



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

**COMO APRENDEM OS EMPRESÁRIOS JUNIORES NO BRASIL: UM ESTUDO  
QUANTITATIVO SOBRE AS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL**

**HOW LEARN THE ENTREPRENEURS JUNIORS IN BRAZIL: A QUANTITATIVE  
STUDY ON THE METHODS OF ORGANIZATIONAL LEARNING**

**CÓMO APRENDEN LOS JÓVENES EMPRENDEDORES EN BRASIL: UN ESTUDIO  
CUANTITATIVO SOBRE LOS MÉTODOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**Marcos Gilberto dos Santos, MSc.**

Universidade Salvador/Brazil  
[marcosgilberto74@gmail.com](mailto:marcosgilberto74@gmail.com)

**Kelly Cristina Brito de Jesus, Bel.**

Universidade Salvador/Brazil  
[kellycristina.britodejesus@gmail.com](mailto:kellycristina.britodejesus@gmail.com)

**Jader Cristino Souza Silva, Dr.**

Universidade Salvador/Brazil  
[falecom@jadersouza.com.br](mailto:falecom@jadersouza.com.br)

**Vilson Alves da Silva, Bel.**

Universidade Salvador/Brazil  
[vilsonalvesadm@hotmail.com](mailto:vilsonalvesadm@hotmail.com)

**Ana Paula Franco**

Universidade Salvador/Brazil  
[anapaulass.adm@gmail.com](mailto:anapaulass.adm@gmail.com)

**RESUMO**

Esse artigo tem como propósito analisar como aprendem os empresários juniores no Brasil. Para se entender como aprendem os empresários juniores adotou-se, nesta investigação, uma abordagem de pesquisa empírica fundamentalmente quantitativa com a aplicação de 209 questionários, respondidos por membros de empresas juniores em 14 Estados do Brasil e o Distrito Federal, seguido de análise fatorial e regressão linear múltipla. Os resultados sinalizam que os empresários juniores aprendem a partir de modalidades tradicionais e por meio de outros tipos de aprendizagem mais interacionistas com destaque para a modalidade da Mentoria como a mais explicativa nesse contexto.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional; Empresas Juniores; Modalidades de aprendizagem.

**ABSTRACT**

This article aims to analyze how junior entrepreneurs learn in Brazil. In order to understand how junior entrepreneurs learn was adopted a quantitative research approach. This research had 209 questionnaires answered by members of junior enterprises in 14 different Brazilian states and in the Federal District of Brazil. The results indicate that the junior entrepreneurs learn from traditional forms and through other more interactionist learning types highlighting the mentoring as the most explanatory in this context.

**Keywords:** Organizational Learning; Juniors Enterprise; Methods of Organizational Learning.

Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 14, n. 3, p. 372-388, set./dez. 2013  
<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar como aprenden los empresarios juniore en Brasil. Para entender cómo los empresarios juniore aprenden fue adoptado en esta investigación, un enfoque fundamentalmente cuantitativo con la aplicación de 209 cuestionarios respondidos por los miembros de las empresas juniore en 14 estados de Brasil y en el Distrito Federal de Brasil, seguido por análisis factorial y la regresión múltiple lineal. Los resultados indican que los jóvenes empresarios aprenden a partir de las formas tradicionales así como por medio de otras modalidades de aprendizaje más interaccionista com ênfase para la mentoría como el más explicativo en este contexto.

**Palavras clave:** Aprendizaje Organizacional; Empresas Junior; Modalidades de Aprendizaje.

## 1 INTRODUÇÃO

O modelo de educação formal preponderante em boa parte das instituições de ensino superior, nem sempre consegue abarcar a complexidade da formação profissional. Em outras palavras, a integralidade do processo formativo não reside apenas nas quatro paredes de uma sala de aula. A concepção reducionista que compreende a formação acadêmico-profissional como fruto de preleções expositivas onde o professor transmite o conhecimento ao seu aluno de forma tradicional e descontextualizada, torna a aprendizagem um processo burocrático, incompleto e não significativo (LOWMAN, 2004).

O campo de Administração não difere do contexto geral. Numa simples visita aos principais centros de ensino universitário de Administração, percebe-se que o processo de ensino e aprendizagem ainda é fortemente associado a uma educação bancária (FREIRE, 1996) e, por conseguinte, descontextualizada (FISCHER, 2006). Portanto, não são muitas as iniciativas que visam trazer transformações na formação universitária nos dias de hoje (CLAWSON; HASKINS, 2006). Nesse contexto, emergem as atividades extracurriculares como complementares ao processo formativo de estudantes do ensino superior. Dentre as atividades extracurriculares mais relevantes para jovens estudantes, destacam-se as empresas juniore. Esse movimento, surgido na França no final dos anos de 1960, tem desempenhado importante papel para uma formação universitária mais consistente e integral (SANTOS, 2012).

A empresa júnior trata-se de um movimento estudantil que funciona como um oportuno laboratório de aprendizagem onde os estudantes buscam, por meio de diversas atividades, contextualizar e aplicar os conhecimentos aprendidos em sala de aula. E, nesse processo, eles aprendem, desenvolvem competências e adquirem novas habilidades (BRUM; BARBOSA, 2009; VALADÃO-JÚNIOR; MARQUES, 2012). A empresa júnior tem sido compreendida como uma organização que funciona como um lócus interessante de aprendizagem para os seus membros. Tal aprendizagem não é somente importante para o aprimoramento das competências profissionais dos empresários juniore, mas é também relevante para que eles contribuam com as organizações juniore as quais estão vinculados, promovendo a sobrevivência, continuidade e a prosperidade delas no mercado.

Neste sentido, emerge o objetivo desta pesquisa, que é investigar como aprendem os empresários juniore no Brasil. Para levar a cabo o propósito desta investigação, este artigo está dividido em cinco partes, sendo que a primeira refere-se a esta introdução. A segunda trata do referencial teórico deste estudo: empresa júnior e aprendizagem organizacional. A terceira parte destina-se a discorrer sobre os aspectos metodológicos do trabalho. A

quarta parte cuidou de realizar a análise do material empírico coletado. Finalmente, a quinta e última parte refere-se às conclusões desta investigação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empresas Juniores

As Empresas Juniores (EJ) surgiram na França, em 1967, a partir da necessidade de experiências práticas que complementassem a formação acadêmica. A finalidade era construir um espaço em que os estudantes pudessem vivenciar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na academia, no sentido de favorecer a atuação futura destes no mercado empresarial (SOUZA, 2002).

No Brasil, as primeiras EJs criadas estavam ligadas ao curso de Administração, tendo sido a pioneira a empresa júnior de Administração da Fundação Getúlio Vargas. As EJ começaram a atuar com mais vigor no final da década de 1980. Em 2003, a partir da expansão em vários Estados, foi criada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, que tem como objetivo organizar, representar e auxiliar as federações estaduais. Em consonância com o modelo original, a finalidade da EJ na realidade brasileira é o aprendizado por meio da prática e do exercício da profissão pelo trabalho voluntário, prestando serviços para entidades e para a sociedade em geral, como uma associação sem fins lucrativos, ligada à universidade e/ou faculdade (BRASIL JÚNIOR, 2012b). Atualmente, o Brasil Júnior, órgão nacional do Movimento Empresa Júnior, é formado por 14 federações, representando 13 Estados e o Distrito Federal. Tal entidade compartilha com todos os empresários juniores o desafio de contribuir para o desenvolvimento do país por meio da formação de profissionais diferenciados. Dados recentes indicavam a existência de 28.000 empresários juniores atuando no Brasil (VALADÃO-JÚNIOR; MARQUES, 2012; BRASIL JÚNIOR, 2012a).

O cerne da atuação da EJ consiste em trazer aos empresários juniores participantes uma gama de experiências práticas, estabelecidas a partir da atuação laboral e do relacionamento com colegas e clientes. Para Graça e Pais (2003), a articulação entre teoria e prática faz emergir questionamentos e dúvidas. Assim, o aprendizado ganha um significado compartilhado, pois há uma real produção de conhecimento, contextualizado com a prática, ao invés de uma mera reprodução do conhecimento. Nessa perspectiva, as EJs desempenham também uma função integradora do espaço acadêmico e das organizações para a geração de conhecimento que promovam melhorias nos processos produtivos (DAL PIVA et al, 2006). Essa visão supera a impressão de que as EJs existem apenas com a finalidade de reproduzir um conhecimento adquirido na academia em suas consultorias e elaboração de projetos. Ao contrário disso, é possível pensar a EJ como um espaço propício para a aprendizagem e geração de conhecimento, pois no seu interior, a partir das trocas e interações contínuas, dúvidas e questões emergem, soluções são encontradas, teorias repensadas, gerando a possibilidade de criação e recriação do conhecimento, bem como se torna um interessante lócus de desenvolvimento de competências (GRAÇA; PAIS, 2003; DAL PIVA et al, 2006, SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008; VALADÃO-JÚNIOR; MARQUES, 2012).

Segundo Souza (2002), as EJs proporcionam ricas experiências de aprendizado, pois estas associações atribuem aos estudantes responsabilidades e vivências mais interessantes que as oferecidas nos estágios convencionais, sobretudo pela construção e organização do ambiente. A gestão da EJ pelos próprios estudantes também é um diferencial em relação ao estágio, que normalmente oferece possibilidades de atuação mais restrita, enquanto a EJ permite maior flexibilidade, autonomia e favorece o comportamento empreendedor. “Elas podem estimular o trabalho em equipe, desenvolver o espírito empreendedor e capacitar futuras lideranças empresariais de maneira muito mais eficiente [...]” (SOUZA, 2002, p.5).

Apesar de a EJ ser uma realidade relativamente nova, pesquisas têm sido desenvolvidas para entender sua dinâmica. Valadão Jr e Marques (2012), a partir de observação direta e entrevistas em uma EJ de Uberlândia, identificaram o desenvolvimento de quatro tipos de competências: funcionais, ligadas às tarefas básicas do trabalho; pessoais, relacionadas com comportamento e relacionamento; cognitivas, ligadas a aquisição do conhecimento e competências éticas, que se relacionam com valores pessoais e profissionais. Brum e Barbosa (2009), visando o entendimento acerca do comportamento de busca de informações pelos empresários juniores, relatam que as fontes mais acessadas são os contatos pessoais, especialmente contato com os colegas, priorizando fontes informais de aprendizagem. Os fatores condicionantes da motivação para o trabalho voluntário na EJ foram investigados por Souza, Lima e Marques (2008), revelando que a possibilidade de aprendizado, seguido de *status* e espírito de equipe são os maiores motivadores, enquanto que os problemas de comunicação são os maiores inibidores da motivação nessa atividade.

A atuação dessas organizações está relacionada principalmente à prestação de serviços de consultoria para micro e pequenas empresas, oportunizando uma aproximação entre a academia e o mundo do trabalho, relacionando-os aos processos produtivos das organizações, inclusive presença de hierarquia (BATISTA et al, 2010; VALADÃO-JÚNIOR; MARQUES, 2012). Nesse cenário, o desafio de conduzir a gestão da EJ já se constitui em uma fonte de aprendizado para os participantes que, não raro, relatam alto grau de engajamento e forte carga de trabalho no desenvolvimento das atividades requeridas, incluindo narrativas de imposição de comportamento e regras de condutas aos novatos, além de pouca transparência nos critérios de mobilidade interna. Ou seja, como em empresas convencionais, coexistem aspectos positivos, relacionados a uma cultura de integração, e pontos de tensão, revelando uma perspectiva de fragmentação, onde está presente uma dialética entre o indivíduo e a organização (CARRIERI; PIMENTEL, 2008; BICALHO; PAES DE PAULA, 2012).

Percebe-se que o contexto da EJ se apresenta com múltiplas possibilidades de aprendizado, tanto por meios tradicionais, como leitura de livros, palestras e treinamentos, como por meios mais interacionais e sociopráticos.

Com o objetivo de investigar como aprendem os empresários juniores é importante, na próxima seção, tratar das abordagens e modalidades de aprendizagem organizacional para se perceber o mosaico de possibilidades existente.

## 2.2 As Abordagens da Aprendizagem Organizacional

A despeito das várias concepções sobre a aprendizagem organizacional (AO), uma revisão da literatura, internacional e nacional sugere a compreensão de que a noção de aprendizagem organizacional pode ser sintetizada em duas grandes abordagens: individual-cognitivista (IC) e socioprática (SP) (GHERARDI, NICOLINI; ODELLA, 1998; ALVESSON; KÄRREMAN, 2001; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; SANTANA; SOUZA-SILVA, 2012).

### 2.2.1 Abordagem Individual-Cognitiva e suas Modalidades

A abordagem individual-cognitiva é considerada mais tradicional, em que a aprendizagem ocorre por meio de construções cognitivas, e o conhecimento pode ser codificado e transmitido fora do meio onde ele foi gerado (CHIA, 2003). Nessa concepção, o cenário de aprendizagem acontece, normalmente, em salas de aula e a transmissão do conhecimento se dá através de exposições orais, geralmente, desvinculado do contexto onde ele é aplicável. Dessa forma, o treinamento é o mecanismo de transmissão mais comumente utilizado. Sobre isso, Antonacopoulou (2001) diz que, nessa abordagem, existe uma ideia generalizada de quanto mais treinamento um indivíduo possui mais ele detém aprendido. Assim, para essa corrente, é comum entender a aprendizagem organizacional apenas como uma série de cursos e treinamentos formalizados e planejados (ANTONACOPOULOU, 2001; SANTANA; SOUZA-SILVA, 2012). Além disso, na concepção individual-cognitivista há elevada ênfase nos recursos informacionais para gerenciar e distribuir o conhecimento. Outra característica marcante dessa abordagem é privilegiar apenas a natureza explícita do conhecimento no processo de aprendizagem. Nesse sentido, há uma negligência em prestigiar a dimensão tácita do conhecimento (POLANYI, 1966). É por conta disso que muitos autores salientam o caráter limitado dessa perspectiva na dinâmica da aprendizagem organizacional (PAMPONET-DE-ALMEIDA, 2011).

A literatura sinaliza três modalidades básicas na abordagem individual-cognitivista de aprendizagem organizacional: o treinamento tradicional, o acesso aos bancos de dados e a leitura de livros e manuais (SÁ e FREITAS; LEITÃO, 2004; BRUM; BARBOSA, 2009; PAMPONET-DE-ALMEIDA, 2011). A primeira modalidade conhecida como treinamento tradicional baseia-se na ideia de que um indivíduo (professor, expositor, facilitador) detém o conhecimento e o transmite para outras pessoas que não possuem tal conhecimento. A aprendizagem acontece em cenários como a sala de aula e outros espaços que privilegiam os mecanismos explícitos de transmissão do conhecimento. Esses treinamentos tradicionais são baseados numa lógica tradicional-escolarizante, assentado num modelo de transmissão centrado nas aquisições (ESTRELA, 2003).

Ainda é muito comum entender o processo de aprendizagem organizacional como restrito ao treinamento tradicional (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012). Com isso, criou-se uma ideia generalizada (e equivocada) de que quanto mais palestras, exposições orais e treinamentos realizados numa organização, mais conhecimento ela agrega. Assim, apesar de o treinamento tradicional significar uma fonte de aprendizagem

organizacional, ele possui limitações. Uma delas é transmitir apenas a dimensão explícita do conhecimento, pois normalmente, está desvinculado do cenário socioprático, capaz de gerar reflexão e contextualização de uma prática (ANTONACOPOULOU, 2001; SOUZA-SILVA, 2007).

A segunda modalidade ligada à abordagem individual-cognitivista é o Acesso aos bancos de dados. A ideia é que o conhecimento pode ser capturado, armazenado e acessado através de processos e sistemas computacionais. Em outras palavras, nesta modalidade, o indivíduo busca, gere e repassa, a qualquer endereço, o conhecimento, através de ferramentas tecnológicas da informação. Neste sentido, os bancos de dados assumem o papel de estocar o conhecimento e disponibilizá-lo, instantaneamente, à medida que houver necessidade de acesso a ele (CLARK; ROLLO, 2001).

A terceira e última modalidade de aprendizado individual-cognitivo constitui-se na Leitura de Textos e Manuais. Nessa, o indivíduo visa agregar determinado conhecimento, valendo-se da consulta à literatura para obtê-lo. O profissional busca somar e/ou ganhar novas informações para melhor exercer seu papel na organização na tentativa de incrementar seu repertório de conhecimentos já armazenados. O problema é que, assim como nas outras modalidades de aprendizagem IC, ao ler um livro, o profissional incorpora apenas uma pequena porção do conhecimento representada pelo conhecimento explícito, à dimensão tácita não é, normalmente, incorporada (PAMPONET-DE-ALMEIDA, 2011).

### 2.2.2 A Abordagem Socioprática e suas Modalidades

Na abordagem socioprática, o indivíduo aprende a partir de um processo sociocultural e baseado na prática. Diferentemente do que acontece na abordagem individual-cognitivista que privilegia apenas a natureza explícita do conhecimento, a socioprática contempla as dimensões explícita e tácita do conhecimento (POLANYI, 1966). Sobre essa concepção, Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000, p. 788) comentam:

Essa 'revolução' rompe com o modelo previamente dominante que implicitamente compreendia os aprendizes como atores individuais, processando informações ou modificando suas estruturas mentais e substitui isso pela ideia de aprendizes como seres sociais que constroem seus aprendizados a partir de interações sociais dentro de um específico contexto de suas práticas laborais (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000, p.788).

A aprendizagem baseada numa perspectiva socioprática, o conhecimento jamais pode ser desvinculado da prática e de contextos sociointeracionais. Dessa forma, a aprendizagem não é reduzida apenas a cenários como salas de aula, sessões de treinamento tradicionais ou leitura de livros ou manuais. Na verdade, a aprendizagem acontece em diversos espaços como parte integral de experiências, vivências e engajamentos diários nas práticas cotidianas de organizações, comunidades e grupos sociais (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Nessa perspectiva, a questão sociointeracional ganha centralidade e a aprendizagem é sempre concebida como uma ecologia social sustentada pelo pertencimento a padrões sociais como comunidades e sistemas de atividades culturais locais (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; SOUZA-SILVA, 2007).

Essencialmente, a literatura sinaliza quatro modalidades da abordagem socioprática: comunidades de prática, mentoria, interações casuais, treinamento *on the job* (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012). A comunidade de prática trata-se de um grupo de pessoas que se engajam mutuamente para que possam se desenvolver em um domínio do conhecimento ligado a uma prática (TREMBLAY, 2007). Três elementos são importantes para se caracterizar uma comunidade de prática: comunidade, domínio do conhecimento e prática (WENGER, 1998). A comunidade refere-se ao um grupo de pessoas que acabam se reunindo com certa frequência. À medida que as pessoas se reúnem acabam por estreitar as relações entre elas, tornando-se um grupo social mais intimista. O domínio do conhecimento diz respeito ao campo do saber específico o qual os membros da comunidade partilham e intercambiam seus conhecimentos. Já a prática trata-se de rotinas, processos, procedimentos, tecnologias, *know-how*, capazes de construir um arcabouço de reais experiências e vivências dos membros da comunidade de prática que servem de repertório para as discussões, diálogos, conversas e aprendizados (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Assim, as comunidades de prática funcionam como excelentes fóruns para a partilha de conhecimento tácito e explícito (VIEIRA; FEITOSA; CORREIA, 2007).

A mentoria organizacional refere-se a um processo onde uma pessoa mais experiente, denominada mentor, contribui com a formação profissional de um indivíduo menos experiente chamado comumente de *protégé*, discípulo ou mentorado (REKHA; GANESH, 2012). A mentoria pode ser classificada quanto à hierarquia e a formalização (OLIVEIRA-NETO, 2012). Em relação à hierarquia, ela pode ser caracterizada por três tipos: tradicional, *step ahead mentoring* e *peer mentoring* (PARKER; HALL; KRAM, 2008). A tradicional é quando o mentor encontra-se num patamar hierárquico bem superior ao *protégé*. Na modalidade *step ahead mentoring*, o mentor situa-se apenas em um nível hierárquico acima do *protégé*. Já o *peer mentoring* é quando o mentor situa-se no mesmo nível hierárquico do *protégé*, mas o primeiro possui mais experiência no exercício da função, podendo, assim, trazer excelentes contribuições ao mentorado. Quanto à formalização, a mentoria pode ser compreendida como formal ou informal (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992; ENSHER; MURPHY, 2011). É formal quando há uma designação formal da organização, isto é quando ao mentor é designado um *protégé* para que o primeiro contribua com o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências deste último. Já a mentoria informal é quando o engajamento entre mentor e *protégé* ocorre de maneira espontânea por conta da afinidade que se estabelece entre o mentor e o mentorado.

A interação casual, por sua vez, trata-se de interações fortuitas entre as pessoas no cotidiano das organizações. Nessas interações, os indivíduos partilham dúvidas e desafios entre si. Esses contatos promovem a transmissão tanto de conhecimento explícito quanto tácito, pois, ao interagirem, eles exercitam novas habilidades na prática e desenvolvem competências (PAMPONET-DE-ALMEIDA, 2011).

O treinamento *on the job* é muito diferente do tradicional. No tradicional, há, essencialmente, a transmissão apenas do conhecimento explícito. Já o treinamento *on the job* é contextualizado a partir de atividades inseridas no ambiente e contexto laboral. A aprendizagem acontece quando uma pessoa com mais expertise numa tarefa ou processo ensina a um indivíduo que ainda não domina de forma significativa o *modus operandi* de tal atividade. Assim, através do aprender vendo, ouvindo, fazendo e repetindo pouco a pouco, o novato desenvolve habilidades e

**COMO APRENDEM OS EMPRESÁRIOS JUNIORES NO BRASIL: UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE AS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

conhecimentos para realizar com competência aquele processo ou procedimento (PAMPONET-DE-ALMEIDA, 2011).

O Quadro 1, a seguir, sintetiza as principais distinções entre as abordagens apresentadas de aprendizagem organizacional.

Quadro 1: Distinções entre as duas abordagens de aprendizagem organizacional

Abordagens	Individual-Cognitivista	Socioprática
Onde se Aprende?	Escolas, salas de treinamento	Qualquer espaço
Qual é a metodologia de aprendizagem?	Aprender ouvindo	Aprender fazendo, experimentando
Quem ensina?	Professores tradicionais	Todos são mestres e aprendizes
Quando termina a aprendizagem?	Quando o evento acaba (quando a aula termina, quando o treinamento finaliza).	É contínuo. Aprende-se sempre como fruto das interações sociais em comunidades e organizações.

Fonte: Pamponet-De-Almeida e Souza-Silva (2012)

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A abordagem desta pesquisa é de cunho, essencialmente, quantitativo. Foi investigado como os empresários juniores aprendem, sobretudo, a partir das modalidades de aprendizagem na individual cognitivista (IC) e na abordagem socioprática (SP) já descritas na seção teórica. Assim, associadas à abordagem IC estão: treinamento expositivo tradicional (TET); leitura de textos (Texto) e acesso a banco de dados (Dados). Já à abordagem SP, estão associadas: Comunidades de prática (CoP); Mentoria (Ment); Interação casual (Int) e Treinamento on-the-job (T.Job).

O Quadro 2 apresenta o modelo de análise desenvolvido para este estudo, a partir do qual adotou-se o método quantitativo de análise multivariada de dados, aplicando as técnicas de análise fatorial e regressão linear multivariada com estimação *stepwise*.

Quadro 2 - Modelo de Análise bidimensional em aprendizagem organizacional.

Abordagens	Individual-cognitivista (IC)			Socioprática (SP)			
Modalidades	Treinamento tradicional	Leitura de textos	Acesso a banco de dados	Comunidades de prática	Mentoria	Interação casual	Treinamento on-the job

Fonte: Os autores

Com o objetivo de explicar a aprendizagem dos membros das EJs a partir das modalidades elencadas no modelo adotado, aplicou-se 209 questionários. É válido salientar que todos os questionários foram respondidos no ano de 2013. Dos 209 empresários juniores respondentes, 116 eram mulheres (representando 55% da amostra) e 93 eram homens (representando 45% da amostra). Os respondentes são oriundos de 86 diferentes empresas juniores de



**COMO APRENDEM OS EMPRESÁRIOS JUNIORES NO BRASIL: UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE AS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

curso de graduação das três áreas do conhecimento (Ciências Exatas, Biológicas e Humanas), dos seguintes Estados do Brasil: Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Minas Gerais, Paraná, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Tocantins, além do Distrito Federal.

O questionário (Quadro 3) foi composto por 28 afirmações, sendo 4 (quatro) afirmações para cada modalidade, com o intuito de captar os seguintes elementos: a existência da modalidade; o uso da modalidade pelo respondente; a sua efetividade na EJ e, por fim, o quanto a modalidade favorece o desenvolvimento da aprendizagem para o respondente. Para captar a intensidade das afirmativas, foi utilizada a escala Likert com 7 (sete) pontos para cada uma das respostas.

Inicialmente, consideraram-se as afirmações independentes da modalidade de origem. As questões provenientes da dimensão IC estão identificadas de A1 até A12. Já as originárias da dimensão SP, de B1 a B16. Nessa etapa, foram consideradas as três primeiras afirmações de cada modalidade, sendo selecionadas: A1, A2, A3, A5, A6, A7, A9, A10, A11, B1, B2, B3, B5, B6, B7, B9, B10, B11, B13, B14, B15, B16, B17. A extração dos componentes principais foi realizada a partir da matriz de correlação dos dados, com o método de rotação VARIMAX, gerando a matriz de fatores. A análise dos fatores resultantes foi feita a partir dos seguintes testes: a) adequação da amostra KMO (Kaiser-Meyer-Olkin); b) confiabilidade, pelo teste de consistência interna, representado pela medida alfa de Cronbach e c) correlação entre as variáveis de cada fator (HAIR et al., 2009).

Quadro 3 - Conjunto de afirmativas relativas à aprendizagem organizacional na EJ.

A1	Na EJ, acontecem treinamentos expositivos tradicionais, onde alguém que sabe ensina para quem não sabe.
A2	Na EJ, você participa de treinamentos expositivos tradicionais.
A3	Na EJ, os treinamentos expositivos tradicionais conseguem transmitir conhecimento para os participantes.
A4	Na EJ, você aprende novos conhecimentos através do treinamento expositivo.
A5	Na EJ, acontecem leituras individuais de textos, manuais e modelos como forma de aprendizagem.
A6	Na EJ, você usa a leitura individual de textos, manuais e modelos para obter conhecimento.
A7	Na EJ, a leitura individual de textos, manuais e modelos consegue transmitir conhecimento aos participantes.
A8	Na EJ, você aprende novos conceitos e habilidades através da leitura individual de textos, manuais e modelos.
A9	Na EJ, existem bancos de dados e informações de atividades anteriores disponíveis para consulta.
A10	Na EJ, você acessa individualmente bancos de dados e informações de atividades anteriores como forma de aprendizado.
A11	Na EJ, acessar bancos de dados e informações de atividades anteriores consegue transmitir conhecimento.
A12	Na EJ, você aprende novos conhecimentos ao acessar individualmente bancos de dados e informações de atividades anteriores.
B1	Na EJ, acontecem sistemáticas reuniões espontâneas entre os participantes para trocar experiências e partilhar conhecimentos adquiridos com a prática.
B2	Na EJ, você participa de tais reuniões quando elas acontecem.
B3	Na EJ, essas reuniões espontâneas conseguem disseminar o conhecimento oriundo da prática.
B4	Na EJ, você aprende com a vivência e experiência partilhada através dessas reuniões espontâneas.
B5	Na EJ, os participantes desenvolvem relacionamento com pessoas com maior experiência prática e vivência profissional.
B6	Na EJ, utilizo as relações com pessoas de maior experiência prática com objetivo de adquirir novos conhecimentos e orientar meu crescimento profissional.
B7	Na EJ, o relacionamento dos participantes com pessoas mais experientes geram aprendizados e melhores práticas profissionais.

## COMO APRENDEM OS EMPRESÁRIOS JUNIORES NO BRASIL: UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE AS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

B8	Na EJ você aprende com as relações estabelecidas com pessoas mais experientes, as quais lhe proporcionam o aprendizado profissional.
B9	Na EJ, ocorrem diálogos abertos e não deliberados entre os participantes sobre os desafios, fracassos e dúvidas profissionais, os quais contribuem para meu aprendizado profissional.
B10	Na EJ, eu utilizo essas interações casuais como fonte de aprendizagem organizacional ou pessoal.
B11	Na EJ, essas interações casuais funcionam como um recurso de aprendizagem organizacional/pessoal possibilitando a melhoria das práticas profissionais.
B12	Na EJ, você aprende através dessas interações casuais, aumentando o conhecimento e as habilidades profissionais.
B13	Na EJ, acontece o treinamento na própria execução do trabalho, possibilitando ao participante executar tarefas (na qual não tinha tanto domínio) com mais competência.
B14	Na EJ, você participou de algum treinamento na própria execução do trabalho em tarefas na qual não tinha tanto domínio, passando a realizá-las com mais competência.
B15	Na EJ, existe aprendizado em treinamentos que ocorrem no próprio momento da execução da tarefa, as quais você não possuía tanto domínio, gerando maior competência na realização da atividade.
B16	Na EJ, você aprende em treinamentos que ocorrem na própria execução das tarefas as quais você não possuía tanto domínio.

Fonte: Os autores

Do questionário aplicado, foram separadas as afirmações referentes à percepção de aprendizado do respondente em relação a cada modalidade (A4, A8, A12, B4, B8, B12 e B16), concebidas como variável dependente, constituindo-se em um fator-resposta, no qual foram aplicados os mesmos testes descritos anteriormente.

Por fim, para buscar qual fator independente (modalidade) seria mais explicativo da aprendizagem organizacional, aplicou-se uma regressão múltipla do tipo *stepwise*. Essa técnica estatística é útil para analisar a relação entre uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes ou preditoras (HAIR *et al*, 2009), segundo a Equação 1,

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon \quad (1)$$

onde Y representa a variável dependente;  $\beta_0$  a constante ou intercepto,  $X_1, X_2 \dots X_n$  representam as variáveis independentes;  $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$  representam o coeficiente de cada variável independente e  $\varepsilon$ , o erro associado ao modelo. Na técnica de regressão que utiliza a estimação *stepwise*, procede-se à inclusão de uma variável por vez na equação de regressão, iniciando-se pela inclusão da variável independente que é mais fortemente correlacionada com a variável dependente, percebendo-se assim, o impacto incremental na variância total do modelo de regressão adotado (HAIR *et al*, 2009).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos dados empíricos obtidos, verificou-se que os empresários juniores aprendem a partir de uma associação entre as duas abordagens de aprendizagem discutidas no referencial teórico desta investigação. Em outras palavras, a aprendizagem na perspectiva SP e na IC se complementam, demonstrando que os empresários juniores aprendem por métodos tradicionais já amplamente conhecidos, mas também por outras modalidades alternativas, as quais exercem fundamental papel. Os resultados da variância explicada indicam uma contribuição superior das modalidades Mentoria, CoPs, Treinamento *on-the-job* e Interação casual, associadas à abordagem socioprática (SP),

**COMO APRENDEM OS EMPRESÁRIOS JUNIORES NO BRASIL: UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE AS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

responsáveis por 67% do aprendizado. Já as modalidades Acesso a banco de dados, Leitura de texto e Treinamento tradicional, oriundas da abordagem IC, respondem por 33% do aprendizado dos empresários juniores.

Para a investigação quantitativa, foi feita uma análise fatorial para cada uma das dimensões, IC e SP, onde foram lançadas vinte e uma afirmativas como variáveis independentes, para junção daquelas mais fortemente correlacionadas, independente da modalidade de origem, com o objetivo de identificar elementos em comum nos fatores gerados. Outra análise fatorial foi conduzida para as variáveis dependentes, representadas nas sete afirmativas que formaram o fator-resposta.

Na dimensão IC, as variáveis geraram três fatores, já na dimensão SP, quatro fatores se apresentaram como adequados. A verificação das maiores cargas fatoriais, após a rotação VARIMAX da matriz de componentes principais, conduziu à formação dos fatores convergindo com as modalidades nas duas dimensões analisadas, ou seja, as afirmações presentes em cada fator extraído são oriundas da mesma modalidade. Essa convergência demonstra que o questionário conseguiu reunir informações correlacionadas de um mesmo construto, reveladas pelas altas cargas fatoriais na matriz de componentes principais rotacionada.

A partir dos fatores gerados, foram executados os testes estatísticos referentes à adequação da amostra, confiabilidade e correlação entre as variáveis, com os resultados mostrados no Quadro 4.

Os resultados indicam que todos os fatores extraídos são adequados à análise, pois apresentam adequação da amostra, com KMO entre 0,62 a 0,73, adequada consistência interna dos fatores com alfa de Cronbach entre 0,64 e 0,86 e correlação significativa entre as variáveis. Os valores encontrados são adequados para análise fatorial exploratória (HAIR et al, 2009). A definição do número de fatores a serem extraídos seguiu o modelo definido por Hair et al (2009) como ‘critérios a priori’, usado quando uma teoria já indica o número de fatores a serem extraídos.

Quadro 4 - Análise fatorial para modalidades em aprendizagem organizacional nas empresas juniores.

Dimensão	Fatores	Modalidade	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach	KMO	Correlação
IC	IC1	Leitura de textos (Texto)	0,829 a 0,873	0,80	0,71	Significativa
	IC2	Acesso à banco de dados (Dados)	0,756 a 0,845	0,79	0,69	Significativa
	IC3	Treinamento expositivo tradicional (TET)	0,610 a 0,809	0,64	0,62	Significativa
SP	SP1	Interação casual (Inter.)	0,829 a 0,873	0,79	0,73	Significativa
	SP2	Comunidades de prática (CoP)	0,841 a 0,883	0,86	0,72	Significativa
	SP3	Treinamento on-the-job (T.Job)	0,872 a 0,867	0,85	0,72	Significativa
	SP4	Mentoria (Ment.)	0,787 a 0,865	0,85	0,72	Significativa
Dependente	AP1	Aprendizagem	-	0,72	0,67	Significativa

Fonte: A pesquisa

A presente pesquisa usou as modalidades elencadas na literatura como referência na nomeação dos fatores extraídos. Para a dimensão IC, foram gerados os seguintes fatores: leitura de textos, acesso a banco de dados e treinamento expositivo tradicional. Já na dimensão SP, os fatores gerados foram: interação casual, comunidades de prática, treinamento *on-the-job* e mentoria.

**COMO APRENDEM OS EMPRESÁRIOS JÚNIORES NO BRASIL: UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE AS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

A formação e validação dos fatores permitem uma investigação mais aprofundada sobre as modalidades que são mais explicativas da aprendizagem organizacional gerada nas empresas juniores. Para obter essa relação, foi usada a regressão linear multivariada, adotando o fator-resposta ‘aprendizagem’ como variável dependente, e demais fatores como variáveis preditoras ou independentes, com o intuito de identificar o quanto cada modalidade é explicativa para o aprendizado organizacional no contexto das empresas EJs.

Os parâmetros da regressão com estimação *stepwise* indicam sete modelos explicativos para a aprendizagem organizacional na empresa júnior, com o primeiro modelo conseguindo explicar 41% da variância dos dados, e o último explicando 81%, conforme o Quadro 5. A regressão multivariada apresenta sete modelos explicativos, todos significativos, a partir do teste ANOVA, com sigma menor que 0,05. O primeiro modelo identifica a modalidade mentoria como a mais explicativa ( $R^2 = 0,408$ ) da aprendizagem organizacional no contexto das EJs.

Como visto no referencial teórico, a mentoria é uma modalidade de aprendizagem SP e acontece quando uma pessoa mais experiente contribui com a formação de um indivíduo menos experiente. Pressupõe-se que o processo de mentoria na EJ se dê a partir de três tipos, a saber:

O primeiro tipo, mais tradicional, é quando um professor se aproxima de tal organização como um orientador das atividades desenvolvidas pelos empresários juniores. Nessa orientação, as relações se estreitam, e tal orientador pode oferecer suporte técnico, profissional e emocional, emergindo e desenvolvendo o processo de mentoria.

O segundo tipo possível é o *step-ahead mentoring*. Nesse caso, um empresário júnior mais experiente e com nível hierárquico superior contribui com a formação daquele que possui menos *expertise*. A terceira possibilidade é de acontecer o *peer-mentoring*. Nessa situação, a mentoria acontece com empresários juniores situados no mesmo nível hierárquico, sendo que o mentor é aquele que ingressou na empresa júnior um pouco mais cedo do que o *protégé*, portanto, mais familiarizado com as dinâmicas, processos e rotinas que o novato ainda não domina.

Quadro 5 - Regressão linear multivariada *stepwise* para AO nas empresas juniores.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corrigido	Erro típico da estimativa	Variáveis independentes no modelo	ANOVA	
						F*	Sig.*
1	,641	,411	,408	,584417	Ment.	144,421	,000
2	,766	,587	,583	,490388	Ment.; Dados	146,553	,000
3	,816	,666	,662	,441886	Ment.; Dados;Texto	136,562	,000
4	,863	,746	,741	,386956	Ment.; Dados;Texto;CoP	149,396	,000
5	,886	,785	,780	,356367	Ment.; Dados;Texto;CoP; Tr.Job	148,421	,000
6	,895	,802	,796	,343392	Ment.; Dados;Texto;CoP; Tr.Job; Inter.	135,978	,000
7	,903	,815	,808	,332529	Ment.; Dados;Texto;CoP; Tr.Job; Inter; TET.	126,352	,000

Fonte: A pesquisa

Notas: Variável dependente: Aprendizagem (AP1). As variáveis independentes equivalem às modalidades descritas no Quadro 4.

\*A análise dos valores de F e seu sigma rejeitam a hipótese nula de que a regressão não é significativa em todos os modelos.

Os modelos seguintes (modelos de 2 a 7) de regressão apresentam a contribuição incremental de cada modalidade. O modelo 2 amplia a explicação da aprendizagem ( $R^2 = 0,583$ ) demonstrando que, além da mentoria, os

empresários juniores aprendem por meio do Acesso a banco de dados, que pode ser representada pelo resgate da memória organizacional das atividades realizadas anteriormente (consultorias, projetos, relatórios, dentre outros), através de mecanismos informacionais. O modelo 3 consegue explicar 66% da variância dos dados, expresso pelo R<sup>2</sup> de 0,662, incluindo a modalidade Leitura de texto, possivelmente, representado pela leitura de manuais, livros didáticos, artigos especializados e modelos teóricos, dentre outras fontes. O modelo 4 contribui com um incremento de 8% na explicação da variância, alcançando 74%, a partir da inclusão da modalidade Comunidades de prática. Presume-se que os empresários juniores aprendam a partir do engajamento espontâneo em grupos informais que emergem no próprio seio da empresa júnior, e que tem o propósito de fomentar discussões vívidas sobre a sua práxis laboral. No modelo 5, a variância explicada alcança 78% com a inclusão da modalidade Treinamento *on the job*. Esta modalidade representa o aprendizado obtido a partir do próprio treinamento no momento da execução da tarefa. Pressupõe-se que o desenvolvimento de expertise acontece na própria dinâmica laboral, por meio da transmissão de conhecimentos tácitos e explícitos, de quem já possui a competência e a habilidade para quem ainda não as possui. O modelo 6 contribui com a variância, que atinge 80%, com a inclusão da modalidade Interação casual. Verifica-se que é uma modalidade que, de acordo com os respondentes, contribui muito pouco como variável explicativa da aprendizagem dos empresários juniores. Pressupõe-se que raramente os empresários juniores aprendem através de interações fortuitas e não programadas. O mesmo acontece com Treinamento tradicional, revelado no sétimo modelo de regressão com uma contribuição de 1% na variância explicada, quando o R<sup>2</sup> atinge 0,81. Assim, 81% da aprendizagem está relacionada com as modalidades apresentadas. A pequena contribuição do Treinamento tradicional sugere que essa modalidade é pouco utilizada nas EJs ou, se utilizada, tem baixo impacto na aprendizagem de seus participantes.

Os coeficientes do modelo completo da regressão estão na fórmula a seguir:

$$Y = 0,123 + 0,205SP_4 + 0,120IC_2 + 0,166IC_1 + 0,153SP_2 + 0,126SP_3 + 0,121SP_1 + 0,105IC_3 + \varepsilon$$

O modelo completo da regressão consegue explicar 81% da variância total dos dados, atingindo uma elevada capacidade explicativa de quais modalidades influenciam o aprendizado do empresário júnior, revelado na equação de regressão apresentada, onde, ao modelo estatístico, foram incorporados os coeficientes das variáveis independentes. Esse resultado indica que as modalidades elencadas cobrem as principais formas de aprendizado que ocorrem nas empresas juniores participantes da pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo analisou como ocorre a aprendizagem de empresários juniores no contexto das empresas juniores. Como visto, as empresas juniores são associações de estudantes de graduação que desenvolvem atividades correlatas aos seus cursos com intuito de gerar um elo entre a teoria aprendida na graduação e a prática profissional

para a qual se preparam. Partindo do referencial teórico em aprendizagem organizacional, verificou-se, através de uma pesquisa eminentemente quantitativa, que os empresários juniores aprendem a partir de um mosaico de possibilidades que contemplam as duas abordagens de aprendizagem organizacional: a individual-cognitivista e a socioprática.

A análise do material empírico, baseado na aplicação de um questionário respondido por 209 empresários juniores, identificou que a modalidade mais explicativa da aprendizagem organizacional nesse contexto é a Mentoria, onde uma pessoa mais experiente desenvolve relacionamento com outra menos experiente e, assim, a aprendizagem acontece. Outra conclusão que emerge da pesquisa é que as abordagens individual-cognitivista e socioprática estão ambas contempladas no processo de aprendizado da empresa júnior, com destaque para a maior contribuição das modalidades associadas à abordagem SP, que explicam 67% do aprendizado, enquanto as modalidades oriundas da abordagem IC explicam 33%. As empresas juniores têm se mostrado um campo promissor para novas pesquisas acerca da aprendizagem no seu contexto, dado seu caráter formador de seus membros e sua facilidade de potencializar as partilhas de conhecimentos, experiências, vivências, contribuindo estrategicamente na formação acadêmico-profissional dos seus participantes.

A presente pesquisa pretende contribuir com o campo da aprendizagem organizacional ao elencar as modalidades de aprendizagem presentes nas organizações e desenvolver um modelo quantitativo que descreva a contribuição observada no público pesquisado. O aperfeiçoamento e a aplicação da metodologia aqui desenvolvida a outros públicos podem contribuir com a compreensão de como as modalidades podem impactar na aprendizagem organizacional.

---

Artigo submetido para avaliação em 01/06/2013 e aceito para publicação em 03/12/2013

---

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. **Journal of Management Studies**, v.38, n.7, p.995-1018, 2001.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: O caso de três grandes bancos varejistas. In: M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, et al. (Ed.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**: Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p.263-292.
- BATISTA, M. K.; BITENCOURT, B. M.; SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Empresa Júnior: onde a moeda de troca é o conhecimento. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- BICALHO, R. A; PAES DE PAULA, A. P.; Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da administração. **Caderno EBAPE. BR**, v.10, n.4, Dez. 2012.
- BRUM, M. A. C; BARBOSA, R. R. Comportamento de busca e uso da informação: Um estudo com alunos participantes de empresas juniores. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.14, n. 2, p.52-75, 2009.
- CARRIERI, A. P; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: Um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 6, n. 3, p.137-166, 2005.

**COMO APRENDEM OS EMPRESÁRIOS JUNIORES NO BRASIL: UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE AS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

CHAO, G. T.; WALZ, P. M.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel Psychology**, v. 45, n.3, p. 619–636, 1992.

CHIA, R. From Knowledge-Creation to the Perfecting of Action: Tao, Basho and Pure Experience as the Ultimate Ground of Knowing. **Human Relations**, v.56, n.8, 2003, p.953-981, 2003.

CLARK, T. e ROLLO, C. Corporate Initiatives in Knowledge Management. **Education & Training**, v.43, n.4/5, p.206-214, 2001.

CLAWSON, J. G. S; HASKINS, M. E. **Teaching Management: A field guide for professors, consultants, and corporate trainers**. Cambridge: University Press, 2006.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES (BRASIL JÚNIOR). **Relatório Nacional Censo e Identidade 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>> . Acesso em: 20 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

DAL PIVA, A. R; PILATTI, L. A; FERRAZA, D. C; SILVA, E. Empresa Júnior: um laboratório de aprendizagem como diferencial para a formação acadêmica. In: XIII SIMPEP. **Anais...** Bauru, SP, 2006.

EASTERBY-SMITH, M., CROSSAN, M. e NICOLINI, D. Organizational learning debates: Past, present and future. **Journal of Management Studies**, v.37, n.6, p.783-796, 2000.

ENSHER, E. A.; MURPHY S. E. The mentoring relationship challenges scale: the impact of mentoring stage, type, and gender. **Journal of Vocational Behavior**, v.79, n.1, p.253-266, 2011.

ESTRELA, M. T. **A Formação Contínua Entre Teoria e Prática**. In: FERREIRA, N. S. C. (Ed.). Formação Continuada e Gestão da Educação. São Paulo: Cortez, 2003.

FISCHER, T. Uma luz sobre as práticas: a pesquisa no ensino de Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, p. 1, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GHERARDI, S., NICOLINI, D. e ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum. **Management Learning**, v.29, n.3, p.273-297, 1998.

GRAÇA, M. S.; PAIS, S. B. Um espaço para a experiência prática no ensino de graduação: O caso da criação da Qualitas, a Empresa Júnior da Facamp. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 4., São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LOWMAN, J. **Dominando as técnicas de ensino**. São Paulo: Atlas, 2004.

NICOLINI, D., GHERARDI, S., & YANOW, D. Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S. e YANOW, D. (Ed.). **Knowing in Organizing: A Practice-Based Approach**. New York: M. E Sharper, 2003.

**COMO APRENDEM OS EMPRESÁRIOS JUNIORES NO BRASIL: UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE AS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

OLIVEIRA-NETO, C. C. **Mentoria e Cultura Organizacional**: um estudo de caso na Organização Performance Auditoria e Consultoria Empresarial. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, 2012.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N.C. **Aprendizagem Organizacional e Formação de Gestores**: Um estudo de caso na Braskem. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, 2011.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem Organizacional e Formação de Gestores: Como aprendem os gestores na Pegasus. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad – ENEO, 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2012.

PARKER, P.; HALL, D. T.; KRAM, K. E. Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning. **Academy of Management Learning & Education**. v. 7, n. 4, p. 487–503, 2008.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

REKHA, K.N; GANESH, M.P. Do mentors learn by mentoring others? **International Journal of Mentoring and Coaching in Education**, vol. 1, no. 3, pp. 205-217, 2012.

SANTANA, R. S. C; SOUZA-SILVA, J. C. A Contribuição do Modelo de Excelência em Gestão Pública no Processo de Aprendizagem Organizacional: O Caso da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. **Revista Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, volume 6, n. 13, p. 339-360, janeiro/abril 2012.

SANTOS, R. A. Desenvolvimento de competências profissionais em alunos de engenharia: estudo de empresa júnior como ferramenta de integração teoria – prática. **Revista Lugares de Educação**, Bananeiras/PB, v. 2, n. 1, p. 3-13, Jan.-Jun. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rle>>. Acesso em 20 jan. 2013.

SOUZA, C. P. S; LIMA, L. L. B; MARQUES, A. A. Fatores Condicionantes da Motivação de Colaboradores Voluntários: Estudo de Caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas. In: Encontro da Anpad, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SOUZA, G. C. Empresa Júnior: Uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem através da aplicação imediata de conceitos e teorias à realidade empresarial no ensino de administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, v.3, n.4, p98-111, out/dez, 2002.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem organizacional**: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. Salvador: Editora Conhecimento Superior, 2007.

\_\_\_\_\_. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n.2, p. 176- 189 2009.

TREMBLAY, D. G. Virtual communities of practice. **Organizações e Sociedade**, v.14, n.43, 2007.

VALADÃO-JÚNIOR, V. M; MARQUES, R. A. C. Empresa Júnior: Espaço para construção de competências. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisadores em Administração – ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

VIEIRA, N. D. S., FEITOSA, M. G. G. e CORREIA, F. B. D. C. Há vantagens em se compartilhar conhecimentos entre consultores? Comunidades de prática de consultores: Um estudo de caso na região metropolitana de Recife/PE. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisadores em Administração – ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.



**COMO APRENDEM OS EMPRESÁRIOS JUNIORES NO BRASIL: UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE AS MODALIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

WENGER, E. **Communities of practice: Learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E., MCDERMOTT, R. e SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.