

PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO

SEVERINO RANIELSON CUNHA DANTAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

CLÉSSIA FERNANDES DE BRITO SANTIAGO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

A prática da aprendizagem nas organizações tem sido considerada e discutida no ambiente acadêmico e empresarial pela sua relevância e contribuição. É vista como um meio para que as pessoas desenvolvam competências e demonstrem um alto desempenho, de proporcionar vantagens competitivas frente aos concorrentes, e acumular conhecimentos a partir da vivência cotidiana e das informações disseminadas na organização.

Antonello (2005, p. 27) destaca que a aprendizagem organizacional é vista como “um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem (formais e informais) no contexto organizacional”, e é alicerçado em uma dinâmica que engloba reflexão e ação sobre as situações-problema, visando o desenvolvimento de competências. Nesse sentido, as pessoas no ambiente organizacional podem desenvolver-se mediante as práticas de gestão que incentivam e facilitam a aprendizagem.

Assim, destaca-se a necessidade das organizações desenvolverem a capacidade de promover a aprendizagem em todos os níveis organizacionais, e proporcionar ações direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas para que adquiram conhecimentos, e a partir da sistematização da aprendizagem, possam ser institucionalizadas as informações na organização para serem acessadas e utilizadas pelos indivíduos.

Nesse sentido, destaca-se as Empresas Júniores (EJs) como um ambiente propício para a aprendizagem, pois os membros que as integram têm a oportunidade de colocar em prática a teoria estudada em sala de aula a partir dessa interação com a realidade organizacional prestando consultoria a outras empresas, e assim, também desenvolvem competências profissionais por meio da vivência e experiência ao desempenhar projetos e serviços oferecidos ou realizando atividades administrativas da EJ.

As Empresas Júniores são entidades sem fins lucrativos geridos por alunos de cursos de graduação que funcionam como um laboratório prático de aprendizagem e reconhecidas como espaço de apoio à formação profissional (CAMPOS, *et al.*, 2014). Dessa forma, Santos *et al.* (2013, p. 3) sublinham que “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 os autores, além de reproduzir os conhecimentos adquiridos no espaço acadêmico, a EJ é considerada como um ambiente propício para a geração de conhecimento e com múltiplas possibilidades de aprendizado no que se refere aos meios tradicionais (palestras, treinamentos, leitura de livros) e aos meios interacionais e sociopráticos.

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional praticado em uma Empresa Júnior de Administração. Considera-se, assim, que o processo de formação em um curso de Administração pressupõe que o estudante adquira conhecimentos e passe por experiências no espaço acadêmico que propiciem a aprendizagem e a oportunidade de aprender a partir da teoria, e de forma complementar, pela prática. Dessa forma, as empresas juniores podem proporcionar aos estudantes o complemento a sua formação de modo que os conhecimentos não fiquem retidos na sala de aula, e diminua o *gap* de formação teoria e prática. Portanto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na Empresa Júnior do curso de Administração da UFPB/-CAMPUS III?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos de aprendizagem organizacional, como um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos, e os principais aspectos de Empresa Júnior, suas principais atribuições e relevância para os estudantes de graduação que fazem parte desse movimento.

2.1 Aprendizagem Organizacional

As organizações são ambientes propícios a aprendizagem e esse processo acontece de forma sistemática, com início no nível individual, passando pelo grupo até chegar ao nível organizacional por meio de novas práticas, sistemas ou processos. Além disso, pode ocorrer de forma multidirecional, pois pode gerar aprendizado primeiro por meio do nível organizacional, seguido pelo nível grupal, até chegar ao nível individual (CROSSAN, *et al.*, 1995).

Nesse contexto, Silva (2009) reflete a aprendizagem nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional. No **nível individual**, é acentuado sobre a passagem desse nível para o grupal como precípuo para o entendimento do processo de aprendizagem. No **nível de grupos** é sublinhado sobre a contribuição para gerar novos significados, cujo ambiente proporciona a abertura para gerar ideias, inovação e criatividade, além de desenvolver uma visão compartilhada entre as pessoas. No **nível organizacional**, o autor afirma que há uma contribuição elementar e decisiva para os processos de aprendizagem, pois delimita a forma como os indivíduos adquirem conhecimentos, se comportam e agem. No **nível interorganizacional**, mantém-se uma estreita relação com os outros níveis de aprendizagem, e é destacado a formação de alianças estratégicas em vista de tornar as empresas mais competitivas.

Tomando como base o nível organizacional, Bitencourt (2004, p. 60) refere-se a aprendizagem organizacional (AO) “como a aprendizagem acontece; isto é, os processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual). Para a autora, alguns conceitos devem ser associados a AO, a saber: (a) processo (em termos de continuidade); (b) transformação (baseada na mudança de atitude); (c) grupo (ênfase no coletivo); (d) criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização) e; (e) ação (apropriação e disseminação do conhecimento, a partir de uma visão pragmática).

De forma elementar, entende-se que o ambiente organizacional para o **processo de aprendizagem engloba fóruns formais e informais**, nos quais os líderes ou gestores e as equipes de trabalho podem interagir melhor, propiciando-lhes trocas de experiências, práticas de trabalho e conhecimento (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Drejer (2000) ressalta a perspectiva de Kolb (1984) e sua abordagem com foco no desenvolvimento do ciclo de aprendizagem baseado na experiência, pois as pessoas apreendem e transformam suas experiências de maneira diferentes, isto é, aprendem por meio da experiência concreta ou da conceituação abstrata; e se transformam por meio da observação reflexiva ou da experimentação ativa. O modelo afirma que, para realmente aprender alguma coisa, é preciso passar por um ciclo completo do modelo - transformar as ações (e seus resultados) em experiências, refletir completamente sobre essas experiências (o que pode ser aprendido), desenvolver e planejar novas ações, decidir sobre um curso de ação e mudar (se possível) as ações de acordo com as soluções decididas (DREJER, 2000).

Na perspectiva de Fiol e Lyles (1985), aprendizagem organizacional significa o processo de melhorar as ações por meio de um melhor conhecimento e compreensão. Antonello e Godoy (2009), por sua vez, afirmam que a AO envolve os aspectos da aprendizagem e mudança, no intuito de compreender como os indivíduos agem e decidem, de forma coletiva e individual, ao deparar-se com os desafios impostos em suas atividades de trabalho.

2.2 Processo de aprendizagem organizacional

O sistema de aprendizagem organizacional é composto pelo conhecimento em constante evolução armazenado em indivíduos, grupos e organização e constitui a infraestrutura fundamental que suporta os processos de formulação e implementação de estratégia na empresa. Assim, a aprendizagem organizacional é o processo de mudança no pensamento, na ação individual e é compartilhada, que afeta e é afetada e incorporada nas organizações (VERA; CROSSAN, 2003)

Huber (1991) destaca quatro processos relacionados a aprendizagem organizacional, a saber: aquisição do conhecimento (processo pelo qual o conhecimento é obtido), distribuição da informação (processo pelo qual as informações de diferentes fontes são compartilhadas e, assim, levam a novas informações ou conhecimento), interpretação da informação (processo pelo qual as informações distribuídas recebem uma ou mais interpretações comumente compreendida) e memória organizacional (é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro).

Nessa perspectiva, Starkey (1998) corrobora ao ressaltar sobre o ciclo de aprendizagem organizacional. Assim, o autor caracteriza o ciclo da aprendizagem em quatro estágios: estágio I - a geração generalizada de aprendizado - abrange tanto a coleta de dados externos quanto o desenvolvimento interno de novas ideias, incluindo ideias relativas ao processo e ao produto; estágio II- integra novas informações no contexto organizacional e envolve a disseminação da organização em todo seu sistema; estágio III- interpretar coletivamente informações compartilhadas; e estágio IV- introdução de novas perspectivas por meio das tendências atuais e possibilidades futuras na aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional pode ser visualizada como um processo que se desenvolve por meio de processos menores ou como (sub)processos: intuição, interpretação, integração e institucionalização, e que ocorrem em três níveis- individual, grupal e organizacional (CROSSAN *et al.*, 1998). Além disso, os autores destacam que esses processos podem ocorrer em dois sentidos: *feedforward* e *feedback*. Por meio dos processos de *feedforward*, novas ideias e ações fluem do indivíduo para o grupo até os níveis da organização. Ao mesmo tempo, o que já foi aprendido retorna da organização para os níveis de grupo e individual, afetando como as pessoas agem e pensam (*feedback*).

Diante disso, Silva (2009) apresenta os processos da aprendizagem organizacional a partir da análise dos estudos de Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan *et al.* (1998), e propõe uma estrutura referencial que tem o objetivo de integrar níveis e processos para compreender como a aprendizagem ocorre nas organizações, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1- Processo de Aprendizagem Organizacional

PROCESSOS	NÍVEL DE ANÁLISE	HUBER (1991)	STARKEY (1998)	CROSSAM <i>et al</i> (1998)
Geração	Indivíduo	Aquisição de conhecimento	Geração e difusão da aprendizagem	Intuição
Compreensão	Grupo	Interpretação da informação	Interpretação da informação	Interpretação
Disseminação	Grupo	Distribuição da informação	Integração da informação ao contexto organizacional	Integração
Institucionalização	Organização	Memória organizacional	Interpretação de novas	Institucionalização

			perspectivas para a aprendizagem organizacional	
--	--	--	--	--

Fonte: Silva (2009, p. 126)

Para Silva (2009, p. 126) o processo de geração da aprendizagem ocorre no nível individual e envolve aquisição de conhecimento mediante a busca de informações. No nível individual, a aprendizagem “é um processo que não envolve apenas cognição, mas é influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em que ocorre”. As experiências que as pessoas vivenciam servem de *background* no processo de aquisição e contribuem para que significados sejam atribuídos.

Concernente ao nível grupal, o autor destaca os processos de compreensão e disseminação que estão relacionados à interpretação e integração de ideias na busca de uma visão partilhada pelas pessoas. A disseminação ocorre no momento em que o grupo na organização integra o resultado do processo no nível organizacional, contribuindo assim para a institucionalização de processos novos, bem como procedimentos e comportamentos que podem influenciar as ações dos agentes envolvidos com o processo de aprendizagem.

No nível organizacional, tem-se o processo de institucionalização da aprendizagem, ou seja, a sistematização do resultado coletivo da aprendizagem na organização, cuja aprendizagem resulta em mudanças nos processos organizacionais e que provoca ajustes na estratégia, na cultura, nos artefatos e valores.

2.3 Empresa Júnior

Empresa Júnior (EJ) é uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída por alunos de cursos de graduação em Instituições de Ensino Superior (IES), com o intuito de prestar serviços e desenvolver projetos que contribuam para o desenvolvimento acadêmico dos membros, fomentem experiências de mercado e promovam o crescimento pessoal e profissional dos associados (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Silva, Costa e Dias (2016, p. 281) sublinham que “os conhecimentos adquiridos na sala de aula e por meio de livros e atividades curriculares não são suficientes para a preparação de profissionais qualificados”. Por isso, de acordo com os autores as EJs são entidades que visam solucionar o *gap* entre teoria e prática que a maioria dos cursos de graduação apresentam.

Da iniciativa de universitários franceses em 1967, a ideia de EJ surgiu da necessidade de experiências práticas que complementassem a formação acadêmica, criando-se assim, uma associação denominada Junior-*Entreprise* para que os acadêmicos a partir da formação teórica obtida na universidade colocassem seus conhecimentos em aplicação (PENHA, *et al.*, 2015).

Santos *et al.* (2013) destacam a criação das primeiras EJs no Brasil que estavam ligadas ao curso de Administração, sendo a pioneira a Empresa Júnior de Administração da Fundação Getúlio Vargas em 1989. De acordo com os autores, as empresas juniores passaram a atuar com mais vigor no final da década de 1980. Assim, como resultado de sua expansão em vários estados brasileiros, criou-se em 2003 a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), cuja missão é representar o Movimento Empresa Júnior (MEJ), potencializá-lo como agente de educação empresarial e na formação de empreendedores capazes de transformar o país e sua atuação. Formada por 17 federações, representando 16 estados e o Distrito Federal, a BJ trabalha para fomentar e dar suporte às empresas juniores em todo o Brasil (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Na Paraíba, destaca-se o Movimento Júnior que começou em 1991, a partir da Empresa Júnior de Administração (EJA) formada e gerida por graduandos do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba. Atualmente, o estado paraibano conta com a Federação PB

Júnior fundada em 2001, sendo gerida e constituída exclusivamente por alunos de graduação de Instituições de Ensino Superior da Paraíba (SÁ, OLIVEIRA, HONÓRIO, 2005; PB JÚNIOR, 2018).

Como um espaço de aprendizagem, Guimarães, Moreira e Baeta (2013) destacam objetivos que as EJs devem ter, a saber: proporcionar a oportunidade de aplicação prática dos conhecimentos teóricos relacionados à área de formação; desenvolver a capacidade crítica, analítica e empreendedora; intensificar o relacionamento com a instituição de ensino; facilitar o ingresso no mercado de trabalho a partir do contato direto com empresários seniores e *stakeholders* proporcionado pela EJ e contribuir com a sociedade promovendo um serviço de qualidade a preços acessíveis.

Portanto, Silva, Costa e Dias (2016) ressaltam que os membros das EJs têm a oportunidade elementar de estar em contato com o mercado de trabalho, de acordo com a prestação de serviços oferecidos pela empresa, e assim, poder adquirir conhecimentos e experiências essenciais para sua formação profissional.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se em sua abordagem como uma **pesquisa qualitativa**, pois visa compreender a percepção dos sujeitos de como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na empresa pesquisada. Collis e Hussey (2005) destacam que a abordagem qualitativa busca aspectos subjetivos e reflexões das percepções para entender atividades sociais e humanas. Assim, de acordo com Merriam (2009) esse método visa descobrir o significado que as pessoas construíram, como compreendem seu mundo e que significado elas atribuem às suas experiências.

O tipo de pesquisa quanto ao objetivo foi classificado como **descritivo**. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102) “os estudos descritivos são úteis para mostrar com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação”. Os autores complementam que esse tipo de pesquisa busca especificar as propriedades, características e perfis de fenômenos que possam ser submetidos a determinada análise. Este estudo também se caracteriza como **pesquisa de campo**, pois se utiliza dados coletados com os sujeitos. Tem o objetivo de obter informações/conhecimentos sobre um problema e buscar respostas, além de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Quanto ao objeto de estudo, esta pesquisa adotou o método **estudo de caso**, na busca por explorar um sistema delimitado contemporâneo da vida real por meio de coleta detalhadas, envolvendo múltiplas fontes de informação como entrevistas, material audiovisual e observações (CRESWELL, 2013). Assim, a identificação do caso específico foi uma entidade concreta, que é a Executive Consultoria Júnior (ECJ), empresa vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba. O estudo desse caso visou reunir informações para analisar como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na empresa, pois é imprescindível conhecer e entender o processo no qual o conhecimento e o aprendizado dos indivíduos são incorporados na memória e na estrutura da organização.

Nas estratégias de investigação, especificamente concentradas na coleta, análise e redação dos dados considera-se as seguintes premissas: a coleta de informações foi realizada por meio de **entrevistas semiestruturadas** com os sujeitos da pesquisa mediante a utilização de um roteiro com 12 questões abertas, elaborado a partir do referencial teórico e a partir do trabalho desenvolvido por Delfino (2011), e abordou sobre o processo de aprendizagem organizacional de acordo com a estrutura proposta por Silva (2009), constituindo-se dos seguintes processos: geração, compreensão, disseminação e institucionalização.

A pesquisa foi realizada com membros que fazem parte da gestão atual da Executive Consultoria, Empresa Júnior do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba – *Campus III*, na cidade de Bananeiras- PB. É uma organização sem fins lucrativos, formada e gerenciada pelos alunos da graduação em Administração. Destaca-se, portanto, que o período da pesquisa ocorreu no mês de julho de 2019, e assim, foram pesquisados os membros que estavam atuando na EJ nessa época especificamente. Utilizou-se a técnica bola de neve para alcançar os sujeitos da pesquisa seguindo a indicação dos próprios entrevistados e conhecidos até alcançar a saturação dos dados, ou seja, até a decisão de interromper a amostragem pelo fato de não encontrar nas falas dos entrevistados dados adicionais, isto é, não surgir mais nada novo (FLICK, 2009).

A coleta de dados foi realizada em locais previamente marcados de forma presencial, e também de forma *online*, utilizando-se de suportes da tecnologia para ter acessibilidade aos membros, como por exemplo por meio do aplicativo *WhatsApp*. As entrevistas foram todas gravadas em meios digitais como o celular, depois foram transcritas, feitas as leituras e transformadas em protocolos codificados, e depois analisadas. Foram realizadas oito entrevistas com membros de diferentes departamentos da empresa, sendo três presenciais e cinco *online*.

Para apresentar o conteúdo coletado e analisado foram utilizadas as letras “EJ” para representar o membro entrevistado e em seguida a numeração para codificar cada sujeito da pesquisa, a saber: EJ1, EJ2, EJ3, EJ4, EJ5, EJ6, EJ7 e EJ8. O Quadro 2 a seguir sintetiza essas informações e apresenta características das entrevistas como data de realização e tempo de duração.

Quadro 2- Codificação e tempo das entrevistas

SUJEITO	DATA DA ENTREVISTA	TEMPO DE ENTREVISTA
EJ1	11.07.2019	1 hora e 10 minutos
EJ2	10.07.2019	32 minutos
EJ3	10.07.2019	29 minutos
EJ4	10.07.2019	18 minutos
EJ5	11.07.2019	28 minutos
EJ6	11.07.2019	30 minutos
EJ7	10.07.2019	25 minutos
EJ8	11.07.2019	30 minutos

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A análise dos dados se deu por meio de estágios apresentados pelo modelo de análise de Creswell (2010). Desse modo, considerou-se os seguintes passos: a) organização e preparação os dados para a análise (transcrições, anotações de campo, etc.); b) organização e preparação dos dados para análise; c) leitura completa dos dados; d) análise detalhada com um processo de codificação; e) realização do inter-relacionamento dos temas/descrição; f) verificação de como a descrição e os temas foram representados nas narrativas; g) realização de uma interpretação ou extração de um significado dos dados; e h) realização e validação dos resultados durante todos os passos do processo da pesquisa.

Nessa perspectiva, o método utilizado para a análise dos dados foi **análise do conteúdo** proposta por Bardin (2011) no intuito de analisar as entrevistas e buscar padrões que se repetiram nas falas dos entrevistados. Flick (2009, p. 291) destaca que esse método é utilizado

com o objetivo de reduzir o material coletado por meio da “utilização de categorias, as quais são normalmente obtidas a partir de modelos teóricos”. Assim, essa técnica é desenvolvida seguindo as etapas: definir o material e selecionar as partes relevantes das entrevistas em vista de contribuir na solução da problemática da pesquisa, analisar a situação da coleta de dados, categorizar formalmente o material e definir as unidades analíticas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se a análise dos processos de aprendizagem organizacional na organização estudada, com base na estrutura de referência proposta por Silva (2009). A estrutura objetiva integrar níveis e processos para que se compreenda como ocorre a aprendizagem, constituindo-se dos seguintes processos: geração, compreensão, disseminação e institucionalização.

4.1 Processo de geração

O processo de geração de acordo com Silva (2009) envolve a aquisição de conhecimento por meio de imagens, metáforas ou ideias do indivíduo, que pode associar-se a um processo de educação e treinamento. Assim, discute-se a análise das entrevistas com a intenção de identificar relatos que apresentem a forma como o conhecimento é adquirido e atualizado na Executive Consultoria Júnior (ECJ) e como são configuradas as ações de trabalho dos membros a partir das informações obtidas no ambiente empresarial que favorecem a aquisição de conhecimento para realizar suas funções e desenvolver competências que proporcionem um alto desempenho.

Nesse sentido, identificou-se que os membros da EJ são incentivados à busca constante pelo conhecimento por meio de iniciativas pessoais, como estudar assuntos oferecidos pelas disciplinas do curso de graduação que agregam no conhecimento para realizar os serviços de consultoria e manter contato com os professores para que auxiliem nas possíveis dúvidas na realização das tarefas da empresa. Um destaque na percepção dos sujeitos é que a empresa incentiva a aprendizagem dos membros e a aquisição de conhecimentos por meio da prática, do que vivenciam no dia a dia da empresa, de acordo com o que aprendem em sala de aula. Esses fatos podem ser observados pelas seguintes falas:

A gente adquire conhecimento no caso **através da prática**. Como fazemos o curso de Administração e fazemos projetos voltados para área da Administração, a gente consegue **colocar em prática o conhecimento que a gente aprende em sala de aula**. Tenho muito **contato com professores** e tenho ido muito atrás para tentar entender algumas coisas. **Tudo que a gente vive lá na empresa é uma forma de adquirirmos conhecimento**, seja nos processos que ocorrem, na ida ao encontro de algum dono de alguma empresa, esse jeito de levar para as pessoas a essência do movimento empresa júnior, de certa forma a gente vai aprendendo. (EJ1)

A gente adquire conhecimentos a partir da **vivência no cotidiano da empresa**. Quando temos um serviço que necessitamos ter um conhecimento específico, **a gente procura os membros de mais experiência** e que já cursaram disciplinas com determinados assuntos, que já tem uma base. E também **pesquisamos por conta própria**, conversamos com outras pessoas que entendem do assunto, **pedimos auxílio dos professores da graduação** para que assim possamos ir formando esse conhecimento. (EJ4)

[...] Como membro da Empresa Júnior você pode fazer muitas vezes uma **ligação com o há na sala de aula**, então há uma **clareza das ideias**. (EJ2)

A EJ favorece para que os membros se capacitem a partir dos eventos oferecidos pela própria empresa ou pelo Movimento Empresa Júnior (MEJ). Nessa perspectiva, ressalta-se que a aprendizagem ocorre mediante à aquisição do conhecimento de fora da organização, pela coleta de dados externos e também pelo desenvolvimento de novas ideias internamente (HUBER, 1991; STARKEY, 1998). Destaca-se, portanto, que membros da ECJ afirmam adquirir conhecimentos por meio de conversas informais com outros membros, seja da mesma empresa ou de outras EJs, por meio de treinamentos e de parcerias que proporcionam a oportunidade de conhecer outras realidades, estratégias e ferramentas em vista do objetivo de conseguir vender projetos de consultoria e melhorar a realidade interna da empresa. As opiniões dos sujeitos evidenciam esses destaques:

Nós participamos de **capacitações que são oferecidas pelo próprio movimento**, MEJ no caso. Sempre vem algumas pessoas que são da PB Júnior, federação da Paraíba, que **vem nos dar um suporte**. Quando não podem vir presencialmente, fazem *online* via chamada de vídeo com o pessoal, e oferecem treinamento de vendas, entre outros. (EJ4)

A gente tem **adquirido bastante conhecimento por meio dos eventos** que são disponibilizados pelo movimento ou pela federação paraibana. A gente vai para lá e tem a oportunidade de **conversar com diversas outras pessoas**, com diversos outros empresários juniores que passam por situações que a gente tenha passado o que a gente não passa, mas pode ser que venha a passar. E eles também desenvolvem diversas outras coisas que **a gente pode trazer para nossa realidade**. (EJ1)

Atualmente atualizamos nossos conhecimentos por meio de **parcerias**. Assim, vem membros de outras EJs que são de alto crescimento e **trazem conhecimentos e experiências que vivenciam para compartilhar conosco**, apresentam **técnicas que foram utilizadas** em suas EJs para a nossa empresa também tenha a oportunidade de adotar. (EJ2)

Conforme Silva (2009) o ambiente organizacional favorece que esquemas compartilhados sejam desenvolvidos, e assim é possível que sejam geradas novas ideias e criado um ambiente que propicie a criatividade e a inovação. Nesse sentido, é possível destacar a partir das respostas dos entrevistados que a ECJ tem buscado incentivar seus membros a serem criativos e desenvolver ideias novas, porém isso tem se mostrado um desafio, como destaca o EJ1:

[...] isso está dando muita dor de cabeça. **Como é difícil incentivar uma pessoa a pensar, a criar algo novo**. [...] É muito difícil! Estamos trabalhando muito, e como a gente tem o suporte da federação, estamos tendo diversas reuniões com o assessor de desenvolvimento **porque estamos tentando desenvolver, trazer várias coisas para dentro da empresa**, e uma dessas coisas é justamente isso, é tentar colocar, **desenvolver na cabeça das pessoas esse pensamento de inovação**. Mas é uma coisa bastante difícil que não temos conseguido de fato com sucesso. (EJ1)

Acontece mais de forma individual. Cada diretoria tem o seu papel de incentivar os consultores a trazerem coisas novas e a possibilidade de alguma melhoria para a empresa. (EJ4)

Muitas organizações em sua realidade apresentam a dificuldade para influenciar e incentivar os membros a inovação e a criatividade. Nessa perspectiva, Silva (2009, p. 122) destaca a importância de “um perfil gerencial pautado na participação, na comunicação e na sistematização dos processos organizacionais”. Assim, de acordo com o autor, no momento em que os indivíduos entenderem a estrutura e os processos organizacionais, serão capazes de

desenvolver um pensamento sistêmico que melhore o sistema de comunicação e as relações interpessoais.

4.2 Processo de compreensão

Após a geração, o processo seguinte corresponde a compreensão das ideias e informações geradas na organização. Este é um dos processos mais complexos, pois é marcado pelo sentido que as pessoas conferem às informações decorrentes do processo de geração.

Nessa perspectiva, o processo de compreensão está relacionado a como os indivíduos interpretam as ideias e informações originadas dentro das organizações, que pode ser por meio da interpretação de palavras e/ou ações, de um *insight* ou ideia para o indivíduo e para os outros (SILVA, 2009). Nesse sentido, Huber (1991) percebe a interpretação das informações como o processo pelo qual as informações são dadas uma ou mais interpretações comumente entendidas. Crossan (1998) sugere que a interpretação é uma atividade social que cria e refina a linguagem comum, esclarece imagens e cria significado e compreensão compartilhados.

Na Executive Consultoria Jr., o processo de compreensão de ideias e informações ocorre por meio da interação entre seus membros em reuniões gerais periódicas ou encontros com outras empresas juniores. A respeito das reuniões internas, é possível destacar a importância da interação entre seus membros para a compreensão das ideias por parte do grupo:

[...] **todos se juntam nas reuniões gerais** semanais e expõem suas ideias, e assim **vemos qual é a melhor forma de utilizá-las.** (EJ1)

[...] **basicamente aqui tá sendo individualmente.** Tipo, sei que cada diretoria tem seu o papel de incentivar os consultores a trazer coisas novas e a própria comunicação de se ver com a possibilidade de melhoria alguma coisa que traga para dentro da empresa. [...] **essas ideias são discutidas na reunião geral** e possa ser que antes sejam comentadas nas reuniões de departamento. (EJ2)

Essas movimentações coletivas, sob a ótica de Crossan (1998) contribuem para a integração à medida que o processo interpretativo se move para além do indivíduo e se torna alojado dentro do grupo de trabalho.

Encontro mais formais como reuniões também possibilitam o compartilhamento de experiências, fator de grande importância para o processo de aprendizagem na organização. Conforme destacado pelos Empresários Juniores:

Quando a gente sente alguma dificuldade ou não sabe muito o que fazer em determinadas situações, **a gente vai e pergunta para pessoas** mais velhas na empresa **gente com mais experiência.** (EJ6)

A gente conversa bastante, não só dentro da empresa, mas informalmente em outros lugares. A gente **conversa bastante** sobre tudo o que está acontecendo, **todas as experiências**, e principalmente nas reuniões gerais. (EJ1)

Como é possível observar, o processo de compreensão tem grande influência da interação entre os membros da EJ. Em que inicialmente parte de uma perspectiva mais individualizada para uma mais colaborativa com a atuação dos demais empresários juniores. Desse modo, destaca-se também o quesito experiência como principal critério de busca de informação.

Além disso, quando esse processo de integração e troca de experiências ocorre não só entre as barreiras da organização, mas também em caráter mais amplo. No caso da ECJ, o principal mecanismo de interação com outras empresas juniores é viabilizado pela Federação Paraibana de Empresas Juniores (PB JUNIOR), organização que compreende, incentiva e

regula todas as empresas juniores do estado. Sua importância para o movimento se dá pela realização de eventos e encontros periódicos, conforme é pontuado:

[...] Quando a gente vai para um evento fora e vemos que **o pessoal teve uma ideia que a gente poderia ter tido** isso faz com que **a gente reflita** como a gente tá lidando até agora, com criatividade coisa assim. (EJ2)

[...] Nós temos muito estímulo da federação, **somos estimulados a fazer bench** também, em que você pode conversar com outras empresas, outros membros de outras organizações. Porque eles têm experiência na empresa deles que pode servir para nossa. [...] Você pode conversar com todas as empresas e isso ajuda a **criar insights** nas organizações. (EJ7)

Conforme observado, a percepção dos entrevistados sobre como as ideias podem ser viáveis e contribuir para o desenvolvimento da organização muitas vezes é viabilizado pelo conhecimento sobre outras realidades. Dessa forma, essa interação favorece uma maior compreensão a respeito das melhores práticas a serem empregadas, em que o caráter de aprendizado é desenvolvido e incentivado por todos na organização. Muitos membros e unidades organizacionais que adquirem conhecimento também têm, como parte de seu papel, que compartilhar o que adquiriram com outras organizações componentes (HUBER, 1991).

4.3 Processo de disseminação

A disseminação ocorre quando o grupo passa a integrar o resultado do processo no nível organizacional, o que contribui para a institucionalização de novos processos, procedimento e comportamentos que influenciarão as ações de todos os agentes envolvidos direta e indiretamente com o processo de aprendizagem (SILVA, 2009).

Huber (1991) entende como o processo pelo qual a informação de diferentes fontes é compartilhada, suscitando assim novas informações e compreensões. Sob esse ponto de vista, a disseminação está relacionada à difusão da informação de forma que ela se torne integrada ao contexto da organização (STARKEY, 1998).

Outra consideração importante é que as ideias e informações são melhor compreendidas quando há uma maior propagação dentro da organização. Na empresa júnior, a informação é compartilhada em sua maioria informalmente, tanto em caráter presencial como através de plataformas digitais como redes sociais e aplicativos de mensagens:

[...] Temos um **grupo no WhatsApp com todas as pessoas da empresa**, tem os grupos de departamento, grupo diretoria. Temos todas essas formas de manter a comunicação. (EJ 1)

De início por meio de **reuniões semanais** mais como meio mais eficiente seria por meio de **grupos no WhatsApp** tanto dos seus departamentos como de toda a empresa. [...] Então diria que a principal ferramenta seja o WhatsApp e também usamos **um aplicativo de reuniões online**. (EJ2)

existe, principalmente pelas **mídias sociais** de forma informal e também por meio de **conversas**, assim entre os funcionários, **nos corredores**, fora da empresa. (EJ4)

Por meio de reuniões e quando não dá para reunir os departamentos conversam entre si dependendo do assunto e aí repassam para o **grupo geral no WhatsApp**. E também tem **por meio de e-mails**. (EJ6)

De acordo com os relatos, é possível identificar que as informações dentro da empresa júnior transcorrem de maneira mais informal. Em que a utilização de recursos tecnológicos é um fator incisivo nesse processo, haja vista que grande parte da comunicação e consequentemente o compartilhamento de ideias e informações é operacionalizado principalmente pelo aplicativo de mensagens WhatsApp. Além do mais, uma maior flexibilização da interação entre os membros facilita uma rápida propagação das informações, conforme pontuado também a respeito da importância de conversas pelos corredores.

Esse processo ocorre, possivelmente pelo fato das empresas juniores serem constituídas por estudantes em formação, que precisam conciliar suas atividades de trabalho com as atividades acadêmicas, em que as informações precisam ser acessíveis nos mais diversos canais.

Outro ponto destacado pelos empresários como facilitador das informações consiste na estrutura física da empresa, em que foi apontada como ponto positivo por permitir uma maior interação entre os membros, apesar de suas limitações:

Todo dinheiro que a gente arrecada tentamos utilizar para capacitação, pois todo recurso que entra é realmente voltado para isso. **Facilita a disseminação da informação**, mas de certa forma **a gente ainda poderia dar uma melhorada nisso**. (EJ1)

É benéfico, pois dá início a uma **quebra de paradigmas**, aquele paradigma de **departamentos isolados** nos quais os departamentos não podem envolver-se. Diria que o espaço por ser menor **todos ficamos juntos**, todos trocamos mais informações e também cria um ambiente agradável de se trabalhar, no qual **quando todos estão trabalhando se ajudam mesmo** todos em reunião. (EJ2)

A estrutura física **influencia o contato** por ela ser presente em **uma estrutura curta**, pequena, e certamente **a troca de informações**, o contato consequentemente é maior. (EJ5)

Essa comunicação menos formal pode ser compreendida pelo fato de que as empresas juniores não dispõem de muitos recursos financeiros como empresas com fins lucrativos, e encontram maneiras e ferramentas a custo baixo para dinamizar viabilizar suas atividades. Essas observações são corroboradas por Huber (1991) como a combinação de informações de diferentes subunidades leva não apenas a novas informações, mas também para um novo entendimento.

4.4 Processo de Institucionalização

A institucionalização é o processo em que são armazenados na memória da organização os conhecimentos que foram adquiridos para que posteriormente possam ser utilizados (HUBER, 1991). Nessa perspectiva, Crossan (1998) corrobora ao destacar que o processo da institucionalização fixa a aprendizagem que ocorre nas pessoas e nos grupos de trabalho, e quando esse processo ocorre o conhecimento é incorporado em repositórios não humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia.

Nesse sentido, as opiniões dos respondentes da pesquisa indicaram que na ECJ não existe uma prática efetiva de armazenamento dos processos, serviços e atividades da empresa, o que dificulta o acesso as informações que podem gerar o conhecimento e sua difusão. As seguintes falas corroboram com essa perspectiva:

Isso é uma coisa bem deficiente da empresa, desde que eu cheguei aqui. Por exemplo, o que conseguimos documentar e arquivar são contratos, no caso documentos relacionados as pessoas que entram e que saem da empresa, questões

burocráticas e financeiras. Mas os processos mais simples que ocorrem dentro da empresa **a gente não tinha nada que conseguisse armazenar para ser analisado novamente** e que a gente conseguisse ter acesso. Por isso que a gente vai começar a utilizar uma plataforma chamada *pipefy*. **Lá vai conter todo o processo, todos os documentos, eles ficarão todos arquivados.** Então é uma **forma de todo mundo ter acesso a essas informações e materiais** que a gente está produzindo durante esse tempo aqui. Por isso que a gente tá adotando essa estratégia, pelo fato de **não termos eficientemente esse armazenamento de materiais** que são necessários para que **permaneçam na EJ (EJ1).**

Nós **não disponibilizamos de meios de armazenagem**, as informações são disponibilizadas por meio das mídias sociais, reuniões, e pelo sistema operacional dos computadores. As dificuldades que aparecem, como as dúvidas por exemplo, são tiradas com os diretores, com a presidente e pelos membros mais velhos dentro da empresa. Mas **não tem documentos que oriente o que deve ser feito.** Existe o portfólio da empresa, mas nele está contido apenas os serviços que ela oferece (EJ5).

Assim, é possível destacar a importância do papel da gestão em implantar práticas operacionais e gerenciais que objetivem gerir o conhecimento organizacional para que tal conhecimento seja difundido, compartilhado e disseminado no âmbito da organização. As pessoas, a partir de suas experiências vivenciadas, adquirem conhecimento tácito. Porém, muitas vezes esse conhecimento fica retido a elas mesmas, pois não é convertido para o conhecimento explícito e não há integração e institucionalização. O discurso do EJ3 aponta isso ao ressaltar: “[...] *quando a gente entra na Empresa Júnior, não sabemos de absolutamente nada, não sabemos bem o que fazer. E os membros, em geral, são pessoas que entram e saem da empresa muito rápido*”. Por isso, a importância da implantação do processo de aprendizagem para que haja transferência da aprendizagem das pessoas entre os níveis para que posteriormente seja também incorporado e institucionalizado na organização.

No discurso do EJ7 identifica-se que mesmo não havendo um efetivo armazenamento de informações na empresa, é possível encontrar documentos na empresa que detenha de informações para auxiliar em atividades a serem desenvolvidas pelos membros, e destaca: *“existe sim alguns modelos de propostas de serviços para oferecer aos clientes, como executar alguns projetos e como acompanhá-los. Temos arquivos físicos nos compartimentos da empresa divididos por departamentos e também documentos digitais salvos nas contas de e-mail dos departamentos”*. Nesse sentido, a EJ6 também destaca alguns meios de obter acesso as informações dentro da empresa:

As informações geradas são armazenadas na por meio de *e-mails*, cada departamento tem suas informações salvas no *Google Drive*, em que são salvos atas, memorandos, banco de dados dos membros, algumas propostas de serviços oferecidos pela empresa, entre outros (EJ6).

Portanto, é imprescindível conhecer e entender o processo no qual o conhecimento e o aprendizado dos indivíduos são incorporados na memória e na estrutura da organização. Além disso, é necessário que as empresas avaliem como o conhecimento é adquirido a partir do processo de aprendizagem e como é gerido na organização, e se está sendo assegurado sua institucionalização. Conforme Silva (2009, p. 118), “as organizações não têm cérebro, mas têm sistemas cognitivos e memórias institucionalizadas em processos ou sistemas de gestão que formam uma ideologia”. Para o autor, muitas organizações têm dificuldades para preservar sua memória organizacional e os conhecimentos dos indivíduos podem estar acumulados em sua memória individual, e dessa forma, a difusão do conhecimento na organização é dificultada por não existir um processo de aprendizagem organizacional efetivamente difundido. Portanto, é

um desafio para as empresas fomentar um processo de aprendizagem, haja vista os fatores internos, ambientais, culturais, estruturais, tecnológicos e estratégicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprendizagem organizacional é um processo de fundamental importância para as organizações, haja vista que o conhecimento e a informação é o recurso mais poderoso e complexo no contexto de desenvolvimento atual. Desse modo, a aprendizagem organizacional é identificada como um campo voltado para o estudo dos processos cognitivos e sociais do conhecimento nas organizações, que estão imbricadas nas práticas organizacionais e de trabalho (ANTONELLO, GODOY, 2011).

O objetivo desse artigo foi de analisar o processo de aprendizagem organizacional na Executive Consultoria, Empresa Júnior do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba – Campus III. Tal análise tomou como base o modelo proposto por Silva (2009), que engloba quatro processos: geração, compreensão, disseminação e institucionalização.

No que se refere ao primeiro processo de aprendizagem organizacional (geração), identificou-se que os membros da Empresa Júnior são incentivados a buscarem novos conhecimentos, em grande parte por meio da prática no seu dia-a-dia. Além disso, a interação representa importante mecanismo para os empresários juniores na busca por novas ideias e inovação.

No segundo processo (compreensão), observou-se que ideias geradas e sugestões são discutidas internamente em encontros periódicos e por reuniões gerais, em que esta pode acontecer tanto presencialmente como virtualmente. Outra consideração importante sobre esse processo corresponde ao suporte baseado em experiência prática, em que membros com menos experiência recorrem constantemente a pessoas mais experientes, como membros mais antigos, professores e outras empresas juniores.

No processo de disseminação, é evidente o suporte que a tecnologia oferece para o desempenho das ações e atividades da Empresa Júnior. Constatou-se que diversas plataformas digitais são utilizadas com o intuito de disseminação de informação. No entanto, a ferramenta de mensagens instantâneas *WhatsApp* é o principal canal de comunicação e articulação na Executive Consultoria Júnior. Além disso, interações informais também fazem parte da rotina do empresário júnior, que viabiliza a comunicação até mesmo pelos corredores da universidade, por exemplo.

O último processo do modelo corresponde a institucionalização. No estudo, verificou-se como ponto deficiente, pois a Empresa Júnior se mostra como ambiente bastante favorável para a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento, no entanto muito pouco desse conhecimento é institucionalizado na organização. Isso pode ser um processo muito complicado, em que a combinação de inexperiência por parte dos membros atrelado a alta rotatividade dos cargos, podendo influenciar no desempenho e desenvolvimento da organização.

Em síntese, é possível afirmar que o estudo consegue atingir o objetivo proposto para o artigo, uma vez que evidenciou o processo de aprendizagem organizacional na Executive Consultoria Júnior, conforme aplicação do modelo proposto por Silva (2009), no qual apresentou aderência ao contexto da organização pesquisada e proporcionou identificar os principais elementos de aprendizagem na ECJ. Desse modo, foi possível identificar práticas relevantes na realidade do movimento de empresas juniores, bem como restrições a serem consideradas no processo. A síntese dos principais achados da pesquisa de como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na empresa pesquisada é ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Processo de Aprendizagem Organizacional na ECJ



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A Figura 1 apresenta como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na Executive Consultoria Júnior, e elenca as principais características identificadas na análise das entrevistas, isto é, os elementos mais destacados pelos membros de como acontece a aprendizagem em cada processo. No processo de geração, a aquisição do conhecimento se dá de forma predominante **por meio da prática, conversas informais, treinamentos e parcerias com outras EJs**. No processo de compreensão as informações e ideias são interpretadas pela **interação entre os membros e encontros formais**. Na disseminação, a difusão da informação destacou-se mais com a utilização de **plataformas digitais** e pelo **compartilhamento de maneira informal** das informações. E finalmente, no processo da institucionalização, destacou-se que a sistematização da aprendizagem ocorre de forma significativa por meio do **armazenamento de informações no Google Drive, e-mail e arquivos físicos** que estão guardados nos compartimentos da EJ.

Além disso, é importante ressaltar na pesquisa, que a aprendizagem na ECJ percorre o caminho da organização em direção ao indivíduo (*feedback*), o que explica a seta mais forte (em destaque) na Figura 1. Nesse sentido, foi possível identificar que os membros desenvolvem sua aprendizagem devido mais as demandas viabilizadas pela organização do que em caráter individual.

Como limitação desse estudo, evidencia-se que a pesquisa foi realizada apenas com os integrantes da gestão atual da ECJ, e não alcançou membros de gestões anteriores para que pudesse ser obtido mais informações sobre como o processo de aprendizagem tem ocorrido, considerando o aspecto da cultura organizacional estabelecido pela empresa. Dessa maneira, para estudos futuros, propõe-se a investigação do processo de aprendizagem nos níveis individual e grupal na EJ, com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre como ocorre a aprendizagem nos os três níveis de abrangência (individual, organizacional e grupal).

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: R. L. RUAS, C. S. ANTONELLO & L. H. BOFF (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em Aprendizagem Organizacional. **RAE**: São Paulo. v. 49, n.3, 2009.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem nas organizações: significado do trabalho e espaço organizacional. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições Loyola, 2011.

BRASIL JÚNIOR. **DNA JR**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/crie-sua-ej>>. Acesso em 21 de outubro de 2018.

BRASIL JÚNIOR. **CNEJ - Conceito Nacional de Empresas Juniores**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/crie-sua-ej>>. Acesso em 21 de outubro de 2018.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, vol. 44, n. 1, jan-mar, 2004.

CAMPOS, E. B. D. *et al.* Empresas juniores como espaços de apoio à formação profissional de estudantes universitários brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 14(4), out-dez, 2014.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. **Management learning**, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry & Research Design**: choose among five approaches. 3. ed. Thousand Oaks (California): Sage, 2013.

CROSSAN, M. et al. Organizational learning: dimentions for a theory. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n.4, 1995.

CROSSAN, M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. Organizational learning: toward a theory. **Working Paper Series**, Londres, Richard Ivey School Business, p. 1-43, mai. 1998.

DELFINO, I. A. L. **Processo de liderança e aprendizagem organizacional no Sebrae/PB**. 2011. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organization**, v. 7, n. 4, 2000, p. 206-220.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. **Organizational Learning**. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GUIMARÃES, T. A.; MOREIRA, N. C.; BAETA, O. V. A negociação com clientes nas empresas juniores da Universidade Federal de Viçosa – Campus Viçosa (MG). **Revista de Administração da UNIMEP** – v.11, n.1, Janeiro/Abril – 2013.

HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

PENHA, E. D. S. *et al.* Empresas Juniores: o processo de institucionalização em universidades públicas do Ceará. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 01-24, jan. 2015.

SÁ, M. A. D.; OLIVEIRA, R. C. R.; HONÓRIO, J. B. Integração em empresas juniores: é brincando que se aprende!. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29. 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, M. G. *et al.* Como Aprendem os Empresários Juniores no Brasil: Um Estudo Quantitativo sobre as Modalidades de Aprendizagem Organizacional. **XXXVII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B.; COSTA, A. B.; DIAS, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem no programa *trainee* da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **RACE**, Unoesc, v. 15, n. 1, p. 275-298, jan./abr. 2016.

STARKEY, K. What can we learn from the learning organization? **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 531-546, 1998.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational Learning and Knowledge Management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Malden/USA, 2003.