

**Jornada empreendedora e o ciclo de aprendizagem experiencial de David Kolb:
contribuições para a educação para o empreendedorismo.**

ANDERSON CLAYTON OLIVEIRA SILVA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (IFPE)

JOICIANE RODRIGUES DE SOUSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

FERNANDO GOMES DE PAIVA JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

JORNADA EMPREENDEDORA E O CICLO DE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DE DAVID KOLB: contribuições para a educação para o empreendedorismo

1. INTRODUÇÃO

A educação direcionada para o empreendedorismo prepara os indivíduos para o mercado de trabalho e contribui para o desenvolvimento econômico e social (Hisrich; Peters; Shepherd, 2014). Ela incentiva a inovação e a construção de uma mentalidade proativa que ajude a identificar oportunidades e desenvolver soluções inovadoras para problemas existentes (Hisrich; Peters; Shepherd, 2014). Além de ter o potencial de desenvolver habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas, criatividade e capacidade de adaptação (Hisrich; Peters; Shepherd, 2014).

Os empreendedores constituem a força motriz que atua por trás de novas ideias e tecnologias (Hisrich; Peters; Shepherd, 2014). Logo, o ato de aprender a respeito do esforço por empreender auxilia as pessoas a desenvolverem resiliência e a aperfeiçoar a capacidade de lidar com fracassos, observando-os como oportunidades de aprendizado e crescimento como maneira de se fortalecer para garantir a operacionalização efetiva de novos projetos na vida social (Lattacher; Wdowiak, 2020). Assim, tais competências são valiosas em se tratando de qualquer carreira profissional e especialmente significativas num mundo em constante mudança (Castells, 1999).

A era da tecnologia/informação/digital, período que começa a ganhar destaque no final do século XX, é caracterizada pela rápida evolução e disseminação de tecnologias digitais e de comunicação (Castells, 1999). A internet, os computadores e os smartphones são elementos decisivos com respeito às transformações pelas quais vem atravessando a sociedade em termos sociais, econômicos, culturais e comunicacionais (Castells, 1999). Esse contexto é caracterizado por disponibilidade de dados e sua rápida disseminação, conectividade global, digitalização da economia, transformações tecnológicas e digitais e dinâmicas de trabalho pautadas no conhecimento (Castells, 1999).

Para atender as demandas por iniciativas empreendedoras que estão em constante mudança, os empreendedores precisam desenvolver seus conhecimentos e capacidades (Morris; König, 2020). Nesse contexto, a educação para o empreendedorismo (EE) consiste numa das formas de gerir as novidades no campo empresarial que possibilita o desenvolvimento desses conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias para que os empreendedores obtenham êxito em suas jornadas (Motta; Galina, 2023). Esses autores completam a leitura ao afirmarem que essa forma de educação vai além de ensinamentos teóricos, na medida em que conferem ênfase também a aplicações práticas no desenvolvimento de negócios (Volti; Croissant, 2024).

A aprendizagem experiencial tem sido utilizada como abordagem dirigida para potencializar a educação para o empreendedorismo, uma vez que contribui para um impacto positivo na intenção empreendedora e no desenvolvimento da capacidade empreendedora (Motta; Galina, 2023). A aprendizagem experiencial enfatiza a experiência prática como componente central do processo de aprendizagem (Kolb, 1984). Essa abordagem se fundamenta na ideia de que o conhecimento é construído pela transformação da experiência humana (Dewey, 1959). Esse constitui um processo que engloba a troca entre os indivíduos e o ambiente, em que a ação, a prática e o pensamento reflexivo consistem em instrumentos direcionados para aprimorar os processos de aprendizagem (Dewey, 1959).

Os empreendedores podem melhorar suas capacidades de adaptação, inovação e tomada de decisão por meio da aprendizagem experiencial (Trabskaja; Mets, 2021). Logo, as habilidades voltadas para garantir a sobrevivência dos negócios são primordiais diante de um

contexto de constantes e rápidas transformações digitais, ao lado da capacidade de aprender com a experiência e adaptar-se rapidamente (Trabskaja; Mets, 2021).

O ciclo de aprendizagem experiencial de David Kolb (Kolb, 1984) representa um dos modelos utilizados na educação para o empreendedorismo. Portanto, ele apresenta quatro etapas do processo de aprendizagem: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa. Assim, o teórico argumenta que a aprendizagem ocorre por meio da dupla dialética da ação/reflexão e da experiência/abstração (Kolb, 1984).

Há estudos empíricos que levantam a discussão a respeito da educação para o empreendedorismo e o ciclo de aprendizagem experiencial de David Kolb, entretanto, poucos dos estudiosos utilizam como objeto de análise os próprios empreendedores (Mota; Galina, 2023). A maioria dos estudos são realizados com estudantes no âmbito acadêmico, utilizando simulações e contextos razoavelmente controlados (Mota; Galina, 2023). Diferentemente do usual, nossa proposta reside em buscar contribuir para o desenvolvimento da educação para o empreendedorismo a partir da jornada de empreendedores que criam e operacionalizam empresas reais, que operam empresarialmente em contextos vivenciais do dia a dia. Entendemos, portanto, que pode haver uma contribuição diferente ao se realizar a coleta e a análise de dados contendo informações provenientes de empreendedores que estão exercendo na prática as suas atividades de geração e posicionamento de seus negócios.

Foram analisados 18 vídeos, da série “Day1 (DayOne)”, da Endeavor Brasil, disponíveis no Youtube, nos quais empreendedores que atuam no Brasil contam as suas respectivas jornadas empreendedoras (Endeavor, 2024). As histórias foram selecionadas utilizando como critério aqueles empreendedores que fundaram empresas de base tecnológica, por estarem inseridos num contexto de constantes e rápidas transformações, em que a aprendizagem é um fator preponderante para a progressão na jornada empreendedora (Trabskaja; Mets, 2021).

Nesse sentido, realizamos dois movimentos principais: o primeiro foi entender como o ciclo de aprendizagem experiencial de David Kolb se manifesta durante a jornada empreendedora. E o segundo se pautou por buscar descrever as possíveis implicações para a educação para o empreendedorismo. Portanto, os movimentos de compreensão da relação do ciclo de Kolb com a jornada empreendedora e a descrição das contribuições para a educação para o empreendedorismo foram realizados para responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a jornada de empreendedores de êxito pode contribuir para a educação para o empreendedorismo?**

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. JORNADA EMPREENDEDORA E APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

A aprendizagem experiencial desempenha papel significativo na jornada empreendedora, uma vez que ela possibilita que os empreendedores desenvolvam seus conhecimentos e habilidades a partir da prática, da experimentação e da reflexão (Mets; Trabskaja; Raudsaar, 2019). O ciclo de aprendizagem de Kolb consiste numa ferramenta utilizada durante a jornada empreendedora, a qual facilita a potencialização do aprendizado contínuo e adaptativo, de modo a contribuir para o resultado satisfatório aos empreendedores que atuam num ambiente dinâmico de negócios (Morris, 2019).

A literatura sobre o processo empreendedor é fragmentada, com diferentes modelos que focam em aspectos variados, certas vezes, até contraditórios sobre o empreendedorismo (Moroz; Hindle, 2012). Essa fragmentação conceitual dificulta a compreensão unificada a respeito do processo empreendedor (Moroz; Hindle, 2012). Entretanto, estudar o empreendedorismo como um processo contínuo ao invés de um evento isolado, pode ajudar a

capturar a complexidade e a natureza evolutiva desse fenômeno socioeconômico (McMullen; Dimov, 2013).

A abordagem processual do empreendedorismo oferece uma perspectiva detalhada das atividades empreendedoras, uma vez que demonstra, por exemplo, como as intenções e ações dos empreendedores evoluem ao longo do tempo e como eles enfrentam a incerteza e o risco inerentes às suas atividades (McMullen; Dimov, 2013). Essa abordagem dinâmica considera a sequência de eventos e decisões que constituem a jornada empreendedora. Portanto, ela pode fornecer *insights* sobre o modo como os empreendedores identificam oportunidades, tomam decisões e adaptam suas estratégias ao longo do tempo (McMullen; Dimov, 2013).

O processo empreendedor e as oportunidades empreendedoras servem como base de estudo do empreendedorismo há algum tempo (Trabskaja; Mets, 2021). O processo empreendedor é caracterizado por uma combinação de circunstâncias emergentes de transformação da potencialidade em realidade, em que os empreendedores passam por uma série de etapas e desafios dirigidos para transformar a visão em realidade empresarial (Cha; Bae, 2010). Assim, a jornada empreendedora pode ser compreendida como o processo de criação de novos empreendimentos que vai desde a intenção empreendedora até a concretização de oportunidades (Mets; Trabskaja; Raudsaar, 2019).

Os processos de aprendizagem empreendedora e de criação de conhecimento impactam diretamente no progresso da jornada empreendedora e, normalmente, essa aprendizagem é descrita como um processo em espiral (Kolb; Kolb, 2013). A jornada empresarial da criação de novos empreendimentos é composta por várias etapas, cujas ideias e ações estão a todo momento sendo reformuladas e revisitadas, numa constante mudança na percepção das oportunidades (Mets; Trabskaja; Raudsaar, 2019).

Os empreendedores aprendem com os erros (Lattacher; Wdowiak, 2020), pois as falhas que venham a ocorrer oferecem uma oportunidade para refletir e ajustar suas estratégias, de maneira a tornar o negócio mais resiliente junto ao mercado (Lattacher; Wdowiak, 2020). O fracasso enquanto experimentação ativa corresponde a uma fonte de aprendizado e de conhecimentos que podem ser adquiridos na prática cotidiana com o empreendimento e esse aprendizado, por sua vez, pode levar a mudanças comportamentais e a estratégias proativas (Lattacher; Wdowiak, 2020).

A jornada empreendedora contempla um processo desafiador que exige a combinação de visão, conceituação e adaptação contínua (Trabskaja; Mets, 2021), a considerar que ela se ampara em processos cognitivos por meio dos quais os indivíduos decidem praticar alguma ação em particular (Cha; Bae, 2010). As decisões e o comportamento de um empreendedor dependem das suas qualidades cognitivas e da forma como ele percebe o estado de desenvolvimento do seu negócio no contexto do ambiente, dos recursos, dos interesses pessoais e das expectativas de seus parceiros estratégicos (Trabskaja; Mets, 2021). Portanto, a jornada empreendedora pode ser entendida analogamente como uma jornada de aprendizagem empreendedora, uma vez que possibilita o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais para esse empreendedor (Trabskaja; Mets, 2021).

2.2. EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO (EE)

A discussão sobre o uso de pedagogias de ensino em EE evoluiu de modelos instrucionais guiados por professores para abordagens construtivistas que abordam a ensinabilidade e o protagonismo do aluno na produção do conhecimento (Kujala *et al.*, 2022). Assim, aulas teóricas são combinadas com atividades práticas para que seja estimulada a inovação, criatividade e reflexão dos estudantes (Kozlinska; Rebmann; Mets, 2023).

As práticas de ensino com uma abordagem construtivista estimulam a autonomia e a liberdade do aluno para que a aprendizagem não seja uma transferência passiva de

conhecimento, de modo que se considere os saberes produzidos na sua formação de vida e se articule os conteúdos especializados com a ação prática do ensino-aprendizagem (Freire, 1996). Dessa maneira, os estudiosos de ensino-aprendizagem devem abordar a experiência de modo que as dimensões da aprendizagem como dinamismo, reflexão, integração e liberdade sejam consideradas nas práticas de ensino (Dewey, 1959).

Práticas de ensino de EE com a perspectiva construtivista permitem que os alunos atuem de forma autodirigida e colaborativa e os educadores participem por meio de mentorias para auxiliar os alunos no processo de aprendizagem. Com isso, a sala de aula pode ser combinada com o local de trabalho e com a comunidade da instituição de ensino, o que possibilita ao aluno se envolver com sujeitos da sua realidade social e, a partir da experiência vivenciada, planejar de maneira organizada seu futuro profissional (McGee; Schwartz; Ehrlick, 2021).

Métodos de ensino que favoreçam a apreensão da aprendizagem de modo ativo no bojo da EE simboliza um desafio para os docentes, visto que se deve integrar aspectos metodológicos com práticas didático-pedagógicas de aprendizagem empreendedora, ao mesmo tempo em que se deve definir o papel do docente e do aluno ao lidar com as dinâmicas de ensino-aprendizagem (Schaefer; Minello, 2016). Logo, o uso de pedagogias de ensino com ênfase na colaboração e reflexividade possibilita o aperfeiçoamento de habilidades e competências no comportamento dos alunos que desenvolvam valor social, a exemplo do uso de *design thinking*, aprendizagem baseada em problemas, aprendizagem baseada na ação e aprendizagem baseada em projetos (Kujala *et al.*, 2022; O'Brien; Hamburg, 2019).

As instituições de ensino valorizam práticas de ensino experienciais e de caráter vivencial que proporcionam aprendizagem a partir da experiência com o mundo real (Silva; Pena, 2017). Métodos de ensino com essa ênfase podem se pautar por criação de empresas, modelagem de negócios e experiência profissional do aluno (Kozlinska; Rebmann; Mets, 2023).

A EE pode ser executada dentro e fora da sala de aula por meio da multidisciplinaridade e multiculturalidade entre os atores sociais, de maneira a possibilitar a construção de projetos que solucionem problemas da sociedade civil (Ribeiro; Borini; Plonski, 2023). A interação entre estudantes, academia, empresas e comunidade cria um ambiente favorável à identificação de oportunidades, geração de ideias, troca de conhecimentos e aprimoramento de habilidades e competências empreendedoras (Secundo *et al.*, 2023).

Utilizar-se de práticas de ensino de EE que envolvam o ambiente empresarial auxilia a aprimorar competências de gestão de projetos, pensamento criativo, capacidade de comunicação e isso aumenta a confiança de um indivíduo. Essas competências são desenvolvidas a partir de ações práticas que se relacionem com a teoria vista em sala de aula, no sentido de contextualizar conteúdos didáticos e intervenções do mundo real (Turner; Mulholland, 2017).

A participação de estudantes em práticas de ensino experienciais permite que se aperfeiçoe competências como cooperação, identificação de oportunidades, autoconsciência, autoeficácia, iniciativa, motivação, perseverança e alfabetização econômica, financeira e sustentável (Martina; Göksen, 2022). Além disso, esse esforço contribui para que o aluno se prepare para resolver os desafios que venham a surgir ao longo da sua carreira profissional (Scheepers *et al.*, 2018).

Práticas de ensino de EE que submetam os alunos ao ambiente realista dos empreendedores têm sido valorizadas (Raju; Kumar; Sampath, 2023). Com isso, programas de EE executados por meio de estágios em *startups* são adotadas em instituições de ensino superior, visto que a inserção dos alunos nesse ambiente de trabalho complementa o aprendizado sobre o empreendedorismo obtido em sala de aula (Eisenstein; Goh; Istrate, 2021).

Um dos modelos utilizados nas práticas pedagógicas de ensino-aprendizagem em sala de aula é o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (Kolb, 1984). Um modelo que se

sustenta a partir da dialética da ação e da reflexão, em que o aprendiz constrói o conhecimento por meio da sua prática cotidiana (Kolb, 1984).

2.3. TEORIA DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL E O CICLO DE APRENDIZAGEM DE DAVID KOLB

Os estudiosos da Teoria da Aprendizagem Experiencial (TAE) propõem que ela seja uma teoria construtivista de aprendizagem, em que consideram ser o conhecimento social construído a partir do conhecimento pessoal do aluno. Com isso, as atividades acadêmicas devem ser respaldadas na ideia de que o aluno possui conhecimentos pré-existentes na sua cognição, uma vez que a aprendizagem constitui um processo em que são combinadas a apreensão e a transformação da experiência vivenciada por determinado indivíduo (Kolb, 1984; Kolb; Kolb, 2013).

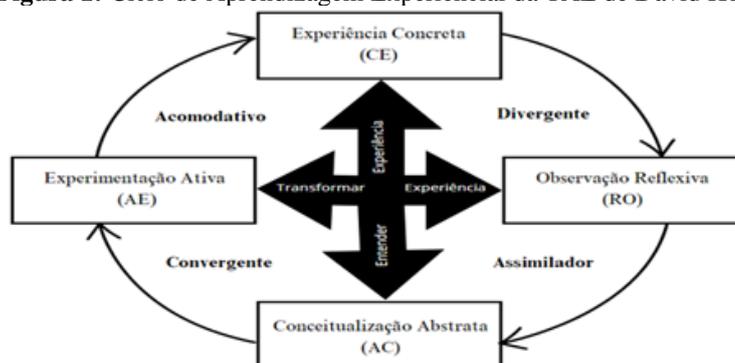
Na TAE a aprendizagem é compreendida como um processo e não se foca na análise dos resultados da aprendizagem. Isso ocorre em virtude de o conhecimento ser criado e recriado por meio da experiência, ao passo que a aprendizagem se refere a um processo que gera conceitos e modifica tal experiência (Kolb, 1984). Essa teoria sugere que a aprendizagem consiste numa reaprendizagem, em que as crenças e ideias dos alunos com relação a determinado conteúdo didático influencia na geração de ideias novas e mais refinadas no que concerne a esse conteúdo formulado no dia a dia daquele aprendiz (Kolb; Kolb, 2006).

A aprendizagem não ocorre apenas em sala de aula, visto que se aprimora em qualquer ambiente de relacionamento humano, inclusive no local de trabalho (Kolb, 1984). As instituições de ensino oferecem programas de educação experiencial, como estágios em empresas e projetos de campo a fim de inovar as práticas de ensino tradicionais que se concentram apenas na transmissão de conhecimento. No entanto, além da experiência prática do aluno, a formulação dessas práticas de ensino deve considerar o papel do pensamento, da análise e do conhecimento do aluno (Kolb, 2014).

A TAE se caracteriza no sentido de apresentar uma visão dinâmica da aprendizagem, que acontece por intermédio de um ciclo de aprendizagem para a resolução da dupla dialética de ação/reflexão e experiência/abstração. Logo, a aprendizagem é identificada como o processo em que o conhecimento é produzido a partir da transformação da experiência, à medida que a apreensão da experiência se mostra evidenciada pelo processo de assimilar informações, interpretá-las e agir para transformar a experiência (Kolb, 1984).

Todos os modos do ciclo de aprendizagem representados na Figura 1 fazem parte do processo de aprendizagem experiencial, tanto os de apreensão da experiência que se refere a Experiência Concreta (CE) e Conceitualização Abstrata (AC), como os de transformação da experiência que se refere à Observação Reflexiva (RO) e Experimentação Ativa (AE) (Kolb, 2014).

Figura 1: Ciclo de Aprendizagem Experiencial da TAE de David Kolb.



Fonte: Adaptado de Kolb e Kolb (2013).

A aprendizagem experiencial ocorre pela relação entre os modos de aprendizagem representada por um ciclo de aprendizagem no qual o aluno deve passar por todas as etapas do ciclo: vivenciar (CE), refletir (RO), pensar (AC) e agir (AE) em um processo recursivo. Experiências imediatas ou concretas sustentam observações e reflexões que são assimiladas e transformadas em conceitos abstratos para que se possa extrair implicações para a ação, as quais podem ser testadas ativamente e servir para criar novas experiências (Kolb; Kolb, 2013; Kolb, 1984, 2014).

O indivíduo possui um estilo de aprendizagem que possibilita avançar no ciclo de aprendizagem em vista de sua preferência pelos quatro modos de aprendizagem experiencial - CE, RO, AC e AE. Essa preferência é influenciada por fatores de composição genética, experiências de vida específicas e exigências do ambiente do qual faz parte, em que se associam a diferentes abordagens de aprendizagem e podem ser classificados em “divergentes”, “assimiladores”, “convergentes” e “acomodadores” (Kolb, 1984; Kolb; Kolb, 2005).

O estilo de aprendizagem divergente se associa às competências de valorização, relacionamento, ajudar os outros e criar sentido. O estilo de aprendizagem assimilador se relaciona às habilidades de pensamento, coleta de informações, análise de informações e construção de teoria. O estilo de aprendizagem convergente se associa a habilidades de decisão como análise quantitativa, uso de tecnologia e estabelecimento de metas. Enquanto o estilo de aprendizagem acomodativo abrange um conjunto de competências que podem ser denominadas habilidades de atuação, liderança, iniciativa e ação (Kolb, 1984).

Apesar da sua contribuição para o conhecimento a respeito de aprendizagem experiencial, o modelo do ciclo de aprendizagem de Kolb vem sofrendo algumas críticas ao longo dos anos (Miettinen, 2000; Jarvis; Holford; Griffin, 2003; Bergsteiner; Avery, 2014; Egan *et al.*, 2023). Essas críticas destacam alguns pontos em que o modelo poderia ser revisto e aprimorado (Bergsteiner; Avery, 2014; Egan *et al.*, 2023). Alguns autores argumentam que o modelo simplifica de modo excessivo o complexo processo de aprendizagem (Miettinen, 2000; Jarvis; Holford; Griffin, 2003). A sequência linear das fases, a rigidez e o caráter prescritivo, não correspondem com a imprevisibilidade e a dinâmica do processo de aprendizagem experiencial (Miettinen, 2000; Jarvis; Holford; Griffin, 2003).

Kolb não aborda de maneira adequada fatores externos ao ciclo que impactam o processo de aprendizagem (Miettinen, 2000; Jarvis; Holford; Griffin, 2003). Uma das críticas reside no fato de que o seu modelo não considera os contextos sociais e culturais nos quais ocorre a aprendizagem (Jarvis; Holford; Griffin, 2003). Além de negligenciar, de certa maneira, que a aprendizagem é um processo socialmente situado e influenciado contextualmente, e não consiste apenas em uma sequência de estágios cognitivos individuais (Miettinen, 2000). Outra crítica se refere ao fato do ciclo de aprendizagem de Kolb ser utilizado na perspectiva de aprendizagens episódicas, e não na perspectiva de um processo de aprendizagem experiencial que ocorre durante um período longitudinal e, ao mesmo tempo, captura ao longo da vida os ciclos de aprendizagem episódica (Egan *et al.*, 2023). Portanto, o Ciclo de Kolb não aborda de maneira satisfatória o fato de que os ciclos de aprendizagem episódicas são influenciados pelas experiências passadas e pela perspectiva de vivenciar experiências futuras (Egan *et al.*, 2023).

Apesar da existência dessas críticas, o ciclo de aprendizagem de Kolb continua sendo um dos principais modelos utilizados por pesquisadores e profissionais (Morris, 2019). Inclusive, sendo revisitado e reformulado pelo próprio David Kolb (Kolb; Kolb, 2013; Kolb, 2014).

3. METODOLOGIA

O caminho metodológico seguido neste estudo se caracteriza como uma abordagem qualitativa, uma vez que ocorreu por meio da análise interpretativa dos pesquisadores em relação às informações do *corpus* de pesquisa para a identificação de temáticas analíticas (Creswell, 2007). Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa básica; e, quanto aos objetivos, ela constitui uma pesquisa descritiva (Creswell, 2007).

Com o propósito de compreender como o ciclo de aprendizagem experiencial de David Kolb se manifesta na jornada de aprendizagem dos empreendedores e como essa aprendizagem pode implicar em melhorias no ensino para o empreendedorismo, a organização do *corpus* de pesquisa se deu pela análise de vídeos, visto que a visualização desse tipo de informação permite a observação e transcrição de um fenômeno com o distanciamento emotivo do investigador (Sousa; Presado; Cardoso, 2019). Para isso, foram levantados 18 episódios de uma série especial de histórias empreendedoras produzidas pela Endeavor Brasil, chamada “Day1 (DayOne)”, com recorte no segmento de empresas de tecnologia e transformação digital, sejam elas *fintechs* ou *startups*.

Presente no Brasil desde 2000, a Endeavor é uma organização global sem fins lucrativos que apoia e acelera projetos de empreendedores que atuam, por exemplo, nos segmentos de tecnologia, de gastronomia, do varejo e de saúde (Endeavor, 2024). Por sua vez, o “Day1” consiste numa série de palestras que conta histórias de empreendedores que obtiveram êxito e que atuam no Brasil (Endeavor, 2024). O evento foi criado em 2011 e dispõe de canal do Youtube com 82 histórias contadas pelos próprios empreendedores que fazem parte da rede Endeavor (Endeavor, 2024).

O critério para a definição da quantidade de histórias empreendedoras de sucesso analisadas no estudo aconteceu por processo de saturação. Para efetuar o dimensionamento anterior da pesquisa, utilizou-se da estimativa proposta por Thiry-Cherques (2009), ao compor no mínimo 8 (oito) e no máximo de 15 (quinze) observações. Além disso, escolhemos histórias de empreendedores atrelados a atividades intensivas em tecnologia, que contemplam também o contexto digital com modelos de negócios disruptivos, por serem contextos imprevisíveis, em que a jornada empreendedora pode ser impactada pela capacidade de aprendizagem e de adaptabilidade dos empreendedores. Isso pode facilitar a análise e a descrição das informações, no sentido de tornar evidente a relação do ciclo de Kolb com a jornada empreendedora.

Aplicamos a análise de conteúdo temática nas informações coletadas por meio de quatro fases de análise: pré-análise, codificação, categorização e inferência (Bardin, 2016). De início, realizamos a pré-análise das informações para a organização e formação do *corpus* de pesquisa. Identificamos as temáticas dos 82 vídeos da série disponíveis no Youtube e separamos aqueles com empreendedores que fundaram *startups* de base tecnológica, totalizando 18 vídeos.

Depois, ao assistir os 18 vídeos, as informações foram sistematizadas no processo de codificação e categorização, em que códigos foram identificados e separados em grupos por similaridade temática para organizar a análise e discussão dos resultados do estudo. E ao final, realizamos o tratamento das informações obtidas e a sua interpretação em busca de padrões de maneira a possibilitar possíveis conclusões. À medida que os vídeos iam sendo analisados, os códigos e categorias eram refinados e novas relações entre os dados eram estabelecidas.

Na pesquisa qualitativa os critérios de validade e confiabilidade assumem aspectos particulares, em que o pesquisador tem grande responsabilidade na interpretação do fenômeno que tende a ser de caráter subjetivo. Para garantir a qualidade e confiabilidade do estudo, tivemos o cuidado na construção do *corpus* de pesquisa, nos preocupando com a representatividade da quantidade de observações analisadas; descrição clara, rica e detalhada dos achados; a triangulação por pares; e foi utilizada a reflexividade no processo investigativo, uma vez que, ao analisar as informações, buscamos entender a adequação do protocolo de análise (Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados está dividida em duas partes. Primeiro analisamos a relação entre a jornada empreendedora e o ciclo de aprendizagem de Kolb. Já na segunda parte discutimos quais as contribuições ou implicações práticas para a educação para o empreendedorismo.

4.1. JORNADA EMPREENDEDORA E O CICLO DE APRENDIZAGEM DE KOLB

A jornada dos empreendedores analisados se apresenta de maneira não linear e complexa. Desde o momento da percepção das oportunidades até a efetiva exploração delas, os empreendedores atravessam momentos desafiadores, passam por diversos problemas, cometem erros e vivem situações boas e ruins, que exigem aprendizagem e adaptação. Eles aprendem e se desenvolvem por intermédio das experiências que vivenciam durante a jornada empreendedora e por meio da experimentação ativa, fundamentada em vivências práticas.

A necessidade de adaptação e de mudanças constantes fazem com que eles desenvolvam uma capacidade de aprendizagem contínua, em que a resiliência e a flexibilidade são características marcantes. As incertezas e os riscos que ocorriam durante a jornada foram potencializados por conta do contexto tecnológico, uma vez que a volatilidade do ambiente com relação a novas tecnologias, exigem que os empreendedores estejam sempre atentos às novidades do mercado e às novas formas de aplicação das tecnologias. “O concorrente é o novo, a nova tecnologia que chega”, destacou Laércio Cosentino, da empresa Totvs.

As falas de alguns empreendedores ilustram essa necessidade constante de aprendizagem e adaptação. Os fundadores do Ebanx comentaram que nada aconteceu como eles esperavam. Tiago Dalvi, da empresa Olist, faz o seguinte alerta: “Não se apegue a um modelo de negócio, porque ele vai mudar. Tem que estar aberto a ouvir para poder evoluir”. Já José Renato Hopf, da empresa GetNet, comentou sobre o seu lema: “Pense em...Trabalhe para...Mas não conte com...Tudo tem que ter plano B, plano C. Tem que estar preparado para todas as situações”.

As ideias têm várias versões. Elas vão evoluindo e se modificando a partir da percepção dos empreendedores, dos *feedbacks* dos *stakeholders* e da flexibilidade e do poder de adaptação dos próprios empreendedores. Logo, eles aprendem com a prática, vão se adaptando, mudando, até encontrar caminhos viáveis. Geralmente, a primeira ideia que eles têm vai sendo modificada ao longo do tempo.

As experiências concretas são a matéria-prima para o aprendizado. As experiências citadas foram diversificadas, desde palestras, filmes, livros, conversas, até situações mais graves como acidente de paraquedas, *bullying* sofrido na escola, doença ou morte de algum familiar. Além dessas situações pessoais, também foram citadas situações profissionais envolvendo os problemas e os desafios enfrentados durante a exploração das oportunidades.

Por meio das experiências concretas, os empreendedores ganharam *insights* práticos que foram refinados por meio da reflexão. A reflexão é fundamental para entender as nuances da experiência, identificar erros, sucessos e áreas para melhoria. Ação sem reflexão pode levar à repetição de erros e à falta de compreensão sobre o porquê das coisas funcionarem (ou não) (Dewey, 1959). Sem refletir sobre as experiências, os aprendizes podem não reconhecer padrões ou aprender com suas ações (Dewey, 1959). Sendo assim, os empreendedores aprenderam por meio de um processo contínuo de ação e reflexão, em que ambas se complementam e se reforçam mutuamente (Kolb, 2014). Não há aprendizagem sem ação, mas também não há aprendizagem sem reflexão (Kolb, 1984).

Alguns empreendedores afirmaram que o diferencial da atuação deles pode ser justamente o que cada um faz com determinada experiência. A aprendizagem não é construída

apenas por meio da experiência concreta, mas como consequência da dupla dialética da ação/reflexão e da experiência/abstração (Kolb, 1984). “Momentos desafiadores acontecem com todo mundo. A diferença é o que a gente faz com esse problema”, comentou Mariana Dias, uma das fundadoras da Gupy.

Apesar de ficar evidenciadas nos relatos dos empreendedores as quatro fases do ciclo de aprendizagem de Kolb, também foi possível perceber que a aprendizagem acontece por meio de um processo dinâmico, que não necessariamente apresenta uma sequência clara e ordenada, como sugere o modelo de Kolb. E que as etapas do ciclo são influenciadas diretamente pelo contexto e pelo tempo. Portanto, os dados coletados corroboram com algumas críticas realizadas ao ciclo de Kolb e o seu aspecto prescritivo da aprendizagem (Miettinen, 2000; Jarvis; Holford; Griffin, 2003; Bergsteiner; Avery, 2014; Egan *et al.*, 2023).

Em alguns momentos a aprendizagem, o *insight* ou a construção do conhecimento são frutos da capacidade do empreendedor de conectar experiências concretas ao longo da jornada e do seu pensamento crítico e criativo. O pensamento começa a dar sentido para tudo que aconteceu na sua vida. Há empreendedores, por exemplo, que citaram que só entenderam que algumas experiências eram boas oportunidades muito tempo depois, ao fazer uma análise retrospectiva. Outros afirmaram que só conseguiram perceber e explorar determinadas oportunidades por conta do acúmulo de suas experiências anteriores. Como citou Alphonse Voigt, um dos fundadores do Ebanx sobre a venda da empresa para o Grupo Alibaba: “Uma vida de preparações para chegar naquele momento”.

O modelo de aprendizagem de Egan *et al.* (2023), que é uma reconceitualização do modelo do ciclo de aprendizagem de Kolb, enfatiza justamente a aprendizagem como um processo contínuo e não como um episódio finito de aprendizagem. O modelo apresenta o processo de aprendizagem experiencial ao longo de um período longitudinal, ao mesmo tempo que captura ciclos de aprendizagem episódica (Egan *et al.*, 2023). Ao narrar suas respectivas jornadas, os empreendedores acabaram evidenciando esse aspecto longitudinal da aprendizagem, em que as experiências e os ciclos de aprendizagem eram conectados e reinterpretados a cada nova experiência.

A aprendizagem pode ocorrer a partir da conexão ou do somatório de várias experiências, que isoladamente não levam necessariamente à imediata reflexão e nem muito menos à experimentação ativa. O tempo e a maturidade do empreendedor são fatores que podem impactar a decisão do que fazer com aquela experiência concreta, já que faz com que as ideias sejam clarificadas e o que antes parecia ser uma experiência comum, sem maiores consequências, passa a ser algo relevante. Com isso, as experiências concretas que vão ganhando sentido ao longo da vida.

Fatores externos como o contexto no qual os empreendedores estão inseridos e as suas redes de relacionamentos, acabam interferindo no processo de aprendizagem, portanto, são fatores que deveriam ser suficientemente abordados pelo ciclo de Kolb (Miettinen, 2000; Jarvis; Holford; Griffin, 2003), não sendo prudente negligenciá-los. Os empreendedores, por exemplo, pertenciam a contextos culturais e sociais diversos. Entretanto, mesmo pertencendo a contextos diferentes, eles tinham em comum a capacidade de observar as experiências concretas, analisar as situações e transformá-las em negócios. Os contextos serviram de subsídio para a materialização das etapas do ciclo de Kolb, ou seja, as ações e reflexões tinham relação com os contextos culturais e sociais aos quais os empreendedores estavam inseridos.

Outro fator destacado pelos empreendedores foi a sua rede de atores. Eles evidenciaram que as interações diárias impactaram em cada etapa do ciclo de aprendizagem de Kolb. Tanto as experiências e as experimentações ativas, quanto as reflexões e conceitualizações eram influenciadas pelas interações que os empreendedores desenvolviam em articulação com aqueles atores da sua rede social.

A importância da rede pode ser percebida a partir das falas de alguns empreendedores: “Ache as pessoas certas na sua jornada”, Mariana Dias, Co-fundadora da Gupy. “Sejam esponjas. Aprendam com os outros e saibam que sempre você pode aprender com alguém”, José Renato Hopf, Getnet. “São as conexões que movem a vida”, destacou Marcelo Sales, um dos fundadores da empresa Movile. Max Oliveira, fundador da Max Milhas, falou sobre a importância de compartilhar a ideia e conversar com outras pessoas antes de colocá-la em prática. No mesmo sentido, Fabiana Sales, fundadora da Gesto, comentou o seguinte: “A ideia de resolver um problema me deixou tão empolgada que eu saí conversando com todo mundo”.

Por fim, foi possível perceber que há uma relação direta entre as etapas do ciclo de aprendizagem de Kolb e a jornada dos empreendedores. Além do fato da jornada ser diretamente impactada pela apreensão e transformação das experiências vividas pelos empreendedores. Mas, também ficou evidenciado que o ciclo de Kolb por si só não consegue abarcar toda a complexidade do processo de aprendizagem, que envolve questões como o contexto, o tempo e as relações sociais dos empreendedores.

No próximo tópico discutiremos quais as contribuições ou implicações práticas para educação para o empreendedorismo, a partir dessas análises realizadas.

4.2. CONTRIBUIÇÕES PARA A EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO

Analisar a jornada de empreendedores que já passaram por diversas situações concretas ao longo das suas vidas pessoais e profissionais possibilitou identificar algumas implicações práticas que podem contribuir para a educação para o empreendedorismo. Implicações que em grande parte convergem com as ideias de outros pesquisadores, mas que também apresentam nuances que podem complementar a literatura existente.

A partir da análise das informações, alguns pontos emergiram e serão destacados neste tópico, como por exemplo: a recorrência de falas dos empreendedores sobre a aprendizagem por meio da prática e do pensamento reflexivo; a importância do contexto na interação com as etapas do ciclo de aprendizagem de Kolb; a aprendizagem longitudinal em contraposição à aprendizagem episódica; além da influência das redes e da interdisciplinaridade na jornada empreendedora e, conseqüentemente, na construção da aprendizagem.

A abordagem da aprendizagem experiencial aplicada na educação para o empreendedorismo possibilita que os alunos aprendam fazendo, refletindo sobre suas experiências, desenvolvendo novas ideias e testando-as na prática (Raju; Kumar; Sampath, 2023). A relevância do ato de aprender com a prática foi unanimidade nos vídeos analisados. Portanto, a realização de projetos de iniciação de negócios, realização de feiras de empreendedorismo, *workshops*, *hackathons*, simulações empresariais, estudos de caso, desenvolvimento de protótipos, demonstram ser atividades práticas coerentes com a educação para o empreendedorismo.

Aqui não se trata da prática pela prática, uma vez que a conexão com a teoria pode aperfeiçoar a efetividade do ensino e da aprendizagem (Kozlinska; Rebmann; Mets, 2023). A reflexão é crucial para se entender a experiência e identificar os aspectos que funcionaram bem e aqueles que precisam ser melhorados (Kolb, 1984). Portanto, ao propor atividades práticas, os professores ou facilitadores, também precisam estimular a reflexão dos aprendizes para que o conhecimento seja de fato construído.

Em contrapartida, parece razoável afirmar que na educação para o empreendedorismo atividades exclusivamente teóricas não sejam didaticamente coerentes com a jornada empreendedora. Portanto, a reflexão sem ação pode resultar em um aprendizado teórico que carece de aplicação prática (Kolb, 2014). Os aprendizes podem entender conceitos abstratos, mas sem aplicá-los, essa compreensão pode permanecer superficial e não se traduzir em habilidades aplicáveis no cotidiano de suas práticas profissionais (Kolb; Kolb, 2013).

Proporcionar essa identificação da teoria junto com a prática pode ser um diferencial na educação para o empreendedorismo, no sentido de tornar a construção desse conhecimento mais rápida, eficaz e densa. Alguns empreendedores revelam a satisfação em reconhecer na teoria, o que eles já tinham vivenciado na prática. É como se houvesse uma validação daquele conhecimento a partir do momento que eles reconhecem que há uma teoria que embasa aquela prática. Sendo assim, combinar teoria e prática nas atividades propostas pode apresentar maior efetividade.

Ainda sobre a reflexão, alguns empreendedores destacaram que o pensamento reflexivo é um dos diferenciais para perceber e explorar oportunidades, para inovar e para encontrar soluções criativas para os problemas da sociedade. Segundo eles, todas as pessoas passam por experiências concretas, umas mais marcantes que outras, mas a diferença está no que cada um faz com essas experiências. Portanto, estimular o pensamento crítico e a criatividade dos aprendizes pode representar o diferencial na construção do conhecimento, e, conseqüentemente, nas suas respectivas jornadas empreendedoras.

Utilizar atividades como debates e resoluções de problemas em grupo podem estimular o pensamento crítico. E para estimular a criatividade, os educadores podem elaborar atividades, por exemplo, com base nas questões sobre criatividade inseridas na prova do PISA (sigla em inglês para "Programa Internacional de Avaliação de Estudantes") (Tenente, 2024). Na edição de 2022, foi incluída pela primeira vez questões para mensurar a criatividade, como, por exemplo: Se os estudantes conseguem sugerir soluções originais para uma situação-problema? São capazes de usar a escrita e a arte para representar uma nova ideia? Têm imaginação para criar histórias curiosas e fora do padrão? (Tenente, 2024).

Utilizar pedagogias de ensino com ênfase na colaboração também se apresenta como uma possibilidade interessante, uma vez que vários empreendedores destacaram a influência da rede na jornada empreendedora e no processo de aprendizagem. A interação entre os atores proporciona um ambiente favorável para a identificação de oportunidades, geração de ideias, troca de conhecimentos e aprimoramento de habilidades e competências empreendedoras (Secundo *et al.*, 2023).

Por meio da narrativa dos empreendedores foi possível perceber que pode ser enriquecedor propor atividades que conectem estudantes a empreendedores experientes, especialistas ou mentores. Realizar projetos em que eles trabalhem juntos, compartilhem ideias e desenvolvam soluções. Além de estimular a participação em redes que podem proporcionar acesso a recursos como: financiamento, espaços de trabalho, ferramentas tecnológicas e outros tipos de suporte que podem ajudar empreendedores iniciantes. Além disso, a rede também pode ser um meio de conseguir melhorar através de *feedbacks* construtivos de pessoas mais experientes.

A interdisciplinaridade na educação para o empreendedorismo também é um ponto a ser trabalhado além de estimular a participação em redes sociais. Os empreendedores analisados eram graduados, por exemplo, em cursos de Engenharia, Administração, Medicina e Ciência da Computação. E suas ideias ou modelos de negócios geralmente tinham relação com a área de atuação deles. Sendo assim, propor atividades e projetos interdisciplinares pode ser uma forma de combinar áreas que resultem em ideias e soluções criativas. Um desafio de sustentabilidade, por exemplo, pode combinar disciplinas de ciências ambientais, economia, engenharia e marketing. Realizar uma feira de empreendedorismo pode combinar disciplinas como administração, economia, comunicação e arte. Essa interdisciplinaridade pode ser um meio de beneficiar todos os participantes, inclusive aqueles que são da área de gestão/administração, ao ter contato com conteúdos e perspectivas de outras disciplinas.

Propor práticas de ensino que permitam aos aprendizes utilizarem os contextos aos quais eles pertencem pode ser uma outra forma eficaz de construir o caminho da educação para o empreendedorismo. Apesar do ciclo de aprendizagem de Kolb não tratar de maneira mais

aprofundada aspectos relacionados às condições culturais e sociais de aprendizagem (Miettinen, 2000), foi possível perceber por meio dos dados coletados que os empreendedores utilizam elementos dos seus respectivos contextos para perceber e explorar oportunidades, inovar e gerar conhecimento para enfrentar os problemas e os desafios da jornada empreendedora.

Considerar as situações e os contextos pessoais pode fazer com que o aprendiz dê sentido ao processo de ensino-aprendizagem (Freire, 1996), fazendo com que a combinação de teoria e prática seja mais palatável. Tanto as experiências concretas quanto as reflexões dos empreendedores foram situadas em contextos sociais e culturais aos quais eles estavam inseridos. Desenvolver práticas didático-pedagógicas que valorizem os contextos dos aprendizes pode fortalecer a capacidade individual de perceber e analisar a realidade à sua volta.

Além do contexto, outro elemento a ser considerado é o tempo. Muitos conhecimentos foram construídos e consolidados por meio do tempo e do processo de maturação de cada empreendedor para conseguir estabelecer as conexões entre as experiências concretas e para se aprofundar no pensamento crítico e criativo que tem o potencial de transformar ideias e sonhos em realidade. O que um indivíduo aprende através da aprendizagem experiencial não ocorre no vácuo, pelo contrário, é melhorado e informado pelas suas experiências anteriores e sucessos aprendidos através da aprendizagem experiencial (Egan *et al.*, 2023).

Egan *et al.* (2023) ilustram com um exemplo prático como poderia ser a aplicação do modelo deles em sala de aula. A experiência dos alunos seria uma viagem de estudos para o exterior. Antes de realizar a viagem, o professor/facilitador apresenta o modelo para proporcionar uma discussão aberta sobre as experiências de viagem anteriores dos alunos. Nessa discussão, os alunos seriam solicitados a descreverem suas experiências anteriores de viagens concretas, observações reflexivas, conceitualizações abstratas e como eles experimentaram esse aprendizado. Isso ajudaria os alunos a reconhecerem a sua aprendizagem anterior, a compreender a importância da reflexão na aprendizagem experiencial e a estarem preparados para interagir com os quatro modos de aprendizagem durante e após o seu estudo no exterior.

A proposta de realizar a palestra sobre o Day1 estimulou os empreendedores a buscarem experiências e momentos que marcaram a vida deles e possibilitou que eles fizessem a “costura” entre esses momentos, agora com um olhar diferente, levando-os a reflexões e conexões que eles não perceberam anteriormente. Revisar as experiências concretas que os aprendizes tiveram ao longo das suas vidas pode ser uma forma de construção de novos conhecimentos. O que, de certa maneira, corrobora com a ideia de Kolb de que toda aprendizagem é reaprendizagem, sendo o tempo um fator preponderante para que essa reaprendizagem aconteça.

A construção dessa aprendizagem experiencial carece de tempo e de muita prática. Não é simples fazer as conexões entre teoria e prática, assim como, não é simples perceber as nuances e as complexidades das situações do cotidiano. Perceber, refletir e experimentar passa pela prática social. Se os futuros empreendedores têm oportunidade de iniciar essa prática em ambientes educacionais, eles já estão na frente de tantos outros empreendedores que não têm essa oportunidade.

5. CONCLUSÃO

Ao analisar a jornada de empreendedores sob a perspectiva do ciclo de aprendizagem de Kolb, foi possível contribuir para educação para o empreendedorismo. A jornada deles é impactada pelos processos de aprendizagem experiencial. Nesse sentido, podemos afirmar que as etapas do ciclo de Kolb estão presentes na jornada dos empreendedores analisados.

Eles aprendem por meio da prática representada pela experimentação ativa e as experiências concretas que vivem ao longo da jornada. Além disso, o pensamento crítico e a criatividade no status de observação reflexiva e a conceitualização abstrata são descritos como

diferenciais no processo empreendedor, uma vez que é por meio da reflexão que eles dão sentido às experiências concretas. Sendo assim, eles aprendem por meio da dupla dialética da ação/reflexão e da experiência/abstração.

A jornada dos empreendedores, por sua vez, corrobora com críticas que o modelo de Kolb vem sofrendo ao longo dos anos, como a rigidez, a simplicidade e o aspecto prescritivo. Ao analisar a jornada, é possível entender a aprendizagem como um processo longitudinal, em que os ciclos episódicos vão sendo capturados ao longo do tempo. E que existe a influência de elementos como o contexto social e cultural, além das redes de relacionamentos dos empreendedores no processo de aprendizagem. Portanto, o ciclo de Kolb poderia abarcar de maneira aprofundada aspectos como o tempo, o contexto e as redes de relacionamento durante as suas etapas.

Com relação às contribuições para educação para o empreendedorismo, sugerimos algumas implicações práticas já citadas na literatura e tentamos contribuir com algumas adaptações e alguns detalhes que podem complementar o que já vem sendo trabalhado pelos educadores e pesquisadores. A realização de projetos de iniciação de negócios, realização de feiras de empreendedorismo, *workshops*, *hackathons*, simulações empresariais, estudos de caso, desenvolvimento de protótipos, continuam sendo atividades coerentes com a educação para o empreendedorismo, uma vez que aprender com a prática foi uma das formas destacadas pelos empreendedores.

Desenvolver atividades que estimulem o pensamento crítico e a criatividade também continua sendo imprescindível, haja vista que um dos diferenciais dos empreendedores é justamente o que eles fazem a partir das experiências concretas, ou seja, a importância da reflexão. Além disso, propor atividades interdisciplinares, pois o intercâmbio entre várias disciplinas se mostrou enriquecedor para as ideias inovadoras durante a jornada empreendedora. E que haja o estímulo cada vez maior da utilização de elementos do contexto social e cultural dos futuros empreendedores durante o processo de aprendizagem. Além do estímulo à criação e ao fortalecimento das relações interpessoais durante esse processo educativo, pois podem ser fontes importantes de aprendizagem e de recursos. Além de inserir atividades que façam uso da perspectiva longitudinal do tempo, uma vez que ficou demonstrado que a aprendizagem episódica tem relação com as experiências passadas e com as aspirações futuras desses aprendizes.

Vivenciar essas práticas em ambientes educacionais pode contribuir para que os aprendizes, ou seja, os futuros empreendedores encarem com mais habitualidade e naturalidade os desafios da jornada empreendedora. E desse modo consigam absorver e interpretar tudo o que acontece com mais profundidade e maturidade, permitindo o desenvolvimento de soluções e inovações que se distanciam do senso comum.

Por fim, sugerimos que as pesquisas futuras se pautem por aspectos que não são abordados em sua completude pelo ciclo de aprendizagem de Kolb, a exemplo dos contextos sociais e culturais, as redes sociais e a relação da aprendizagem com o tempo. Além de realizar pesquisas empíricas utilizando dados que não sejam exclusivos dos ambientes acadêmicos, pois dessa forma podemos fazer análises e estabelecer relações sob uma perspectiva diferente, que, por vezes, minimizam as limitações de tempo e espaço.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGSTEINER, H.; AVERY, G. C. The twin-cycle experiential learning model: reconceptualising Kolb's theory. **Studies in Continuing Education**, v. 36, n. 3, p. 257–274, 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHA, M. S.; BAE, Z. T. The entrepreneurial journey: From entrepreneurial intent to opportunity realization. **Journal of High Technology Management Research**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 31-42, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEWEY, J. **Como pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo: uma reexposição**. São Paulo: Nacional, 1959.

EGAN, J.; TOLMAN, S.; MCBRAYER, J. S.; BALLESTEROS, E. Reconceptualizing Kolb's Learning Cycle as Episodic and Lifelong. **Experiential Learning and Teaching in Higher Education**, v. 6, n. 1, p. 24–33, 2023.

ENDEAVOR. Página inicial. **Disponível em: www.endeavor.org.br**. Acesso em 29 de junho de 2024.

EISENSTEIN, A.; GOH, C.; ISTRATE, E. Supervised entrepreneurial work-integrated learning. **International Journal of Work-Integrated Learning**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 413-422, 2021.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

JARVIS, P.; HOLFORD, J.; GRIFFIN, C. **Theory and practice of learning** (2nd ed.). Routledge Falmer, 2003.

KOLB, D. A. **Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development**. 1. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KOLB, D. A. **Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development Second Edition**. 2. ed. New Jersey: Pearson Education, 2014.

KOLB, A. Y; KOLB, D. A. **The Kolb Learning Style Inventory - Version 3.1 2005** Technical Specifications. Experience Based Learning Systems, 2005.

KOLB, A. Y; KOLB, D. A. **Learning Styles and Learning Spaces: A review of Multidisciplinary Application of Experiential Learning Theory in Higher Education**. In: Learning styles and learning: a key to meeting the accountability demands in education. New York: Nova Science Publishers, 2006.

KOLB, A. Y; KOLB, D. A. **The kolb learning style inventory 4.0**. Experience Based Learning Systems, 2013.

KOZLINSKA, I.; REBMANN, A.; METS, T. Entrepreneurial competencies and employment status of business graduates: the role of experiential entrepreneurship pedagogy. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, [S. l.], v. 35, n. 5, p. 724-761, 2023.

KUJALA, I. et al. Action-Based Learning Platform for Entrepreneurship Education - Case NÅA Business Center. **Entrepreneurship Education and Pedagogy**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 576-598, 2022.

LATTACHER, W.; WADOWIAK, M.A. Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 5, p. 1093-1131, 2020.

MARTINA, R. A.; GÖKSEN, S. Developing Educational Escape Rooms for Experiential Entrepreneurship Education. **Entrepreneurship Education and Pedagogy**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 449-471, 2022.

MCGEE, C.; SCHWARTZ, N.; EHRLICK, S. The Music Den: A framework for entrepreneurship education in a university start-up incubator. **Industry and Higher Education**, [S. l.], v. 35, n. 4, p. 360-366, 2021.

MCMULLEN, J. S.; DIMOV, D. Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 50, n. 8, p. 1481–1512, 2013.

METS, T.; TRABSKAJA, J.; RAUDSAAR, M. The entrepreneurial journey of venture creation: reshaping process and space. **Revista de Estudios Empresariales**, [S. l.], v. 2, n.1, p. 61-77, 2019.

MIETTINEN, R. The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. **International Journal of Lifelong Education**, v. 19, n.1, p. 54-72, 2000.

MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 781-818, 2012.

MORRIS, T. H.; KÖNIG, P. D. Self-directed experiential learning to meet ever-changing entrepreneurship demands. **Education + Training**, [S. l.], v. 63, n. 1, p. 23-49, 2021.

MOTTA, V. F.; GALINA, S. V. R. Experiential learning in entrepreneurship education: A systematic literature review. **Teaching and Teacher Education**, [S. l.], v. 121, n.1, p 103919, 2023.

O'BRIEN, E.; HAMBURG, I. A critical review of learning approaches for entrepreneurship education in a contemporary society. **European Journal of Education**, [S. l.], v. 54, n. 4, p. 525-537, 2019.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

RAJU, G. S.; KUMAR, N. S.; SAMPATH, L. Influence of Practicum Venture Process on Engineering Students: Experience and Learning Outcomes of Entrepreneurship Course. **Journal of Engineering Education Transformations**, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 82-88, 2023.

RIBEIRO, A. T. V. B.; BORINI, F. M.; PLONSKI, G. A. The question of where: entrepreneurship education beyond curricular practices. **Education and Training**, [S. l.], v. 65, n. 4, p. 513-529, 2023.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Educação Empreendedora: premissas, objetivos e metodologias. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 10, n. 3, p. 60-81, 2016.

SCHEEPERS, M. J. de V. et al. Preparing future-ready graduates through experiential entrepreneurship. **Education and Training**, [S. l.], v. 60, n. 4, p. 303-317, 2018.

SECUNDO, G. et al. University business idea incubation and stakeholders' engagement: 67 closing the gap between theory and practice. **European Journal of Innovation Management**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 1005-1033, 2023.

SILVA, J. F. da; PENA, R. P. M. O “Bê-Á-Bá” do ensino em empreendedorismo: uma revisão da literatura sobre os métodos e práticas da educação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 372-401, 2017.

SOUSA, A.; PRESADO, M. H.; CARDOSO, M. Análise de vídeos como metodologia de investigação: revisão sistemática. **Revista de Educação a Distância e Elearning**, Lisboa, v. 2, n. 2, p. 3-15, 2019.

TENENTE, L. Mais da metade dos alunos brasileiros tem nível baixo de criatividade; país está entre os últimos de ranking internacional, diz Pisa. **GI.GLOBO**, 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2024/06/18/mais-da-metade-dos-alunos-brasileiros-tem-nivel-baixo-de-criatividade-pais-esta-entre-os-ultimos-de-ranking-internacional-diz-pisa.ghtml>. Acesso em: 29, de junho de 2024.

TRABSKAJA, J.; METS, T. Perceptual fluctuations within the entrepreneurial journey: Experience from process-based entrepreneurship training. **Administrative Sciences**, [S. l.], v.11, n. 3, p. 1-19, 2021.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

TURNER, J.; MULHOLLAND, G. Enterprise education: Towards a framework for effective engagement with the learners of today. **Journal of Management Development**, [S. l.], v. 36, n. 6, p. 801-816, 2017.

VOLTI, Rudi; CROISSANT, Jennifer. **Society and technological change**. Waveland Press, 2024.