O indivíduo pode influenciar o aprendizado organizacional a depender do seu grau de ciência dos objetivos estratégicos e da relevância das mudanças, assim como da sua capacitação para compor o processo contínuo de gestão do conhecimento (ARAÚJO; ARAÚJO, 2013).

O treinamento é peça chave na gestão do conhecimento. Podemos entender que os sujeitos pesquisados compreendem essa importância e indicam pontos fracos que devem ser corrigidos: sem que isso aconteça não será possível gerir o aprendizado que flutua entre os membros.

#### 4.5 Interação Social

Entendemos como interação social a relação entre equipe e aprendizado, já que, nesse contexto, as relações pessoais assumem papel fundamental no compartilhamento de conhecimento baseado nas trocas interpessoais que acontecem diariamente na organização.

Parece que a interação social na organização pesquisada é satisfatória aos olhos dos analistas entrevistados “Aqui a gente tem uma troca interessante de informações, aprender o que as outras pessoas fazem para poder colaborar de alguma forma” (MARCELO AUGUSTO, analista IC, 2018, em entrevista concedida à autora). “Como aqui todo mundo é muito acessível, acaba acontecendo de forma pró-ativa e/ou sob demanda. Então não é uma coisa bem formalizada” (JUAN, analista IC, 2018, em entrevista concedida à autora). Contudo, MARCOS PARANÁ (gestor de operações, 2018, em entrevista concedida à autora), faz uma análise mais profunda:

Acho que o aprendizado individual mais importante está na cabeça de algumas pessoas-chaves. Se elas saírem, eu acho que atrapalha o processo, não geral porque tem redundância. Eu sei de quatro pessoas aqui que sabem muito, muito mesmo, só que, às vezes o conhecimento fica meio que centralizado dentro deles. E requer muito esforço da parte delas de ficar ‘tirando isso para fora’ o tempo inteiro. O segundo parâmetro é a partir do momento em que está centralizado em algumas pessoas, elas podem dar uma orientação legal/positiva para algumas pessoas, porém, essa orientação não é o suficiente, e eu acho que isso acontece.

As interações entre os membros permitem a transmissão do aprendizado, podendo ocorrer de diversas maneiras. Marcelo Augusto (analista de IC, 2018, em entrevista concedida à autora) afirma:

Eu acho que é muito informal essa transmissão, é muito de sentar ao lado da pessoa e trocar uma ideia. A questão de todo mundo ter que escrever para o blog, por exemplo, força muito isso. É importante entender, pelo menos um pouco, qual é o papel de cada pessoa para poder saber como você vai escrever, o que pode ou não escrever, se precisa ou não guardar alguma informação. Acho que participar da reunião de resultados também é uma forma informal importante de transmissão de conhecimento. Nela, você aprende mais do dia a dia de cada área que você não está diretamente participando, digamos assim. E também existe a possibilidade de se transitar entre áreas, é comum entrar aqui em uma área específica e, ao longo do tempo, ir para outros caminhos. Acredito que isso só é possível porque existe essa troca de conhecimento.

A fala anterior corrobora a visão de THOMÁZ ANDRADE (gestor da consultoria, 2018, em entrevista concedida à autora):

Acho que uma das formas de absorver esse aprendizado individual e coletivo é o que a gente já faz hoje, ter as reuniões de apresentação de resultado, compartilhar as nossas novidades, o que deu certo e o que deu errado – essas são formas de transmitir. Agora, absorver é realmente pegar o que está sendo exposto dia a dia nas reuniões e tentar formalizar com as ferramentas que a gente já tem hoje para a gestão do conhecimento.

O incentivo aos relacionamentos interpessoais contribui diretamente para o surgimento da aprendizagem organizacional, assim como as características individuais, como curiosidade e determinação (BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2011). A cultura da organização pode ser interpretada de maneira diversa pelos membros que a compõem. Esse fator é capaz de influenciar a distinção do aprendizado como valor (FUKUNAGA; SANTOS, 2017).

Podemos inferir, então, que existe, na empresa, incentivo às interações pessoais e os sujeitos entendem que o aprendizado ocorre nas trocas interpessoais e é, ao mesmo tempo, transmitido por elas. Contudo, a visão do colaborador sobre seu papel na organização afeta diretamente a disposição do indivíduo para buscar e transmitir aos outros do grupo o conhecimento que ele retém.

#### **4.6 Relação Interorganizacional**

Compreendemos que relação interorganizacional diz respeito à interações da empresa com outras organizações, buscando captar o conhecimento dessas instituições externas para inovar em seus processos.

A empresa estudada produz conteúdo didático em vídeo e escrito no blog e consome o mesmo tipo de conteúdo gerado por outras organizações. Acontece, ainda, um intercâmbio de profissionais, no qual um membro pode ser inserido na rotina de outra instituição para saber o que acontece de diferente em seu processo e como ele pode ser inovado a partir desse conhecimento adquirido fora.

O gestor da consultoria THOMÁZ ANDRADE (2018, em entrevista concedida à autora) descreve:

Uma coisa que nós já fizemos no passado e que pensamos em fazer mais uma vez no futuro é o networking – trazer profissionais de outras empresas para conversar com pessoas de outras áreas, fora daqui, para compartilhar informações e conhecimento. Acho que semana passada veio um menino da RockContent aqui na empresa aprender um pouquinho como a gente faz as coisas. A lógica possível é sempre essa,

trocar informações com outras pessoas. Eu tenho para mim isso, falo para a galera fazer isso: ter sempre muito conteúdo, salvar isso no pocket; acompanhar blogs de referência das áreas de marketing, vendas, gestão (...).

Como as *startups* sofrem com a limitação de recursos, elas buscam fontes estratégicas externas e ferramentas inovadoras (GIARDINO *et al.*, 2014). Esse *networking* que a organização pratica colabora com essa lógica. Empresas que estão constantemente trocando com ambiente são vistas como sistemas abertos que gerem o conhecimento, utilizando-se dele para se fortalecerem e serem mais competitivas diante do mercado (BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2013).

Ao que tudo indica o *networking* é importante para a empresa estudada, tanto no intercâmbio de profissionais como na geração de conteúdo que pode auxiliar a outras organizações, a fim de tornar-se referência na inovação de alguns tipos de processos, que além de reduzir o custo interno e aumentar a velocidade na resolução de problemas, serve, também, como cartão de visita para possíveis compradores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou investigar como acontece o processo de aprendizagem em uma *startup* e realizar uma análise sobre o aprendizado dentro de uma organização que valoriza o conhecimento. A *startup* selecionada é de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, e é local no qual a autora desta pesquisa atua profissionalmente, por isso mesmo, em alguns momentos, a escrita é um pouco mais pessoal.

Buscamos identificar como ocorre o fluxo de aprendizagem na empresa estudada, especificamente no setor de IC, utilizando como base a análise de documentos formais, as entrevistas semiestruturadas conduzidas com quatro membros da organização e a visão crítica de uma das pesquisadoras, que também é colaboradora da organização.

Dividimos em seis categorias os resultados encontrados: aprendizagem, engajamento, ferramentas, treinamento, interação social e relação interorganizacional.

No que diz respeito à aprendizagem, a empresa estudada está a procura de processos que contribuam na gestão de conhecimento, contudo existem lacunas na definição de aprendizagem de cada sujeito entrevistado, o que sugere a falta de alinhamento dos membros e que pode prejudicar os objetivos da empresa. Dessa maneira, o ideal seria reunir a equipe e informar a todos como a organização entende aprendizagem organizacional e como ela espera que os membros contribuam para desenvolvimento.

Como a organização está inserida em um contexto de mudanças constantes, o engajamento é um detalhe essencial. Contudo, percebemos que a alta gerência centraliza em si alguns conhecimentos específicos e comunica com frequência somente os objetivos de longo prazo. Dessa maneira, as camadas mais baixas da hierarquia entendem com clareza as metas futuras, mas, para atingir esses alvos, eles ainda dependem da indicação dos caminhos, que cabe aos gestores de cada área. A consequência negativa dessa dinâmica é que, sem o grau correto de engajamento do indivíduo, o processo de aprendizagem organizacional pode ser comprometido. Para que isso não aconteça, é imperativo que os colaboradores tenham ciência das rotas possíveis, para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos e internalize os valores culturais que apoiam a gestão de conhecimento.

Quanto às ferramentas, o entendimento dos sujeitos também variou, tanto no que concerne a utilização, quanto na finalidade de cada uma. Isso aponta para outra lacuna no processo de aprendizagem: sem a compreensão desses fatores cruciais, o registro de dados pode ser feito de maneira errada, o que poderia acarretar tomadas de decisões ruins, visto que não se pode confiar plenamente nas informações que foram armazenadas. A organização entendeu essas consequências e, para ajustar esse problema os processos da área de IC, estão sendo registrados em *POP's*. Vale ressaltar que esses documentos devem ser atualizados constantemente para que a empresa não volte ao status anterior.

O treinamento é visto como relevante pelos sujeitos pesquisados e o processo é parcialmente formalizado, o que auxilia na obtenção de informações. Entretanto, existe uma dependência da figura dos gestores, que impede o indivíduo de evoluir mais autonomamente como a empresa prega. Não são utilizados mecanismos para medir a efetividade real do treinamento, o que também representa uma lacuna na aprendizagem. Entendemos que o processo de formalização do treinamento requer, ainda, alguns ajustes, como métricas para análise da efetividade e compartilhamento de informações que reforcem a autonomia de aprendizado.

Inferimos que ocorre na empresa incentivo à interação social e que os sujeitos entrevistados percebem a importância das trocas interpessoais. Entendemos, também, que não existe burocracia entre as diferentes camadas da hierarquia e o acesso de alguns membros aos outros é feito de maneira informal. Essas características são fundamentais para o fluxo de aprendizagem.

Segundo os entrevistados, a organização possui relações interorganizacionais, tanto no intercâmbio de profissionais como na geração de conteúdo escrito e em vídeo, o que fortalece sua imagem enquanto autoridade na realização de alguns procedimentos e permite que ela

tenha acesso a outras metodologias, sem custo. Essa troca ambiental favorece a inovação de processos e a gestão do conhecimento.

Concluimos que o processo de aprendizagem na empresa estudada foi afetado por diversas variáveis ao longo de seu desenvolvimento. Contudo estabelecer quais são esses fatores e qual o impacto de cada um é uma tarefa complexa, e como não existe na literatura um método universal, a organização deve continuar buscando fontes externas e analisando sua operação, para progredir na gestão de conhecimento.

Sendo assim, entendemos que esse estudo contribui para o melhor entendimento da aprendizagem organizacional, principalmente no que diz respeito à gestão de conhecimento nas *startups*. Sugerimos que as pesquisas futuras explorem outros aspectos não abordados aqui, objetivando, principalmente, compreender o papel estratégico da aprendizagem no desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, Manuela R.; MOTTA, Marta E. V. da; TELES, Elisabete; DORION, Eric; CAMARGO, Maria E.; AGOSTINI, João P. Estudo das etapas do processo de inovação na empresa Sul Corte Ltda. **Revista Geintec**, v.1, n.1, 2011
- ARAÚJO, Alisson K. de; ARAÚJO, Richard M. de. A inovação de processos: Um estudo no segmento de restaurante. **Revista Cultura e Turismo**, ano 07, n.03, out/2013.
- ARGOTE, Linda; MCEVILY, Bill; REAGANS, Ray. Managing knowledge in Organizations: As integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, n. 4, April, 2003.
- ARGOTE, Linda; MIRON-SPEKTOR, Ella. Organizational Learning: From experience to knowledge. **Organization Science**. V. 22, n. 5, September-october, 2011.
- ARRUDA, Carlos; NOGUEIRA, Vanessa; COZZI, Afonso; COSTA, Vinícius. **Causas da mortalidade de Startups brasileiras**: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em:
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERTOLIN, Rosangela V.; CAPPELE, Mônica C. A.; BRITO, Mozar J. Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: insights emergentes. **RAM – Rev. Adm. Mackenzie**, 15(2). São Paulo, mar-abr., 2014.
- BINOTTO, Erlaine; NAKAYAMA, Marina Keiko; SIQUEIRA, O Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação de Conhecimento Organizacional: Uma Aplicação Prática. EnANPAD 2011.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BLANK, Steve. Why the Lean Start-Up Changes Everything. **Harvard Business Review (online)**, maio, 2013.

CARDOSO, Fernando E.; LAVARDA, Rosalia A. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre) vol.21 no.3 Porto Alegre set./dez. 2015.

CAVALCANTE, Ricardo B.; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CAVALHEIRO, Cristian M. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica**. 2015. 198f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, 2015.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel P.; MIGUEL, Paulo A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **R. bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, abr./jun. 2015.

FUKUNAGA, Fernando; SANTOS, Neusa M. B. F. dos. Cultura Corporativa, estrutura organizacional e indicadores: Incorporando a gestão do conhecimento à estratégia de negócios. **VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, Foz do Iguaçu – PR, 11 e 12 de setembro de 2017.

GIARDINO, Carmine; UNTERKALMSTEINER, Michael; PATERNOSTER, Nicolo; GORSCHKEK, Tony; ABRAHAMSSON, Pekka. What is a *Startup*, Anyway? **IEEE Software**, v.31, Issue: 5, set./out. 2014.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

IPEA. **Políticas de apoio à inovação tecnológica no Brasil: avanços recentes, limitações e propostas de ações/ organizadores**: Lenita Maria Turchi, José Mauro de Moraes. – Brasília: Ipea, 2017.

LOIOLA, Elisabeth; MASCARENHAS, Tatiane. Gestão de ativos de Propriedade Intelectual: um estudo sobre as práticas da Braskem S.A. In: **Rev. adm. contemp.** vol.17 no.1 Curitiba Jan./Feb. 2013.

MACEDO, Mariano de M. Fundamentos das políticas de inovação pelo lado da demanda no Brasil. RAUEN, André T. (Org.). **Políticas de inovação pelo lado da demanda no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017.

MAYRINK, Vinícius. O que é Outbound Marketing? **Outbound marketing (online)**, 2017.

NOGUEIRA, Ronaldo A.; ODELIUS, Catarina C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cad.EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

OLIVEIRA, Selma Martins; ALVES, Jorge Lino. Influência das práticas de inovação aberta na prospecção de conhecimentos para a criação de valor em ambientes de alta complexidade sob condições de incerteza e imprevisibilidade. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 295-318, apr. 2014.

PACHECO, THOMÁZ ANDRADE. O seu guia para vendas complexas. **Outbound marketing (online)**, 2016.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; DUHÁ, André H.; BITENCOURT, Cláudia C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: O caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de F. Pela aplicabilidade - com um maior rigor científico - dos estudos de caso em sistemas de informação. **Rev. adm. contemp.** vol.2 no.2 Curitiba May/Aug. 1998.

RIES, Eric. **A Startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROCHA, Fabricio B. **Proposta de modelo de geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups**. 2008. 107f. (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

ROCHA, Renata M. **Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos**. 2016. 129f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.

ROSA, Ethyenne O.; SÁ, Josmar F. de; BATISTA, MARCOS PARANÁ S.; ZANOTIM, Tarcísio A. P.; SILVA, Wendel C. da; OLIVEIRA, Luis M. de. Etapas de implantação do sistema de informação nas empresas de pequeno porte no setor de varejo da cidade de Itapuã. **IV Congresso de Iniciação Científica**. Franca: Centro Universitário de Franca – UNI – FACEF. 2010.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. In; **SEBRAE (Online)**, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003-c74010aRCRD>>. Acesso em: 17/01/2018.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 22/01/2018.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.



VICK, Thais; NAGANO, Marcelo S.; SANTOS, Fernando C. A. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v.14, n.2, p.204-219, maio/ago., 2009.

## GLOSSÁRIO

<b>Business Intelligence:</b>	Estudo de indicadores
<b>CRM:</b>	CustomerRelationship Management (sistema para gestão de relacionamento com cliente.)
<b>Excel:</b>	Microsoft Office Excel é um editor de planilhas produzido pela Microsoft para computadores que utilizam o sistema operacional Microsoft Windows
<b>Feedback:</b>	Retorno de informações
<b>Gap:</b>	Lacuna
<b>Inbound:</b>	Venda passiva, onde os conteúdos produzidos são focados em atrair possíveis clientes.
<b>Leads:</b>	Clientes potenciais
<b>Network:</b>	Rede de contatos.
<b>Outbound:</b>	Venda ativa, onde existe um perfil específico para ser prospectado.
<b>POP:</b>	Procedimento Operacional Padrão
<b>REEV:</b>	Plataforma online para gestão de vendas (produzida pela empresa estudada)
<b>Sales Engagement:</b>	Engajamento em vendas
<b>Smart Leads:</b>	Leads pré-qualificados, segundo a metodologia da empresa estudada.


## APÊNDICE

### APÊNDICE – Roteiro de entrevista

- 1) O que você entende como aprendizagem organizacional?
- 2) Pensando nisso, você acredita que a aprendizagem esteja relacionada a inovação e/ou crescimento de uma empresa?
- 3) E no contexto aqui da empresa, existe algum tipo de aprendizagem? Como ela ocorre?
- 4) Levando em consideração essa dinâmica que você descreveu, existe clareza em quais são os objetivos estratégicos da empresa? E diante desses objetivos, alguém é responsável por indicar metas de aprendizado e o conteúdo que cada membro individualmente deve buscar?
- 5) Então, para a função que você exerce, existe uma demanda específica de aprendizagem?
- 6) Nesse contexto de velocidade de mudanças a que uma *startup* está sujeita, você consegue perceber se a carga de aprendizagem absorvida por você já afetou o desempenho prático da sua função?
- 7) No seu ponto de vista a empresa incentiva a busca por aprendizagem? Apenas de conteúdos relacionados à sua função ou outro tipo?
- 8) Vocês utilizam alguma ferramenta para registrar dados?
- 9) E esses sistemas são capazes de registrar a complexidade dos dados armazenados?
- 10) Você acredita que essas ferramentas participem do processo de aprendizagem?
- 11) Qual a importância delas para a transmissão de conhecimento entre os membros da empresa?
- 12) De quais formas você acredita que o aprendizado é transmitido entre os membros da organização?
- 13) Na sua visão a empresa absorve o aprendizado individual/ coletivo? Como isso acontece?
- 14) Anteriormente você já trabalhou em outras empresas? Quais as principais diferenças entre a dinâmica de aprendizagem aqui e nessas outras empresas?

## DECLARAÇÃO

Certifico que a aluna **PAULA CAMILA DE OLIVEIRA FRAGA**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “**APRENDIZAGEM EM UMA STARTUP: Estudo de Caso em uma Consultoria de Vendas e Marketing**” realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.

  
Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa  
Orientadora

Mariana, 23 de julho de 2018.