

## **O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DE EMPRESAS JÚNIOR: UM ESTUDO A PARTIR DE TEORIAS BASEADAS NA PRÁTICA**

Mariela Meira Caunetto<sup>1</sup>  
Marcio Pascoal Cassandre<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Considerando a empresa júnior definida como um local de auxílio e fomento à aprendizagem, e a missão do Movimento Empresa Júnior em contribuir para a formação de profissionais capazes de atuar no desenvolvimento do país, objetiva-se neste trabalho compreender como acontece o processo de aprendizagem em uma empresa júnior do sul do Brasil, pelas lentes de teorias de aprendizagem organizacional baseadas na prática (aprendizagem situada; aprendizagem pela prática e aprendizagem pragmática). Os resultados foram coletados em entrevistas com integrantes da empresa júnior, as quais demonstraram que o processo de aprendizagem na empresa se dá pelo envolvimento dos membros nas práticas e pela interação que estabelecem uns com os outros. Por outro lado, foi identificado que o acelerado ritmo de trabalho da empresa júnior pode dificultar o processo de reflexão sobre as práticas e interação dos membros em busca de aprendizagem. O estudo contribuiu para o campo ao demonstrar que o processo de aprendizagem na empresa júnior pode melhorar à medida que proporciona mais momentos de reflexão sobre as práticas adotadas, incentiva a maior interação entre os membros e busca melhorar suas práticas para continuar contribuindo para a aprendizagem organizacional da empresa júnior e para a formação de seus futuros profissionais.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional. Desenvolvimento. Teorias da prática.

## **THE LEARNING PROCESS IN THE CONTEXT OF JUNIOR ENTERPRISES: A STUDY FROM PRACTICE BASED THEORIES**

### **ABSTRACT**

Considering junior enterprise defined as a place to assist and to foster learning and that the mission of

<sup>1</sup> Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

<sup>2</sup> Pós-doutor pela Danish School of Education da Aarhus University. Doutor em Administração pela Universidade Positivo.

Junior Company Movement is to contribute to professionals capable of acting in the development of the country, this work aims to understand the learning process in a junior enterprise in southern Brazil, through the lens of practice based learning theories (situated learning; learning by doing and pragmatic learning). Results were collected through interviews with members of the junior company, which demonstrated that the learning process occurs through the involvement in practices and the interaction they establish with each other. On the other hand, it was also identified that the accelerated pace of work can hinder the process of reflection on the practices and interaction of members in search of learning. The study contributed to the field by demonstrating that the learning process in the junior company can improve as it provides more moments of reflection on the practices adopted, encourages greater interaction between members and seeks to improve their practices to continue contributing to organizational learning and for the training of its future professionals.

**Keywords:** Organizational learning. Development. Practice based theories.

---

## INTRODUÇÃO

Em Dezembro de 2018 foi aprovada a resolução nº 7, disposta na Lei nº 13.005/2014 do Ministério da Educação (MEC), que regulamenta as atividades acadêmicas de extensão dos cursos de graduação, na forma de componentes curriculares para os cursos. Quando se consideram os resultados da extensão universitária no ensino superior, um estudo de Santos, Rocha e Passaglio (2016) mostraram que a extensão, como parte da formação na universidade, permite um conhecimento teórico-prático que amplia o ensino em sala de aula, além de criar e recriar novos saberes. A extensão, portanto, permite o contato com experiências além do que é aprendido em sala de aula, ampliando a visão sobre a teoria e sobre a realidade em que o profissional irá se inserir.

Entretanto, é importante ressaltar que antes mesmo de a extensão passar a ter obrigatoriedade na formação superior, as Empresas Juniores já existiam e funcionavam em sua maioria como projetos de extensão, ao lado de tantas outras oportunidades de aprendizagem nas universidades. O Movimento Empresa Júnior (MEJ) Brasileiro teve início com a fundação da primeira empresa júnior (EJ) na Fundação Getúlio Vargas (FGV), a FGV Júnior, no ano de 1988 (BRASIL JÚNIOR, 2017). Em 1990 foi fundada a Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo e somente em 2001, durante o Encontro Nacional de Empresas Juniores em Curitiba-PR, foi criada a Rede Brasil Júnior, sendo marcado o primeiro passo para a instituição do Movimento Empresa Júnior em nível nacional (OLIVEIRA, 2003).

A empresa júnior objeto deste estudo foi fundada em novembro de 1991, iniciando suas atividades em 1992 em uma universidade estadual do sul do Brasil depois de sua fundadora tomar conhecimento da primeira EJ criada na FGV. Desde o início, o seu foco era a realização de projetos de consultoria com preços acessíveis ao mercado local e a possibilidade de colocar a teoria aprendida em sala de aula em prática nos projetos realizados. Depois de passar por um período de reestruturação entre os anos de 2004 a 2006, foi considerada como a Melhor Empresa Júnior do país nos anos de 2011 e 2012, de acordo com a Brasil Júnior (2011, 2012). Completando

28 anos de história em 2020, é uma empresa júnior vinculada aos cursos de Administração, Economia e Ciências Contábeis da universidade.

Nos últimos anos, o MEJ cresceu em volume de projetos, faturamento e número de empresas juniores pelo país. No ano de 2018, foram realizados 18.301 projetos de consultoria, com 805 EJs confederadas, faturando aproximadamente R\$29.396.300,00 em todo o país. De acordo com o Planejamento Estratégico do ciclo 2019-2021, objetivam a realização de 80.000 projetos e o faturamento de R\$180.000.000,00 no final de 2021. Como o próprio documento cita, o motivo para esse objetivo se explica por acreditarem que fazer projetos é essencial para a formação empreendedora. Ao mesmo tempo em que impacta positivamente o mercado, sendo necessário, portanto, ampliar os resultados para que mais organizações sejam impactadas pelo que fazem enquanto se tornam capazes de transformar o Brasil (BRASIL JÚNIOR, 2018b).

Quando se considera a aprendizagem no MEJ, essa é compreendida como o desenvolvimento de competências essenciais, que geralmente são medidas por meio de avaliação de desempenho e adquiridas através da vivência empresarial (BRASIL JÚNIOR, 2018). Essa vivência se dá no momento em que os empresários juniores desenvolvem as atividades de gestão da própria EJ e, conforme apresentado pela Brasil Júnior (2018), pelo maior número de projetos realizados justificando o incentivo ao crescimento dos indicadores acima demonstrados.

Além disso, um estudo recente identificou que a aprendizagem dos empresários juniores pode acontecer ligada a duas diferentes abordagens teóricas. A primeira é a abordagem individual-cognitivista por meio da leitura de livros, treinamentos tradicionais e acesso a banco de dados. Já a segunda abordagem é a sócio prática, associada a comunidades de prática, mentoria e interação entre os membros da empresa (SANTOS et al, 2015). Neste estudo, Santos et al (2015) demonstram ainda que a abordagem sócio prática oferece maior contribuição na aprendizagem dos empresários juniores, especialmente se utilizando de atividades de mentoria e comunidades de prática.

Como demonstraram Zillioto e Berti (2012, p. 213), “a empresa júnior proporciona a aplicação prática do conhecimento teórico relativo à área de formação que esse aluno tem dentro da universidade”. Além disso, os estudantes que fazem parte de uma empresa júnior carregam consigo uma variedade de experiências, pois participam de decisões como líderes de uma empresa, desenvolvem habilidades gerenciais, oratória, criatividade, entre outros. Desse modo, as autoras configuram a empresa júnior como processo, como uma passagem e transformação de um estudante em profissional (ZILLIOTO, BERTI, 2012).

Partindo da compreensão de que os empresários juniores aprendem em atividades relacionadas a uma perspectiva mais sócio prática (SANTOS et al, 2015) e dado o incentivo ao crescimento do número de projetos, intensificando o ritmo de trabalho nas empresas juniores, este estudo buscou compreender como acontece, nesse cenário, o processo de aprendizagem de uma empresa júnior do sul do Brasil a partir das lentes de teorias de AO baseadas na prática (aprendizagem situada; aprendizagem pela prática e aprendizagem pragmática). Tal objetivo se justifica pelo interesse em contribuir para o processo de aprendizagem na EJ ao refletir como esse acontece e como a teoria pode auxiliar no processo de desenvolvimento dos alunos juniores.

Sendo assim, buscou-se demonstrar como o processo de aprendizagem se aproxima e se distancia das teorias a partir de entrevistas com membros da EJ. Além disso, é importante ressaltar

que a autora deste artigo trabalhou ativamente durante 4 anos nessa empresa júnior. Essa experiência de trabalho também contribuiu para o processo de análise dos dados e resultados. Entretanto, ainda que se tenha desenvolvido o artigo de maneira controlada, é possível que em determinadas seções do texto ainda apareça algum viés autoral. Para facilitar a leitura, este trabalho está dividido em cinco seções. A primeira seção é a presente introdução, posteriormente são apresentadas as teorias usadas como base para o trabalho, o método de pesquisa, os resultados e considerações finais do estudo.

## REVISÃO TEÓRICA

Partindo da concepção de que não existe somente uma única abordagem para explicar a aprendizagem organizacional (AO), e que essa dependerá do contexto em que se insere, nessa seção foram apresentadas abordagens de AO que podem se relacionar, explicar ou contribuir para o processo de aprendizagem caracterizado na empresa júnior. A apresentação das abordagens partiu de uma perspectiva geral, com o intuito de incluir um debate inicial e caminhou para uma conclusão mais específica, apresentando discussões que se relacionam com os resultados apresentados na seção mais adiante.

Em uma perspectiva geral, destaca-se a visão de aprendizagem incorporada à ação, em que erros não são somente detectados, mas corrigidos e levados a uma nova ação. Além disso, define-se que aprender é um processo que sempre implica em eficácia e que teorias de aprendizagem efetivas geralmente são normativas (ARGYRIS, 2003). Por sua vez, Elkjaer e Brandi (2014), como um ponto de partida, propõem uma compreensão baseada na prática de aprender a partir da perspectiva do pragmatismo. Para os autores, a AO caminha por três perspectivas com diferentes entendimentos sobre o que é aprendizagem: perspectiva comportamental, cognitiva e baseada na prática. Este é o primeiro debate: sobre qual perspectiva a AO é compreendida.

A primeira perspectiva, comportamental, foca em entender como os procedimentos e rotinas são mudados nas organizações por meio da solução de problemas e da aprendizagem. Na perspectiva cognitiva, a AO é relacionada ao conceito de “teorias de ação”, às habilidades de os indivíduos mudarem suas teorias e suas ações. Nessa orientação cognitiva, habilidades são entendidas como o que os indivíduos da organização aprendem a fazer, uma aprendizagem enquanto acúmulo de conhecimento. Por fim, com a orientação baseada na prática o enfoque está na prática e compreensão das organizações como comunidades de prática, o aprendizado faz parte da prática (ELKJAER, BRANDI, 2014).

O segundo debate quando se referem aos estudos de AO é a relação entre indivíduo e organização. O aprendizado organizacional seria, portanto, um processo coletivo ou mais individualizado? Em uma tentativa de resposta, Elkjaer e Brandi (2011) apresentam uma distinção entre a AO vista por meio de uma perspectiva individual e social. Os autores indicam um conceito para AO com base na aprendizagem social, como uma forma de ser e tornar-se parte das comunidades de prática que compõem uma organização, e na qual a questão central da aprendizagem é tornar-se um praticante qualificado (ELKJAER, BRANDI, 2014). Caminhando para essa perspectiva social, entende-se que os indivíduos e organização são constituídos e

constituintes, são indissociáveis e que fazem parte do mesmo processo de aprendizagem. Existem, portanto, diversas correntes teóricas sobre aprendizagem (AMÉRICO, CARNIEL, FANTINEL, 2017; COOK, YANOW, 1998; EASTERBY-SMITH, LYLES, 2003; ELKJAER, BRANDI, 2011; EASTERBY-SMITH et al, 2004; GREY, 2004; ANTONACOPOULOU, 2003). Neste estudo, as definições de aprendizagem baseada na prática se destacam como base para a compreensão do processo de AO nas empresas juniores.

Adotando essa perspectiva social, na Abordagem de Aprendizagem Situada, o conhecimento e AO não devem ser entendidos enquanto um processo que reside apenas na mente dos indivíduos, mas sim, devem ser vistos como uma *expertise* social, uma ação situada no contexto histórico, social e cultural. Nessa abordagem, portanto, o conhecimento é adquirido por meio da participação dos indivíduos e é continuamente reproduzido e negociado, sempre dinâmico, dificilmente acumulado e guardado como se fossem arquivos. Os autores ainda apresentam que essa aprendizagem situada é vista como algo que acontece diariamente na prática. É situada, portanto, na prática, e parte da experiência dos indivíduos para compreender o processo das organizações (NICOLINI, GHERARDI, YANOW, 2003). Entretanto, um limite dessa abordagem é a menor referência ao elemento reflexivo no processo de AO e ausência de um conceito para definir a qual prática os autores se referem.

Partindo desse último limite, na abordagem da Aprendizagem pela Prática, Geiger (2010) amplia o conceito de Aprendizagem baseada na Prática ao distinguir os conceitos de prática enquanto o que os atores fazem (1) e prática enquanto conceito epistêmico-normativo (2). Ao diferenciá-los, o autor busca demonstrar que o conceito de prática nos estudos organizacionais sobre aprendizagem deve não somente explorar a prática como atividades rotineiras dos atores organizacionais, mas responder a questões sobre como as práticas se sustentam, mudam e como os atores adquirem poder crítico ao questioná-las e legitimá-las (GEIGER, 2010). Já enquanto conceito epistêmico-normativo, de acordo com o autor, a aprendizagem pela prática é uma crítica ao positivismo, ao reconhecer que a aprendizagem é parte da prática e não um arquivo físico a ser acumulado. A partir dessa abordagem, o indivíduo passa a exercer maior agência sobre a prática organizacional, não apenas executando, mas também questionando e legitimando práticas em seu processo de aprendizagem.

Avançando para a abordagem Pragmática da AO, Elkjaer (2005), utilizando-se dos conceitos de experiência de Dewey, propõe uma terceira forma de se compreender a AO. A autora afirma existirem duas metáforas de aprendizagem nos estudos de AO: aquisição e participação. A metáfora de aquisição, se aproximando de uma perspectiva cognitivista, compreende a aprendizagem como individual e aquisição de conhecimentos e técnicas em que a mente humana é comparada a um reservatório. Já na metáfora de participação, a aprendizagem é derivada da participação em comunidades de prática. Entretanto, nessa orientação, os questionamentos sobre *o que se aprende e como se aprende* parecerem desaparecer das discussões (ELKJAER, 2005).

Partindo destas limitações, a terceira forma proposta pela autora evidencia a experiência e o pensamento como fatores importantes no processo de AO. Nesse sentido, não basta apenas que os indivíduos participem de comunidades de prática, é necessário que estes se impliquem, se envolvam e reflitam a partir da prática. Ou seja, de acordo com essa abordagem, o pensamento é o instrumento que leva à aprendizagem pela participação e é a partir desse instrumento que a AO se

aproxima ainda mais de uma perspectiva social e não individual. A compreensão de Elkjaer (2005), seguindo o pragmatismo de Dewey, se aproxima da AO como um compartilhamento de experiências vivenciadas entre os indivíduos e a organização. Nesse sentido, diferente de uma perspectiva mais cognitivista, a relação entre o indivíduo e organização não é guiada por escolhas individuais, mas pela interação de troca entre os dois (ELKJAER, 2005).

De maneira geral, é possível compreender que as abordagens de aprendizagem baseada na prática consideram que o conhecimento não é algo presente na cabeça das pessoas e nem um recurso estratégico da organização, mas sim, que é um “conhecimento na prática” (GHERARDI, 2000), construído a partir da prática e da interação entre as pessoas da organização. Nesse sentido, de acordo com Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), a prática é o elemento que permite fazer com que processos de conhecimento e trabalho na organização sejam articulados de modo a possibilitar aprendizagem. Ainda conforme os autores apresentam, citando Gherardi (2000), participar de uma prática é, por um lado uma maneira de adquirir conhecimento pela ação e, de outro lado, uma forma de perpetuar, produzir e reproduzir conhecimento.

**Quadro 1 – Abordagens para Aprendizagem Organizacional**

<b>Abordagens</b>	<b>Conceito de AO</b>	<b>Relação indivíduo/coletivo</b>	<b>Orientação (cognitiva, prática, reflexiva)</b>
<b>AO Situada</b>	A aprendizagem nas organizações é vista como um fenômeno social, processual, material e historicamente situado na prática.	A aprendizagem situada na prática é advinda da relação entre os indivíduos que formam o coletivo.	Prática
<b>AO pela Prática</b>	A aprendizagem é baseada na prática buscando responder questões sobre como as práticas se sustentam, mudam e como os atores adquirem poder crítico ao questioná-las e legitimá-las.	Aprendizagem baseada na prática em que os indivíduos participam, questionam e aprendem como partes da organização.	Prática, caminhando para reflexiva.
<b>Abordagem Pragmática</b>	A aprendizagem se dá pela participação acompanhada do pensamento – reflexão – dos indivíduos em comunidades de prática.	A aprendizagem é coletiva, advinda do compartilhamento de experiências entre os indivíduos e a organização.	Prático-reflexiva

Fonte: autora com base nas referências citadas

Por fim, por meio das abordagens apresentadas, é possível compreender que a AO pode ser vista como um processo, e esse processo não é único. Não existe uma única definição, teoria ou maneira de se compreender a aprendizagem nas organizações. Mas sim que, dependendo do contexto em que se insere e da visão do pesquisador, ela pode se aproximar de perspectivas cognitivas, individuais e baseadas somente na prática ou perspectivas sociais, coletivas, com um processo de aprendizagem apoiado no pensamento e reflexão dos indivíduos a partir da prática. Dessa forma, o quadro 1 apresenta, de maneira resumida, as abordagens aqui retratadas, cujos conceitos servem de base para a compreensão do campo empírico, considerando três fatores de distinção: o conceito de aprendizagem para cada uma, a relação entre indivíduo e coletivo e a orientação do processo de AO (cognitiva; prática ou reflexiva).

## METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, pois buscou conhecer e descrever o processo de aprendizagem da empresa júnior dos cursos de Administração, Ciências Econômicas e Contábeis de uma universidade estadual do sul do Brasil. Além disso, é um estudo do tipo teórico-empírico, por se apoiar na teoria para observar seu objeto de estudo. Sendo assim, para compreender as práticas da empresa júnior, o estudo foi amparado nos próprios construtos teóricos das teorias de AO baseadas na prática – considerando as práticas que mais se repetiram na visão dos entrevistados e que proporcionavam interação e reflexão, tais como consultorias, emissão de relatórios, estudos em grupo, reuniões, entre outras.

Para a obtenção dos dados da pesquisa, coerente com o tipo de pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas com uma duração média de 20 a 30 minutos por entrevistado. Foram realizadas 10 entrevistas com o auxílio de um roteiro de entrevistas semiestruturado, pois o objetivo era que os participantes discorressem sobre a sua experiência de aprendizagem, mas que não se limitassem ao instrumento de pesquisa. Esse roteiro foi desenvolvido a partir da teoria, buscando identificar, de maneira geral, como as pessoas entrevistadas reconheciam o processo de AO, em quais momentos consideravam que essa acontecia e como poderiam melhorar o processo dentro da empresa júnior. Além disso, foram considerados ainda os conhecimentos adquiridos pela autora durante 4 anos de trabalho na empresa júnior.

Do total de entrevistados, 9 eram membros efetivos da organização com a experiência de 1 a 4 anos na EJ, representando cargos desde Assessores de Diretoria até Diretores Executivos e Presidente. Além disso, foi realizada 1 entrevista com um membro egresso da EJ, tendo esse participado por 4 anos do movimento empresa júnior, ocupando cargos desde a assessoria até a presidência. Vale ressaltar que as pessoas foram escolhidas de forma a garantir a heterogeneidade dos dados, de acordo com a acessibilidade e interesse em participar da pesquisa. O critério de escolha foi a busca por equilíbrio entre membros com experiência em cargos de liderança e assessores, visto que, cargos de liderança são exercidos por pessoas com mais tempo de trabalho na empresa, que mantém contato com outras instâncias do MEJ e que tem a responsabilidade em auxiliar no desenvolvimento dos membros mais novos, que ainda estão começando a conhecer as práticas da EJ e o próprio movimento empresa júnior.

Posteriormente, as entrevistas gravadas com o consentimento das pessoas participantes da pesquisa foram transcritas para análise e obtenção de informação a partir dos dados coletados. De acordo com Creswell (2007), o processo de análise de dados se resume em extrair sentido dos dados, conduzindo diferentes análises para se aprofundar no entendimento dos mesmos. As entrevistas foram registradas manualmente pela autora da pesquisa em pasta de trabalho do Excel, versão 2013, sem o auxílio de outros aplicativos.

Por fim, as entrevistas foram analisadas utilizando a técnica da Análise de Conteúdo. Bardin (2006) se refere a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens. Tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados (MOZZATO, GRZYBOVSKI, 2011).

Desse modo, para sistematizar a análise e facilitar a leitura dos dados, essa foi dividida nas seguintes categorias de análise: desenvolvimento adquirido na visão dos membros da EJ; processo de aprendizagem descrito pela EJ; e propostas de melhoria para o processo de AO na empresa júnior. Estas categorias foram escolhidas de modo a compreender o processo de aprendizagem da empresa júnior, considerando a visão dos entrevistados sobre o desenvolvimento adquirido, o processo de AO e as suas propostas de melhoria para a empresa júnior. Por fim, como resultado da análise, buscou-se uma aproximação entre os dados pertencentes a cada uma das categorias e os conceitos de AO apresentados pelas teorias de aprendizagem organizacional: situada, prática e pragmática.

A seguir, os resultados obtidos por meio da pesquisa e análise dos dados são apresentados em conjunto com uma breve descrição das pessoas de pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados, inicialmente, os perfis das pessoas entrevistadas, considerando as seguintes classificações: gênero, idade, cargo e tempo de empresa júnior. Após essa descrição apresentam-se os principais resultados adquiridos por meio das entrevistas, bem como as relações que estes possuem com as teorias retratadas neste artigo.

### Características das pessoas de pesquisa

A pesquisa contou com um total de dez pessoas escolhidas de maneira aleatória, considerando a disponibilidade e o interesse na participação, sendo seis pessoas do gênero feminino e o restante do gênero masculino. Todas as pessoas apresentam idades entre 19 a 26 anos e a maior parte delas possuía entre 2 a 4 anos de experiência na EJ, apenas quatro pessoas entrevistadas se encontravam no primeiro ano de empresa. Quando se consideram os cargos assumidos por cada uma delas, buscou-se por um equilíbrio entre membros que já haviam tido contato com cargos de liderança e assessores de diretoria. Sendo assim, foram entrevistados quatro assessores – todos com indicação para futuros cargos de liderança no ano seguinte – e cinco membros com experiência em cargos de liderança, sendo que dois eram diretores, um presidente, um gerente de projetos e uma coordenadora geral do evento *Top of Mind*<sup>3</sup>. Por fim, foi entrevistado um pós-membro da empresa júnior, tendo esse passado por cargos desde a assessoria até a vice presidência durante os anos de 2012 a 2016.

Abaixo, no quadro 2, são apresentadas as principais características das pessoas de pesquisa aqui retratadas. Essas foram elencadas por ordem de realização das entrevistas.

### Quadro 2 – Características das pessoas de pesquisa

---

<sup>3</sup> Top of Mind: evento realizado pela EJ objeto de estudo para premiar as empresas mais lembradas pelos consumidores em uma pesquisa desenvolvida pelos empresários juniores a cada 2 anos na cidade sede da empresa júnior.



<b>Sujeitos</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo na EJ</b>
E1	Feminino	20	Assessora	1 ano
E2	Masculino	23	Diretor	3 anos
E3	Feminino	19	Assessora	1 ano
E4	Feminino	22	Presidente	4 anos
E5	Masculino	20	Gerente	2 anos
E6	Feminino	20	Diretora	4 anos
E7	Feminino	20	Coordenadora	3 anos
E8	Masculino	21	Assessor	1 ano
E9	Feminino	19	Assessora	1 ano
E10	Masculino	27	Pós-membro	4 anos

Fonte: dados da pesquisa

### **Aprendizagem Organizacional na Empresa Júnior**

Com base nos dados obtidos por meio das entrevistas, as informações analisadas foram apresentadas seguindo a ordem das categorias de análise: processo de aprendizagem descrito pela EJ; desenvolvimento percebido pelos membros e propostas de melhoria para o processo de AO na empresa júnior. Além disso, ao final da seção apresentou-se um quadro com o objetivo de identificar em quais momentos o processo de aprendizagem da EJ pode se combinar com as abordagens de AO descritas neste artigo.

Considerando a primeira categoria de análise – processo de aprendizagem descrito pela EJ – quando questionados sobre o que entendiam do termo Aprendizagem Organizacional e em quais momentos percebiam a aprendizagem acontecendo na EJ, com exceção da E9, o termo em comum a todos os entrevistados para se referir à aprendizagem foi a prática. Para as pessoas E1, E5, E7 e E10, a aprendizagem vem da ligação da teoria com a prática proporcionadas pela EJ, além de aprender e colocar em prática coisas novas, como pode ser resumido pela fala da pessoa E7: “Eu acho que aprendizagem é o quanto você vê, faz ou tem contato com alguma coisa em curso e capacitação e depois você consegue absorver aquilo e reaplicar”. A partir dessa fala e dos outros entrevistados, de início, a aprendizagem na empresa júnior pode ser relacionada à aprendizagem situada, considerando que para eles é situada na prática. Porém, caracterizando um limite dessa abordagem apresentada por Geiger (2010), não foi citado sobre qual tipo de prática os membros se referiam e a reflexão a partir da prática apareceu em menor importância quando comparado aos outros entrevistados.

Além disso, outros fatores ligados à prática foram destacados, como: refletir a partir das ações para tomar melhores decisões no futuro, conhecer a empresa e passar a questionar as práticas para pensar em novas ações, testar as teorias que aprendem e analisar o que pode dar certo ou não, entre outros. Para essas pessoas, a aprendizagem não somente se dá pela prática, mas principalmente pelo processo de reflexão, questionamento e compartilhamento de ideias em busca de melhorias. Nesse sentido, as falas das pessoas E2, E3, E4 e E6 se aproximam das abordagens de Aprendizagem pela Prática e Aprendizagem Pragmática. Isso porque não basta que participem

da prática, mas que passem a questionar as suas ações, criando e compartilhando novos significados. É importante também observar que, com exceção da E3, as outras pessoas estão a mais de 3 anos na empresa e exercem cargos de liderança, auxiliando no desenvolvimento dos mais novos e mantendo contato com outras instâncias do MEJ.

Outro fator comum para os entrevistados, independentemente do tempo e cargo exercido, é o fato de ligarem a aprendizagem a um processo de reflexão sobre os erros que identificam e buscarem soluções, seja sozinhos, ou a partir de uma experiência compartilhada com o restante da EJ. Ou ainda em momentos que buscam refletir sobre o que deu certo e o que podem aprender a partir disso, como exemplifica a sujeita E4: “...quando você tem picos ou de coisas muito boas ou de coisas muito problemáticas. Porque quando você está em uma situação normal você tem aprendizados sim, mas se você não parar pra olhar para aquilo, não vai ter”. Ou ainda, como demonstra E2: “Eu acho que pensando no âmbito organizacional é quando a gente entende o porquê alguma coisa está dando errado. Porque assim, as vezes alguma coisa está dando muito errado e a gente não sabe dizer esse porquê. Ou quando alguma coisa dá certo também”.

Em relação às práticas da EJ que contribuem para a AO, as pessoas da pesquisa acabaram seguindo a mesma linha de pensamento, identificando as seguintes: consultorias, contando com momentos de estudo e planejamento e proporcionando o envolvimento com professores e membros diferentes. Além desta, cursos e capacitações e momentos de análise de resultados, revisão da estratégia ou iniciação de novos membros. Dentre elas, a principal destacada foi a cogestão, o momento em que as lideranças atuais da empresa compartilham de suas experiências e aprendizados com as lideranças futuras. Tais práticas refletem tanto momentos em que os membros se viam executando a teoria aprendida, quanto momentos em que paravam para refletir sobre o que precisavam ainda melhorar.

Quando questionados sobre como viam a EJ pensando na aprendizagem organizacional e na influência da cultura da empresa júnior sobre a AO, a maioria dos membros concordou que a EJ pensa nesse processo principalmente oferecendo oportunidades como cursos, capacitações, incentivos para participação em eventos e por meio de trocas de experiência com outras pessoas, que param para compreender seus erros e seguir adiante. Por outro lado, nesse momento, o entrevistado E10, na visão de ex-membro que trabalhou durante 4 anos na EJ e já teve outras experiências no mercado de trabalho, ressaltou a importância de a EJ conseguir equilibrar o número de projetos desenvolvidos com as ações que incentivam a aprendizagem: “Essa aprendizagem organizacional gera vontade de ficar lá porque é a principal retribuição que a EJ dá. Então inserir processos de aprender lá é fundamental para reter pessoas, porque a pessoa só vai lá para aprender”.

Ao olhar para a segunda categoria de análise – o desenvolvimento percebido pelos membros da EJ – de maneira geral, pelo fato de a EJ ser, em muitos casos, a primeira experiência profissional, as pessoas da entrevista destacam o desenvolvimento comportamental, o conhecimento de seus pontos fortes e pontos de melhoria, o relacionamento com pessoas diferentes, além do conhecimento técnico desenvolvido por meio das consultorias. Além disso, quando questionados sobre o que levavam e deixavam de aprendizados para a empresa júnior, a maioria disse levar momentos de interação com os outros membros da EJ, autoconhecimento para

se preparar para o mercado de trabalho, organização para equilibrar atividades da EJ e da faculdade e principalmente desenvolvimento comportamental.

Em relação ao que deixavam para os outros membros, a fala de E4 ilustra esse cenário: “O que eu mais estou tentando deixar foram as coisas que foram boas e as coisas que foram ruins, principalmente desse ano, quais foram os acertos e quais foram os aprendizados [...]”. Essa fala é importante porque reflete a opinião dos outros entrevistados e também porque remete à abordagem da Aprendizagem Pragmática, especialmente à terceira forma de aprendizagem de Elkjaer (2005), em que não basta apenas a participação em comunidades de prática, mas sim a vivência e a experiência (a ação combinada com o pensamento) e a interação, compartilhando dessa com os outros indivíduos da organização.

Por fim, na última categoria de análise, em relação às propostas de melhoria para o processo de AO da empresa júnior, foram destacados pontos como maior disseminação de informações para a empresa, maior número de cursos e capacitações e melhor gerenciamento das informações referentes a projetos de consultoria e processos da EJ. Dentre todas as falas, em especial a do entrevistado 2, se destaca e é comum com a visão das outras pessoas quando se referem à necessidade de mais momentos de pausa e reflexão sobre as práticas da EJ: “Eu acho que falta incluir mais metodologia nisso tudo. E é uma coisa que falta muitos momentos na nossa EJ e em muitas outras porque com o ritmo do trabalho, são poucos momentos que a gente para pra entender porque aquilo aconteceu”.

Essa fala se destaca porque contraria a proposta de aprendizagem pela Brasil Júnior, que incentiva a aprendizagem por meio da realização de mais e melhores projetos em âmbito nacional. Isto porque, na realidade da EJ estudada, o ritmo de trabalho para atender à demanda de projetos pode ser um dos fatores que vem prejudicando o que os membros julgam contribuir para aprendizagem organizacional: momentos de pausa e reflexão sobre as suas práticas para que continuem aprendendo e melhorando enquanto indivíduos e organização.

A seguir, é apresentado o quadro 3 demonstrando como o processo de aprendizagem na empresa júnior se aproxima de cada uma das abordagens teóricas aqui retratadas.

Quadro 3 – Aproximações com as abordagens teóricas

<b>Abordagens</b>	<b>Evidências da pesquisa</b>
<b>AO Situada</b>	Aprendizagem compreendida como tudo o que pode se passar e absorver na prática.
	Aprendizagem ligada ao fato de participarem de práticas como consultorias e gestão interna.
<b>AO pela Prática</b>	Incentivo a momentos em que se conseguem parar e refletir sobre as práticas.
	Falta de momentos para pausa e reflexão por conta do ritmo de trabalho.
	A aprendizagem é vista quando conseguem parar e analisar os erros e acertos
<b>Abordagem Pragmática</b>	A aprendizagem é melhor quando conseguem, além de analisar, passar a experiência vivenciada para os outros indivíduos.
	O compartilhamento de experiências ajuda a evitar que erros se repitam.

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, como já demonstrado, a aprendizagem na EJ caminha pelas perspectivas abordadas neste artigo, partindo da abordagem situada na prática, passando para uma prática refletida e questionada em busca de melhores resultados e aprendizagem – Aprendizagem pela Prática – e se aproximando da Abordagem Pragmática, em que além de estar situada na prática e contar com o elemento reflexivo, destaca-se a importância de os indivíduos estarem implicados na experiência que vivenciam e compartilham dessa com os outros indivíduos da organização, conforme apresentam Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendendo o processo de aprendizagem da empresa júnior a partir dessas abordagens de AO utilizadas no estudo, é possível concluir que é comum a todas as pessoas de pesquisa que a aprendizagem na EJ é relacionada com a prática. Mais especificamente, essa aprendizagem se aproxima mais das perspectivas de Aprendizagem pela Prática e da Abordagem Pragmática por considerar que os membros a avaliam acontecendo a partir de momentos de reflexão sobre as práticas da EJ e compartilhamento de experiências com o grupo. Ou seja, a aprendizagem na EJ acontece e é situada em uma prática refletida, em que os membros se encontram implicados no processo de aprendizagem organizacional. Ou ainda, como já definido, de fato a AO se encontra em uma perspectiva mais sócio prática, sendo a reflexão e a interação entre os membros as práticas mais importantes nesse processo.

Por outro lado, mesmo que os membros compreendam a importância da reflexão e envolvimento com a prática para a aprendizagem, o ritmo acelerado de trabalho na empresa júnior deve ser considerado para que consigam equilibrar a entrega de projetos de qualidade, o desenvolvimento e aprendizagem da organização de modo geral. Além disso, o compartilhamento de informação e da experiência dos membros não pode ser vinculado somente às plataformas da EJ, mas sim ligado a momentos de interação entre os indivíduos ali presentes.

Ao se distanciar da perspectiva cognitivista, os empresários juniores deixam de aprender apenas como reservatório de conhecimento e se aproximam de uma experiência implicada no processo em que estão envolvidos. É importante que a EJ se aproxime da abordagem pragmática e que reconheça práticas de aprendizagem dessa perspectiva principalmente por ser considerada como um ambiente que proporciona desenvolvimento comportamental e teórico dos estudantes que por ela passam. Tal desenvolvimento demanda uma ação refletida e não somente o acúmulo de conhecimentos.

Compreende-se, portanto, que a empresa júnior ganhará ao se aproximar da perspectiva pragmática porque formará membros comprometidos e capazes de transformar o Brasil, que valorizam o pensamento, a reflexão e a vivência de experiências de modo que passem a questionar suas práticas em busca de melhorias para organização que estejam envolvidos. Como consequência, contribuirá ao formar pessoas que questionam, além das práticas, sua própria realidade em busca de um país melhor. Sendo assim, o estudo contribuiu para a EJ ao compreender como o seu processo de aprendizagem pode melhorar se aproximando das

abordagens teóricas ao mesmo tempo em que confirmou a correspondência dessas teorias com o campo de estudo.

## REFERÊNCIAS

- AMÉRICO, Bruno Luiz; CARNIEL, Fagner; FANTINEL, Leticia Dias. A noção de cultura nos estudos contemporâneos de Aprendizagem Organizacional no Brasil: desvendando a rede com o uso da inscrição literária. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 21-39, 2017
- ARGYRIS, Chris. A Life Full of Learning. *Organization Studies*. 24, 1178-1192, 2003.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. 2006.
- BRASIL. *Decreto-lei 13.005*, de 6 de Abril de 2014. Poder Executivo, Brasília-DF.
- BRASIL JUNIOR, *História do MEJ*. São Paulo, 2017.
- BRASIL JUNIOR, *Relatório Censo e Identidade*. São Paulo, 2018.
- BRASIL JUNIOR, *Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021*. São Paulo, 2018b.
- COOK, Scott. D. N.; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.
- CORRADI, Gessica; GHERARDI, Silvia; VERZELLONI, Luca. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, v.41, n. 3, p. 265-283. 2010.
- CRESWELL, John. W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- ELKJAER, Bente. Organizational learning: the third way. *Management Learning*, v.35, n.4, p.419-434. 2005.
- ELKJAER, Bente; BRANDI, Ulrik. An organisational perspective on professionals' learning. In S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (Eds.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning* (Vol. 2, pp. 835-856). Dordrecht: Springer, 2014.
- GEIGER, Daniel. Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. *Management Learning*, 2010.
- MINISTERIO DA EDUCAÇÃO, Conselho Nacional. Resolução 7, de 18 de Dezembro de 2018. *Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira*. Plano Nacional de Educação, Brasília-DF.
- MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. *Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios*. RAC, Curitiba, v. 15, n.4, p. 731-747, 2011.
- NICOLINI, Davide; GHERARDI, Silvia; YANOW, Dvora. Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. (eds.) *Knowing in organizations: a practice-based approach*. 2005.
- OLIVEIRA, Edson M. *Trabalhando como consultor júnior: como ser consultor com pouca experiência*. Ribeirão, 2003.

SANTOS, João Henrique Souza; ROCHA, Bianca Ferreira; PASSAGLIO, Kátia Tomagnini. Extensão universitária e formação no ensino superior. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*. Belo Horizonte, 2016.

SANTOS, Marcos Gilberto et al. Aprendizagem socioprática e individual-cognitiva na empresa júnior brasileira. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 16, n. 2, p. 309-339, 2015.

ZILLIOTO, Denise Macedo; BERTI, Ariete Regina. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. *Revista Conexão UEPG*, vol. 8, n. 2, p. 210-217, 2012.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Mariela Meira Caunetto**

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Contato: [macaunetto@gmail.com](mailto:macaunetto@gmail.com).  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6843854005784279>.

### **Marcio Pascoal Cassandre**

Pós-doutor pela Danish School of Education da Aarhus University. Doutor em Administração pela Universidade Positivo com período sanduíche pela University of Helsinki no Center for Research on Activity, Development and Learning (CRADLE). É docente da Universidade Estadual de Maringá. Contato: [mpcassandre@uem.br](mailto:mpcassandre@uem.br).  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0155135313155112>.

### **Como citar este artigo**

CAUNETTO, Mariela Meira; CASSANDRE, Márcio Pascoal. O processo de aprendizagem no contexto de empresas juniores: um estudo a partir de teorias baseadas na prática. **Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás (RAUEG)**. Anápolis, v. 13, n. 1, p. 26-39, jan/jun. 2022. Disponível em: link do artigo. Acesso em: dd mês ano (Ex.: 10 jan. 2024).

Recebido em: 06/01/2021

Aprovado em: 09/01/2024

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dr. Marco Aurélio Pedrosa de Melo