

APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA  
E INDIVIDUAL-COGNITIVA  
NA EMPRESA JÚNIOR BRASILEIRA

*PRACTICE-BASED AND  
COGNITIVE LEARNING IN BRAZILIAN JUNIOR ENTERPRISES*

Recebido em: 27/11/2014 • Aprovado em: 12/02/2015  
Avaliado pelo sistema double blind review  
Editora Científica: Manolita Correia Lima  
DOI: 10.13058/raep.2015.v16n2.235

**MARCOS GILBERTO DOS-SANTOS** *marcosgilberto74@gmail.com*

FACULDADE ANÍSIO TEIXEIRA

**FERNANDA ALMEIDA PEREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

**JADER CRISTINO SOUZA-SILVA**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

**MIGUEL ANGEL RIVERA-CASTRO**

UNIVERSIDADE SALVADOR

**RESUMO**

Estudantes de graduação em Ciências Sociais Aplicadas, notadamente em Administração, têm se reunido em torno de Empresas Juniores, uma estratégia que os permite aliar a teoria aprendida no curso superior com as habilidades provenientes da atuação prática. Nesse contexto, a aprendizagem pode ocorrer por meio de modalidades mais aderentes a uma abordagem individual-cognitivista, como treinamento, leitura de textos e acesso a bancos de dados, ou por meio de modalidades oriundas de uma abordagem de cunho socioprático, como comunidades de prática, mentoria, treinamento *on-the-job* e interações casuais. O objetivo do presente trabalho é identificar qual abordagem traz uma maior contribuição ao aprendizado dos empresários juniores. Para tanto, foi utilizada uma metodologia quantitativa, com aplicação de 118 questionários a estudantes de 14 Estados do Brasil, seguido de análise fatorial exploratória e regressão multivariada. Os principais resultados indicam que as modalidades oriundas da abordagem socioprática possibilitam um maior aprendizado, com destaque para a mentoria, que pode ser de professores ou de colegas mais experientes, como a modalidade mais eficaz nesse contexto.

**Palavras-chave:** Aprendizagem socioprática; Modalidades em Aprendizagem Organizacional; Empresa Júnior.

**ABSTRACT**

*Undergraduate students in Applied Social Sciences, particularly in Administration, have flocked to junior enterprises, a strategy that allows them to combine theory learned in college with the skills from practical application. In this context, learning can occur through modalities more compliant with the individual-cognitive approach, such as training, reading texts and accessing databases, or through arrangements resulting from the practice-based approach, such as communities of practice, mentoring, on-the-job training, and casual interactions. The objective of this study was to identify which approach made the greater contribution to the learning of junior entrepreneurs. A quantitative methodology, applying questionnaires to 118 students from 14 Brazilian states, followed by exploratory factor analysis and multivariate regression was used. The main results indicated that the rules derived from the social practice approach enables greater learning, with mentoring, either from professors or more experienced colleagues, standing out as the most effective method in this context.*

**Keywords:** Practice-based Learning; Modalities of Organizational Learning; Junior Enterprise.

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do aprendizado que supere um conhecimento puramente teórico para estudantes de graduação vem ganhando espaço nas discussões sobre educação superior a partir dos anos de 1990, especialmente no que se refere ao desenvolvimento das competências requeridas aos graduados e relacionadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN (BRASIL, 2005). Atendendo a essa demanda, atividades práticas e de extensão passam a fazer parte das estratégias de formação no contexto do ensino superior em áreas onde não estavam tão presentes, como as Ciências Sociais Aplicadas, na qual se situam cursos como Administração, Ciências Contábeis, Economia e Turismo.

Nesse contexto, as Empresas Juniores (EJ), caracterizadas como empresas formadas e geridas por estudantes de graduação e sem fins lucrativos, se apresentam como um espaço de aprendizagem organizacional onde os membros buscam conectar os conhecimentos teóricos adquiridos nos bancos da universidade ou faculdade com a prática, permitindo o desenvolvimento das habilidades e competências requeridas pelo mercado (VALADÃO-JÚNIOR; MARQUES, 2012).

Entre as modalidades de aprendizagem organizacional que os empresários juniores experimentam na sua trajetória, existem aquelas com um apelo prioritariamente individual-cognitivista (IC), como treinamento tradicional e leitura de textos, e aquelas que apresentam um cunho socioprático (SP), como mentoria e comunidades de prática (CHIVA; ALEGRE, 2005; DOS-SANTOS *et al.*, 2014). A abordagem individual-cognitivista está associada a um modelo mais tradicional de aprendizado, onde prevalece a transferência somente da parte explícita do conhecimento. Por outro lado, a abordagem socioprática vem ganhando espaço tanto nas organizações como nas instituições de ensino, e preza por um desenvolvimento do conhecimento tácito e explícito, que é compartilhado entre as pessoas nas suas relações sociais do trabalho e acontece contextualizado na prática laboral (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; BISPO, 2013). Apesar de existir um número crescente de estudos sobre aprendizagem organizacional (TAKAHASHI;

FISCHER, 2009) poucas são as pesquisas que buscam identificar qual a abordagem mais efetiva na aprendizagem dos empresários juniores.

Nesse contexto, a pergunta que se coloca é: entre a abordagem individual-cognitivista e a socioprática, qual delas dá uma maior contribuição na aprendizagem dos empresários juniores que atuam na área de Ciências Sociais Aplicadas? Para responder a essa pergunta, adotou-se uma metodologia quantitativa com uso de análise fatorial exploratória e regressão multivariada.

Assim, o presente trabalho divide-se em cinco partes além dessa introdução. A segunda parte trata do referencial teórico em aprendizagem organizacional com suas abordagens e modalidades, além de discorrer sobre a Empresa Júnior. Na terceira parte é apresentada a metodologia e a modelagem quantitativa, seguida da quarta parte, onde são apresentados os resultados. Na quinta e sexta partes, respectivamente, estão as análises dos resultados encontrados e a conclusão desse trabalho.

### **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O fenômeno da Aprendizagem Organizacional (AO) vem ganhando relevância desde os anos de 1980, porém suas primeiras citações no campo organizacional datam da década de 1960, com contribuições que tratavam a aprendizagem segundo o enfoque adaptativo (TAKAHASHI; FISCHER, 2009). Nesse cenário, duas grandes abordagens se colocam entre os pesquisadores da área. A primeira deriva de uma visão mais tradicional do ensino e traz uma perspectiva individual-cognitivista, a qual parte de uma concepção do conhecimento que se baseia numa epistemologia de posse, que o considera como um bem passível de codificação, armazenável e transferível de forma independente do contexto onde foi gerado (COOK; BROWN, 1999; CHIVA; ALEGRE, 2005). A segunda abordagem é denominada socioprática e considera que a aprendizagem ocorre nas interações sociais e no contexto das atividades cotidianas. Nessa visão, o conhecimento é visto com base em uma epistemologia de prática e depende de significados compartilhados, contemplando as suas dimensões tácita e explícita (POLANYI, 1966; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; BISPO, 2013).

### **ABORDAGEM INDIVIDUAL-COGNITIVA**

A abordagem Individual-Cognitiva (IC) tem na aprendizagem individual o elemento fundamental da aprendizagem organizacional. Autores desta linha entendem que a aprendizagem ocorre sempre na mente do indivíduo, por meio de suas transformações cognitivas, exigindo um mecanismo de conversão, transmissão e armazenamento para futuras consultas ou disseminações, pois tendem a considerar o indivíduo independente do contexto da organização no seu aprendizado (NONAKA; TAKEUSHI, 1997; NERIS; LOIOLA; SOUZA, 2012). Outro fator presente na abordagem IC é o pressuposto de que o conhecimento migra de uma fonte (livro, manual, professor, sistema de informação) para um aluno ou aprendiz, carente do conhecimento transmitido e portador de lacunas a serem preenchidas neste processo. Esta concepção encontra guarida na aprendizagem tradicional, que tenta suprir tais lacunas com dispositivos tradicionais de aprendizagem, tais como aulas expositivas, leituras, treinamentos e palestras (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012).

Associadas à abordagem IC, foram encontrados na literatura três modalidades de aprendizagem que compartilham dos seus pressupostos. São elas o treinamento expositivo tradicional, a leitura de textos e o acesso a bancos de dados. O treinamento expositivo tradicional é uma iniciativa que muito se aproxima da educação formal, onde, numa concepção bancária (FREIRE, 1983), treinandos recebem depósitos de conhecimento dos instrutores, se comprometendo posteriormente a devolver esse conhecimento, seja na avaliação, seja no desempenho. Para Odelius e Siqueira Jr. (2007), o treinamento tem o objetivo de propiciar ao aprendiz uma gama de conhecimentos, habilidades e atitudes em vista de uma melhor efetividade no trabalho, impactando positivamente no desempenho organizacional. O treinamento tradicional geralmente acontece em ambientes concebidos como salas escolares, por meio de aulas, seminários ou palestras expositivas, onde um professor ou palestrante busca suprir as lacunas de conhecimento dos treinandos.

A leitura de texto, com o objetivo de gerar aprendizado, emerge como uma modalidade individual-cognitivista por ser uma atividade prioritariamente

mental e passível de descontextualização. O texto representa, na epistemologia de posse, um repositório de conhecimento, onde o indivíduo busca o aprendizado (COOK; BROWN, 1999; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012). O texto pode estar suportado em uma diversidade de meios, sejam eles físicos ou eletrônicos, e poderá ser acessado por iniciativa do próprio indivíduo ou indicação da organização, na intenção de incrementar seu repertório de conhecimentos. O acesso a bancos de dados representa a terceira modalidade de aprendizagem IC à medida que o indivíduo busca esse instrumento com intenção de aumentar seu conhecimento na atividade laboral. Relacionado com a memória organizacional, esta ferramenta ganhou importância com a chamada 'gestão do conhecimento' e a necessidade de registrar, armazenar e disponibilizar conhecimento para futuras consultas (SVEIBY, 1998). Cada vez mais, empresas desenvolvem complexos bancos de dados informacionais, sejam de clientes, de resolução de problemas ou de melhores práticas organizacionais.

### **ABORDAGEM SOCIOPRÁTICA**

A Abordagem Socioprática (SP) emerge na literatura sobre aprendizagem organizacional com uma visão baseada na sociologia a partir dos anos de 1990, e difere da abordagem IC tanto em relação à concepção de conhecimento, quanto em relação à aprendizagem e sua transmissão. A abordagem SP vê o conhecimento segundo a epistemologia de prática (COOK; BROWN, 1999), ou seja, como algo construído durante a ação. Essa concepção parte da ideia de que a realidade é socialmente construída e baseada nas interações sociais, envolvendo pluralidade e diversidade. Neste sentido, o conhecimento é visto como ato de criação ou ato de construção e é visto integralmente, como tácito e explícito, não podendo ser separado em partes a serem adquiridas em etapas distintas. Assim, não se fala em conhecimento como algo que as pessoas têm ou armazenam no seu intelecto, como um recurso, mas como um repertório que emerge da interação social, que é resultado de inúmeros processos coletivos que favorecem seu surgimento, compartilhamento e perpetuação (CHIVA; ALEGRE, 2005; SOUZA-SILVA, 2007).

Quatro modalidades de aprendizagem organizacional aparecem na

literatura associadas à abordagem socioprática: comunidades de prática, mentoria, treinamento *on-the-job* e interações casuais.

A noção de comunidade de prática (CoP) está relacionada a um grupo de pessoas com interesses em comum, que se engajam voluntariamente para compartilhar experiências e soluções que afetam suas atividades, colaborando reflexivamente e exercitando uma prática (LAVE; WENGER, 1991). Assim, três elementos são constitutivos de uma CoP: comunidade, domínio de conhecimento e prática (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008). A mentoria também se configura como uma modalidade de aprendizagem socioprática. Tradicionalmente, a mentoria está relacionada ao desenvolvimento de um jovem aprendiz acompanhado por um profissional mais experiente, no intuito de oferecer desenvolvimento na carreira e suporte psicossocial. Quando a mentoria ocorre entre indivíduos que ocupam o mesmo nível hierárquico ou posição é chamada *peer mentoring*, ou mentoria entre pares, e pode ocorrer num contexto informal de aprendizagem, onde colegas mais experientes compartilham seus conhecimentos e conduzem novatos no processo de aprendizagem (HIGGINS; KRAM, 2001; ENSHER; MURPHY, 2010). Já a modalidade de treinamento *on-the-job* é aquela que acontece no ambiente do trabalho, inserida no cotidiano, onde a busca por soluções para novos desafios é feita com a colaboração das pessoas envolvidas (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012). Nesta modalidade, a pessoa aprende fazendo, observando e compartilhando experiências e informações, enquanto executa as demandas normais da organização.

A quarta e última modalidade elencada para aprendizagem socioprática é a interação casual, caracterizada por contatos naturais, espontâneos, informais e não planejados ou estruturados (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012). Esta modalidade pode ocorrer nas mais diversas situações organizacionais e é caracterizada quando um indivíduo partilha com outro alguma dificuldade ou ideia a ser desenvolvida, construindo saberes coletivos com base em conversas informais, podendo se dar entre pares ou entre subordinado e superior. Antonello e Ruas (2005) identificaram que interações casuais colaboram positivamente para o desenvolvimento de habilidades gerenciais entre estudantes de MBA. Locais como espaços

de convivência no trabalho, workshops, encontros e exposições são espaços propícios para a partilha de experiências nesta modalidade de aprendizagem.

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre as abordagens individual-cognitivista e socioprática, partindo dos seus elementos aqui discutidos.

**Quadro 1** Abordagens da aprendizagem organizacional e seus elementos

Elementos	Abordagens	
	Individual-cognitivista	Socioprática
Disciplina mais influente	Psicologia	Sociologia; Antropologia
Conhecimento	Associado a epistemologia de posse; explícito; transferível e armazenável	Associado a epistemologia de prática; tácito e explícito
Espaço do aprendizado	Salas de aula ou espaços não necessariamente conectados ao contexto do trabalho	Atividades práticas contextualizadas
Locus do aprendizado	Mente do indivíduo, baseado na cognição e memória	Relações sociais, com partilha de significados apoiada pela reflexão e cognição
Transmissão	Requer mecanismos de transmissão entre os níveis individual e organizacional	A transmissão acontece durante a prática com partilhas de aprendizado
Modalidades representativas	Treinamento tradicional; leitura de textos; acesso a banco de dados	Comunidade de prática; mentoria; treinamento on-the-job; interações casuais

Fonte: Compilado pelos autores com base em Cook e Brown (1999), Chiva e Alegre (2005), Souza-Silva (2007) e Bispo (2013).

No cenário das Empresas Juniores, as modalidades aqui apresentadas ocorrem de maneira integrada, contribuindo de maneira diversa para o aprendizado do participante. Para uma melhor contextualização do *locus* de pesquisa, o próximo tópico trata do histórico, constituição e principais características da Empresa Júnior.

### **EMPRESA JÚNIOR**

A primeira Empresa Júnior foi criada na França, em 1967, por iniciativa de estudantes da L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales

(ESSEC) de Paris. Tal iniciativa tinha por objetivo aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso de graduação e, ao mesmo tempo, ganhar experiência profissional. Denominada JR ESSEC, iniciou as atividades articulando estudos e pesquisas, além de oferecer serviços nas áreas de *Marketing* e Finanças (FEJE/SP, 2006; SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008).

Ferreira-da-Silva e Pinto (2011) ressaltam que em 1992, ano da criação da Confederação Europeia de Empresas Júniores (JADE) o modelo de Empresa Júnior nos demais locais já se diferenciava do modelo inicial francês e se assemelhava ao modelo atual de Empresa Júnior, isto porque os pioneiros não contavam com o apoio dos professores, tampouco das instituições de ensino, sendo esta a principal diferença em relação ao modelo atual.

Na Europa, em 2004, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) atuava em 12 países reunindo cerca de 150 empresas e 20 mil empresários juniores (JADE, 2004). Na América do Sul, o Brasil foi um dos países que em que o conceito de EJ mais se aplicou, de modo que, ao longo dos anos o Brasil se consolidou como o país que possui mais Empresas Júniores, no mundo (FERREIRA-DA-SILVA; PINTO, 2011). Em 1995 o número de EJs já havia se multiplicado, somando mais de 100 empresas. Em 2004 existiam mais de 600 empresas e cerca de 20 mil empresários juniores (CARRIERI; PIMENTEL, 2005). Em 2010 existiam aproximadamente 1120 Empresas Júniores e cerca de 27.800 empresários juniores em todo o Brasil (ZACCARELLI; GODOY, 2012), confirmando a consolidação do MEJ, no Brasil. O Quadro 2 relaciona os principais eventos na constituição do Movimento Empresa Júnior.

### Quadro 2 Principais eventos do Movimento Empresa Júnior nos cenários internacional e brasileiro

Ano	Eventos	Objetivos
1967	Criação da primeira Empresa Júnior da história (Jr ESSEC), na França	Articular teoria e prática aprendidas durante a graduação e oferecer serviços na área de formação acadêmica
1969	Fundada na França a primeira Confederação de Empresas Júniores, denominada Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE)	Promover e representar o movimento Empresa Júnior na França e na Europa, proteger e assegurar a qualidade dos seus estudos



1987	Chegada do Movimento Empresa Júnior no Brasil por meio da Câmara de Comércio França-Brasil	Capacitar a mão-de-obra estudantil brasileira com vistas ao mercado de trabalho
1988	Criadas as três primeiras Empresas Juniores no Brasil: EJ-FGV, Júnior FAAP e Júnior Poli Estudos	
1989	Criada a Empresa Júnior ADM UFBA (Bahia)	
1990	Criado o primeiro órgão internacional de Empresas Juniores, a Confederação Europeia (GEIE)	Representar as Empresas Juniores em nível internacional
1990	Criada a Federação de Empresas Juniores no Estado de São Paulo (FEJESP)	Representar e fomentar o surgimento de novas Empresas Juniores do Estado de São Paulo
1990	Criada a Federação de Empresas Juniores da Bahia (FEJESBA)	Representar as EJs da Bahia
1992	Fundada a Junior Association for Development in Europe" (JADE)	Representar, coordenar e acompanhar todas as confederações europeias
1993	Realizado o I Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), em São Paulo	Elaborar as diretrizes do MEJ no Brasil, trocar experiências entre as empresas e estudantes
2003	Fundação da Brasil Júnior em Salvador, Bahia, durante o XI Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ)	Defender, organizar e coordenar o desenvolvimento e representação profissional e legal das Federações Estaduais e das EJs associadas em âmbito nacional
2004	1ª Conferência Mundial de Empresas Juniores, em Fortaleza, (Ceará) numa parceria entre a Brasil Júnior e a JADE em paralelo com o XII ENEJ, em Fortaleza, Ceará	Articular as confederações em atuação
2006	2ª Conferência Mundial de Empresas Juniores, em Eindhoven, na Holanda, em parceria com a JADE	Articular as confederações em atuação, em nível mundial
2012	3ª Conferência Mundial de Empresas Juniores, em Paraty (RJ) em conjunto com a FEJEMG e a Rio Júnior, federações de Minas Gerais e Rio de Janeiro	Temática: "Um mundo, uma rede", cuja programação propôs: "Evoluir; Empreender, e Transformar"
2014	4ª Conferência Mundial de Empresas Juniores, em Genebra (Suíça), entre 07 e 10/08/2014	Articular as confederações em atuação em nível mundial. Merece destaque o grande número de brasileiros no evento, chegando a cerca de um terço dos participantes

Neste estudo utilizamos a definição de EJ conforme conceituado pela Federação Empresa Júnior de São Paulo (FEJESP, s/d), segundo a qual é:

[...] uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, e que presta

serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a supervisão de professores e profissionais especializados (FEJESP, s/d. p. 1).

Algumas das características das EJs são: não possuem fins lucrativos, são compostas e geridas por estudantes, na forma de estágio ou voluntariado, sem carteira assinada e a alta rotatividade de pessoal. Dentre os serviços oferecidos, merecem destaque a prestação de serviços de consultoria para pequenas empresas, empreendedores e organizações do terceiro setor; realização de palestras e workshops, competições de resolução de situações-problema e recrutamentos de recursos humanos (BRASIL JÚNIOR, 2008)

Quanto à estrutura organizacional, percebe-se que a EJ atua com flexibilidade, adotando uma configuração híbrida, de modo que a frequente mudança de colaboradores não prejudique a realização das atividades. Normalmente as EJs adotam uma gestão participativa, caracterizada por um processo decisório coletivo (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008; CARRIERI; PIMENTEL, 2005).

Dentre as principais críticas às experiências em Empresa Júnior destacam-se: (a) Ferreira-da-Silva e Pinto (2011) constatam que a alta rotatividade dos estudantes membros das Empresas Juniores representa um entrave ao desenvolvimento do processo de aprendizagem organizacional e à consolidação de uma cultura de aprendizagem. (b) Bicalho e Paula (2012) apontam para a ocorrência de violências nesse ambiente e, uma vez que autoevidentes, podem colaborar para a formação de profissionais pouco críticos quanto à violência, de modo que estes podem compactuar e, até mesmo, exercer ações marcadas por esse estigma. (c) Pinto e Paula (2013) analisaram a violência interpessoal vivenciada por sujeitos que atuam ou atuaram profissionalmente em uma Empresa Júnior e constataram que os tipos de violência relatados são, na maioria dos casos, naturalizados pelas próprias vítimas e pelo corpo social em decorrência de uma *práxis* tida como necessária para a incorporação do sujeito, com destaque para a violência interpessoal e simbólica. Por fim, (d) estudo de Valadão-Júnior e Marques (2012) identificou que a atuação em EJs contribuem para o desenvolvimento das competências técnicas, mas não consegue desenvolver plenamente as competências éticas.

Diante do exposto, a participação em Empresas Júniores configura-se como uma oportunidade de desenvolvimento das habilidades requeridas no mercado com base na aprendizagem organizacional que ocorre nesse contexto. Identificar a abordagem de aprendizagem que mais contribui com a formação profissional e humana pode trazer avanços e aperfeiçoamento nas estratégias de aprendizagem desses estudantes.

## METODOLOGIA

O presente estudo buscou identificar a abordagem de aprendizagem organizacional que gera mais aprendizado nas Empresas Juniores presentes nos cursos de Ciências Sociais Aplicadas. O referencial teórico apontou para a predominância de duas abordagens presentes na aprendizagem organizacional, identificadas como individual-cognitivista e socioprática. À abordagem individual-cognitivista estão associadas as modalidades treinamento tradicional, leitura de textos e acesso a bancos de dados. Já à abordagem socioprática, as modalidades associadas são comunidades de prática, mentoria, treinamento *on-the-job* e interações casuais.

A abordagem da presente pesquisa é eminentemente quantitativa, com finalidade descritiva e operacionalizada por meio de questionário submetido aos membros de Empresas Juniores da área de Ciências Sociais Aplicadas, respondido por seus participantes via *internet*. As Empresas Juniores foram contatadas por meio de seus perfis nas redes sociais e *websites*. Para a operacionalização da pesquisa, foram compostas 28 afirmativas, mostradas no Quadro 3, que buscam capturar a intensidade de ocorrência das modalidades, juntamente com questões referentes ao perfil dos respondentes e da Empresa Júnior onde atuam. A construção dos itens que buscam mensurar os construtos estudados contemplou quatro etapas: fundamentação teórica, validação teórica, validação semântica e validação estatística (PASQUALI, 2003; HAIR *et al.*, 2009). A etapa de fundamentação teórica foi atendida ao se definir os elementos constituintes de cada modalidade com base na revisão da literatura apresentada nesse artigo. A validação teórica foi feita por especialista com doutorado em aprendizagem organizacional e professor de programa de pós-graduação em administração, que propôs alguns ajustes nos itens relacionados com a modalidade comunidade de prática. Após os ajustes, a versão atual do questionário foi aplicada a uma amostra de 15 respondentes participantes de Empresas Juniores a fim de verificar validação semântica, que verifica a clareza, a precisão e o entendimento dos respondentes em relação aos itens. Essa etapa não alterou a composição dos itens. Os resultados da análise

estatística, realizada com análise fatorial exploratória e testes dos fatores gerados, são apresentados mais adiante.

### Quadro 3 Conjunto de itens a ser avaliado

I1	Na EJ, acontecem treinamentos expositivos tradicionais, onde alguém que sabe ensina para quem não sabe
I2	Na EJ, você participa de treinamentos expositivos tradicionais
I3	Na EJ, os treinamentos expositivos tradicionais conseguem transmitir conhecimento para os participantes
I4	Na EJ, acontecem leituras individuais de textos, manuais e modelos como forma de aprendizagem
I5	Na EJ, você usa a leitura individual de textos, manuais e modelos para obter conhecimento
I6	Na EJ, a leitura individual de textos, manuais e modelos consegue transmitir conhecimento aos participantes
I7	Na EJ, existem bancos de dados e informações de atividades anteriores disponíveis para consulta
I8	Na EJ, você acessa individualmente bancos de dados e informações de atividades anteriores como forma de aprendizado
I9	Na EJ, acessar bancos de dados e informações de atividades anteriores consegue transmitir conhecimento
S1	Na EJ, acontecem sistemáticas reuniões espontâneas entre os participantes para trocar experiências e partilhar conhecimentos adquiridos com a prática
S2	Na EJ, você participa de tais reuniões quando elas acontecem
S3	Na EJ, essas reuniões espontâneas conseguem disseminar o conhecimento oriundo da prática
S4	Na EJ, os participantes desenvolvem relacionamento com pessoas com maior experiência prática e vivência profissional
S5	Na EJ, utilizo as relações com pessoas de maior experiência prática com objetivo de adquirir novos conhecimentos e orientar meu crescimento profissional
S6	Na EJ, o relacionamento dos participantes com pessoas mais experientes gera aprendizados e melhores práticas profissionais
S7	Na EJ, ocorrem diálogos abertos e não deliberados entre os participantes sobre os desafios, fracassos e dúvidas profissionais, os quais contribuem para meu aprendizado profissional
S8	Na EJ, eu utilizo essas interações casuais como fonte de aprendizagem organizacional ou pessoal
S9	Na EJ, essas interações casuais funcionam como um recurso de aprendizagem organizacional/ pessoal possibilitando a melhoria das práticas profissionais
S10	Na EJ, acontece o treinamento na própria execução do trabalho, possibilitando ao participante executar tarefas (na qual não tinha tanto domínio) com mais competência
S11	Na EJ, você participou de algum treinamento na própria execução do trabalho em tarefas na qual não tinha tanto domínio, passando a realizá-las com mais competência

S12	Na EJ, existe aprendizado em treinamentos que ocorrem no próprio momento da execução da tarefa, as quais você não possuía tanto domínio, gerando maior competência na realização da atividade
A1	Na EJ, você aprende novos conhecimentos por meio do treinamento expositivo
A2	Na EJ, você aprende novos conceitos e habilidades por meio da leitura individual de textos, manuais e modelos
A3	Na EJ, você aprende novos conhecimentos ao acessar individualmente bancos de dados e informações de atividades anteriores
A4	Na EJ, você aprende com a vivência e experiência partilhada por meio das reuniões espontâneas
A5	Na EJ você aprende com as relações estabelecidas com pessoas mais experientes, as quais lhe proporcionam o aprendizado profissional
A6	Na EJ, você aprende por meio dessas interações casuais, aumentando o conhecimento e as habilidades profissionais
A7	Na EJ, você aprende em treinamentos que ocorrem na própria execução das tarefas as quais você não possuía tanto domínio

Os itens I1 até I9 (grupo de itens IC) identificam a ocorrência das modalidades oriundas da abordagem individual-cognitivista, enquanto os itens S1 até S12 (grupo de itens SP) o fazem para as modalidades associadas à abordagem socioprática. Por fim, os Itens A1 até A7 (grupo de itens AP) identificam a percepção do aprendizado do empresário júnior para cada modalidade de forma isolada. Para capturar a variabilidade nas respostas, utilizou-se a escala de concordância do tipo *Likert* com sete pontos, variando de discordo totalmente até concordo totalmente.

A modelagem quantitativa utilizada inclui duas técnicas de análise multivariada de dados: análise fatorial exploratória e regressão multivariada. A análise fatorial exploratória é uma técnica de redução de variáveis que permite a representação de numerosos itens em fatores que agregam os itens com correlações significativas entre si (HAIR *et al.*, 2009). As etapas para a construção e teste dos fatores envolvem a análise dos componentes principais, rotação das cargas fatoriais pelo método Varimax, indicado para a formação de fatores ortogonais, seguida dos seguintes testes fatoriais: a) adequação da amostra, pelo índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin); b) confiabilidade, pelo teste de consistência interna, representado pela medida alfa de Cronbach e c) correlação entre as variáveis de cada fator (HAIR *et al.*,

2009). Os fatores considerados adequados foram utilizados na regressão para representar as modalidades e abordagens em aprendizagem organizacional.

A regressão multivariada é a segunda técnica estatística utilizada e possibilita verificar a relação entre as variáveis estudadas, permitindo identificar variabilidades conjuntas entre as variáveis dependentes e independentes (SARTORIS, 2003). O modelo geral da regressão multivariada pode ser indicado pela Equação 1:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Onde Y representa a variável dependente;  $\beta_0$  a constante ou intercepto,  $X_1, X_2, \dots, X_n$  representam as variáveis independentes;  $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$  representam o coeficiente de cada variável independente e  $\varepsilon$ , o erro associado ao modelo. Os parâmetros da regressão incluem a verificação da estatística F do modelo completo, além da avaliação da variância explicada, representada pelo  $R^2$  ajustado. Para que a regressão tenha validade estatística, os resíduos devem apresentar as seguintes características: média zero, homocedasticidade, linearidade, normalidade e independência (SARTORIS, 2003).

Na presente pesquisa, serão consideradas como variáveis independentes os fatores representantes das modalidades estudadas, enquanto a variável dependente será o fator resultante dos itens A1 até A7, que indicam a percepção de aprendizado dos empresários juniores.

## **RESULTADOS**

Os resultados aqui apresentados incluem o perfil dos respondentes, a análise fatorial exploratória dos itens, a regressão multivariada, e finalizam com a análise dos resíduos.

Responderam à pesquisa 118 empresários juniores de cursos de graduação oriundos de 14 Estados do Brasil (AL, BA, CE, MA, MG, MT, PB, PR, PI, RJ, RN, RS, SE, SP e TO). Os respondentes têm discreta maioria feminina (57%) e apresentam idade até 22 anos (84%). Em relação ao curso de graduação que os empresários juniores frequentam, uma significativa maioria cursa Administração (69%). Outros cursos estão apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1** Participação de respondentes por curso de graduação

Curso	Quantidade	Percentual
Administração	82	69%
Economia	9	8%
Turismo	8	7%
Comunicação/Jornalismo	7	6%
Comércio/Relações Internacionais	6	5%
Secretariado Executivo	4	3,3%
Ciências Contábeis	2	1,7%
Total	118	100%

A análise fatorial foi aplicada separadamente aos três conjuntos de itens do questionário: os itens relativos às modalidades individuais-cognitivistas (IC), aqueles provenientes das modalidades sociopráticas (SP) e, por fim, aos itens que buscam mensurar a aprendizagem (AP). Os itens foram inicialmente submetidos ao teste de esfericidade de Bartlett, que testa a hipótese de que todas as correlações são iguais a zero. Os resultados dos itens IC ( $p$ -valor = 0,02), SP ( $p$ -valor = 0,00) e AP ( $p$ -valor = 0,00) indicam a rejeição da hipótese, indicando a fatorabilidade dos dados. O número de fatores a ser extraído foi definido com base na análise dos componentes principais, da verificação do *screeplot* e do autovalor, indicando, para os itens IC a extração de três fatores, onde o terceiro valor apresenta valor próximo de 1 (autovalor = 0,94). Esse número de fatores concorda com a previsão da literatura, que identifica três diferentes modalidades de aprendizagem oriundas da abordagem IC.

O mesmo critério foi utilizado para os itens SP, resultando na extração de quatro fatores (autovalor = 1,05), também concordando com a literatura, que indica quatro modalidades SP. Já os itens do grupo AP foram agrupados em um único fator, baseado no critério de definição *a priori* (HAIR *et al.*, 2009), dada a intenção de medir a percepção de aprendizagem dos respondentes. Porém, a análise fatorial dos itens do grupo AP, que buscam medir a percepção de aprendizagem dos respondentes, indicou a exclusão do item A2, por apresentar baixa carga no fator, além de fraca correlação junto aos outros itens. As cargas fatoriais de IC e SP estão relacionadas nas Tabelas 2 e 3.



**Tabela 2** Cargas fatoriais dos itens IC

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3
I1	<b>0,580</b>	0,163	0,297
I2	<b>0,637</b>		0,146
I3	<b>0,728</b>	0,144	
I4	0,267	<b>0,715</b>	0,241
I5		<b>0,874</b>	0,241
I6	0,254	<b>0,667</b>	0,155
I7	0,453	0,223	<b>0,424</b>
I8	0,107	0,294	<b>0,947</b>
I9	0,280	0,208	<b>0,563</b>

**Tabela 3** Cargas fatoriais dos itens SP

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
S1	<b>0,806</b>	0,121	0,217	0,105
S2	<b>0,895</b>			
S3	<b>0,926</b>	0,113		0,180
S4	0,208	0,330	0,337	<b>0,618</b>
S5	0,110		0,231	<b>0,750</b>
S6	0,139	0,381	0,148	<b>0,838</b>
S7		<b>0,739</b>	0,201	0,107
S8		<b>0,846</b>		0,198
S9	0,104	<b>0,829</b>	0,100	0,218
S10			<b>0,780</b>	0,247
S11	0,116	0,134	<b>0,746</b>	0,201
S12		0,125	<b>0,876</b>	

Nos dois grupos apresentados, os fatores são formados por itens oriundos de uma mesma modalidade, indicando uma dimensão subjacente aos dados e em conformidade com a teoria apresentada. A composição dos fatores se deu com base na média dos itens. Em seguida, os testes fatoriais foram realizados e os resultados estão apresentados na Tabela 4, que também traz a estatística descritiva de cada fator, inclusive do fator formados pelos itens AP.

**Tabela 4** Testes fatoriais e estatística descritiva para fatores de IC, SP e AP

Abordagem	Fator	Itens	Nome	KMO	Alfa	Correlação	Média	Mediana	Desvio
IC	1	I1, I2, I3	Treinamento	0,67	0,73	>0,30	5,58	5,66	1,17
	2	I4, I5, I6	Texto	0,71	0,83	>0,30	4,88	5,00	1,50
	3	I7, I8, I9	Dados	0,66	0,76	>0,30	5,57	6,00	1,28
SP	1	S1, S2, S3	Comunidade de Prática	0,74	0,91	>0,30	5,66	6,16	1,56
	2	S7, S8, S9	Treinamento on-the-job	0,73	0,87	>0,30	6,22	6,60	0,95
	3	S10, S11, S12	Interações Casuais	0,73	0,86	>0,30	5,96	6,30	1,18
	4	S4, S5, S6	Mentoria	0,69	0,85	>0,30	6,43	7,00	0,81
-	1	A1 até A7	Aprendizado	0,79	0,73	>0,30	5,13	5,28	0,72

Nota: No fator Aprendizado, foi excluído o item A2. O teste KMO indica a adequação da amostra e deve ser superior a 0,60. O teste Alfa (Alfa de Cronbach) indica a confiabilidade do fator, medido pela consistência interna dos itens e deve ser superior a 0,60. O teste de correlação indica se as correlações entre os itens do fator são significativas (>0,30).

Os testes indicam fatores com elevada confiabilidade (alfa de Cronbach > 0,70), adequada amostra (KMO > 0,60), e unidirecionais (correlações entre itens > 0,30). Adicionalmente, o uso de uma escala com variáveis dependentes e independentes que é respondida pelo mesmo pesquisado pode apresentar um viés do método (*common method bias*), possível de acontecer quando a fonte de informação é a mesma pessoa no mesmo momento. Com o intuito de verificar a presença desse viés do método, realizou-se a construção de um fator não rotacionado composto por todas as variáveis do estudo (*Harman's single fator*). Esse fator tem a capacidade de explicar 32% da variância dos dados. Esse valor está dentro do parâmetro indicado, o qual indica que variância explicada maior do que 50% nesse único fator indica a presença de viés do método (PODSAKOFF *et al.*, 2003). Assim, os fatores formados estão aptos a representarem as modalidades IC, SP e a aprendizagem na regressão multivariada. Com intuito de identificar qual abordagem (IC ou SP) traz uma maior contribuição na aprendizagem dos empresários juniores, foram geradas duas regressões, ambas tendo o fator Aprendizagem como variável dependente.

A regressão R1 apresenta como variáveis independentes, ou explicativas, os fatores IC, que representam as modalidades treinamento tradicional,

leitura de textos e acesso a banco de dados. Os resultados de R<sub>1</sub> são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5** Estimadores e parâmetros da regressão R<sub>1</sub>

Variáveis	Estimadores		Teste t do estimador			
	Estimador padronizado	Erro padrão	Estimador $\beta$	Erro padrão	t-valor	p-valor
Intercepto	-	-	2,03	0,25	7,93	0,00
Intercepto padronizado	-0,07	0,08	-	-	-0,8	0,42
Treinamento	0,48	0,07	0,30	0,04	6,81	0,00
Leitura de texto	0,06	0,07	0,02	0,03	0,76	0,44
Acesso a bancos de dados	0,39	0,07	0,22	0,04	5,07	0,00
Controles						
Idade 2	0,13	0,18	0,10	0,12	0,78	0,43
Idade 3	0,67	0,68	0,49	0,50	0,99	0,32
Idade 4	0,54	0,67	0,48	0,81	0,81	0,42
Sexo	0,08	0,12	0,06	0,09	0,69	0,49
Parâmetros da regressão						
Estatística F	22,97		P-valor		0,000	
R <sup>2</sup>	0,59		R <sup>2</sup> ajustado		0,57	

Nota: Estimadores significativos com p-valor < 0,05.

Os resultados da regressão R<sub>1</sub> indicam que o modelo tem validade estatística (Estatística F significante a 5%) e consegue explicar 56% da variabilidade do fator Aprendizagem (R<sup>2</sup> ajustado = 0,56). Os estimadores das variáveis independentes ou explicativas são significativamente diferentes de zero para treinamento tradicional e acesso a banco de dados, apresentando p-valor menor do que 0,05. Já a variável leitura de texto apresentou estimador estatisticamente nulo, não contribuindo para explicar a variabilidade da aprendizagem.

A regressão R<sub>2</sub> analisa os fatores SP, que representam as modalidades comunidade de prática, mentoria, treinamento *on-the-job* e interações casuais, como explicativos da aprendizagem. Os resultados de R<sub>2</sub> são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6** Estimadores e parâmetros da regressão R<sub>2</sub>

Variáveis	Estimadores				Teste t do estimador	
	Estimador padronizado	Erro padrão	Estimador $\beta$	Erro padrão	t-valor	p-valor
Intercepto	-	-	0,05	0,29	0,16	0,87
Intercepto padronizado	0,02	0,06	-	-	0,28	0,78
Com. de prática	0,42	0,06	0,20	0,02	8,24	0,00
Mentoria	0,40	0,06	0,36	0,05	6,77	0,00
Trein. on-the-job	0,19	0,05	0,14	0,04	3,53	0,00
Interações casuais	0,20	0,05	0,12	0,03	3,87	0,00
Controles						
Idade 2	0,05	0,13	0,04	0,09	0,43	0,67
Idade 3	0,66	0,52	0,48	0,38	1,26	0,21
Idade 4	-0,07	0,49	-0,05	0,36	-0,14	0,88
Sexo	-0,07	0,09	-0,05	0,07	-0,76	0,45
Parâmetros da regressão						
Estatística F	46,52		P-valor		0,00	
R <sup>2</sup>	0,77		R <sup>2</sup> ajustado		0,76	

Nota: Estimadores significativos com p-valor < 0,05.

Os resultados da regressão R<sub>2</sub> indicam que o modelo tem validade estatística (Estatística F significativa a 5%) e consegue explicar 76% da variabilidade do fator Aprendizagem ( $R^2$  ajustado = 0,76). Os estimadores das variáveis independentes ou explicativas são significativamente diferentes de zero para as quatro modalidades oriundas da abordagem socioprática, apresentando p-valor menor do que 0,05. As regressões R<sub>1</sub> e R<sub>2</sub> tiveram os seus resíduos submetidos aos pressupostos previstos na literatura para verificação da média, homocedasticidade, linearidade, normalidade e independência, com resultados apresentados no Quadro 4. Para verificação da presença de multicolinearidade entre as variáveis utilizadas, realizou-se o teste VIF (*variance inflation factor*). Comparando-se o parâmetro indicado por Hair *et al.* (2009), que indica o VIF > 10 como presença de multicolinearidade, e os resultados encontrados, de 1,05 até 1,71, fica indicada a ausência de multicolinearidade entre as variáveis utilizadas.

**Quadro 4** Testes dos resíduos para regressões R1 e R2

Pressuposto	Teste	Resultado R1	Resultado R2	Diagnóstico
Média	Teste T	p-valor = 1	p-valor = 1	Média = 0
Homocedasticidade	Gráfico modelado	Aleatório	Aleatório	Homocedástico
Linearidade	Gráfico de resíduos	Aleatório	Aleatório	Linear
Normalidade	Gráfico <i>qqplot</i>	Adequado	Adequado	Normal
	Histograma de resíduos	Adequado	Adequado	
	Teste Shapiro-Wilk	P=valor = 0,24	P=valor = 0,22	
Independência	Gráfico de resíduos	Aleatório	Aleatório	Independente
	Teste Durbin-Watson	p-valor = 0,32	p-valor = 0,65	

Nota: Teste t com hipótese nula de que a média é zero. Teste Shapiro-Wilk com a hipótese nula de normalidade dos resíduos. Teste Durbin-Watson com hipótese nula de independência dos resíduos da regressão.

Os resultados indicam que os pressupostos do modelo linear multivariado foram atendidos tanto para R1 quanto para R2, sendo que R2 apresenta um poder explicativo superior, revelado pela diferença no R<sup>2</sup> ajustado de cada regressão. Ou seja, a variabilidade da aprendizagem é mais bem explicada pelos fatores SP.

### ANÁLISE DOS RESULTADOS

A realidade das Empresas Juniores oriundas de cursos de Ciências Sociais Aplicadas é muito diversa no Brasil, porém, os resultados indicam certa homogeneidade nas estratégias de aprendizagem nesse contexto. Os fatores gerados e testados indicam que as modalidades de aprendizagem elencadas na literatura encontram guarida na forma como os empresários juniores aprendem e desenvolvem suas habilidades. Baseando-se nas suas médias, os participantes de EJs buscam aprender, numa perspectiva individual-cognitivista, por meio de treinamento tradicional (5,58), leitura de texto (4,88) e acesso a bancos de dados (5,57). Já numa perspectiva socioprática, eles aprendem por comunidades de prática (5,66), mentoria (6,43), treinamento *on-the-job* (6,22) e interações casuais (5,96). Nesse contexto, ganham destaque as modalidades mentoria e treinamento *on-the-job*, como estratégias de aprendizagem mais frequentes na Empresa Júnior. Já a modalidade menos utilizada é a leitura de textos, cuja média é a menor entre as modalidades

estudadas. Porém, deve-se considerar que uma maior frequência de determinada modalidade não necessariamente implica em maior aprendizado para o participante de uma Empresa Júnior. Assim, cada uma dessas modalidades dá uma contribuição diferenciada, cuja magnitude foi revelada pelas regressões  $R_1$  e  $R_2$ .

Os resultados da  $R_1$  indicam que as modalidades treinamento tradicional e acesso a bancos de dados, oriundas de uma perspectiva individual-cognitivista, dão uma contribuição significativa ao aprendizado dos empresários juniores. As modalidades IC conseguem explicar 56% do aprendizado nesse segmento. Apesar de as modalidades IC estarem relacionadas a uma educação limitada e associada à transmissão de conhecimento numa perspectiva de epistemologia de posse (COOK; BROWN, 1999), sua relevância indica que sua utilização é uma realidade presente nesse contexto.

Como treinamento tradicional, destacam-se ações de formação dos empresários como aulas, palestras e cursos voltados ao desenvolvimento das habilidades requeridas, incluindo as áreas comercial, jurídica, financeira, tributária e fiscal (SANTOS, 2012; GUIMARÃES; MOREIRA; BEATA, 2013). Entre as modalidades IC, o treinamento é aquele que, possivelmente, traz maior contribuição na aprendizagem, indicado pelo estimador  $\beta$  superior ( $\beta = 0,30$  e  $\beta$  padronizado = 0,48). A outra modalidade IC que traz significativa contribuição ao aprendizado é o acesso aos bancos de dados. Essa prática consiste em selecionar, organizar e armazenar dados e informações de atividades e projetos anteriormente desenvolvidos na Empresa Júnior. Esses dados trazem informações que, ao serem consultadas pelos novos membros, contribuem para o seu aprendizado. Guimarães, Moreira e Beata (2013) haviam identificado a prática de algumas Empresas Juniores em montar bancos de dados de negociações realizadas com clientes. Também Batista *et al.* (2010) relatam que EJs acessam seus bancos de dados para coletar informações que apoiem a construção de novos projetos.

Entra as modalidades de cunho mais individual-cognitivista, a leitura de texto não foi identificada como uma estratégia capaz de explicar a aprendizagem (estimador não significativo). Como uma modalidade que limita a transmissão do conhecimento à sua parte explícita, a leitura de

textos não se revela eficaz no desenvolvimento das habilidades no contexto das Empresas Juniores. Ainda assim, pesquisa de Brum e Barbosa (2009) identificou que os membros de EJs consideram a leitura de livros como uma fonte de informação confiável. Como estudantes de graduação, a leitura de textos é uma atividade certamente presente no cotidiano desses empresários juniores, mas possivelmente ela é vista como um apoio a outras estratégias, como treinamento tradicional ou treinamento *on-the-job*, atuando como coadjuvante no aprendizado.

Como resultado da regressão R<sup>2</sup>, o R<sup>2</sup> ajustado identifica que as modalidades de cunho socioprático dão uma maior contribuição no aprendizado dos empresários juniores do que as modalidades de cunho mais individual-cognitivista. Inicialmente, percebe-se que as quatro modalidades são estatisticamente significativas no papel de desenvolver o aprendizado. Dito de outra forma, as modalidades comunidade de prática, mentoria, treinamento *on-the-job* e interações casuais são, de forma individual, capazes de gerar aprendizado nos respondentes (estimadores significativos), corroborando resultados encontrados por Carrieri e Pimentel (2005) e Ferreira-Júnior e Pinto (2011), que identificaram a Empresa Júnior como um ambiente com aprendizado baseado na prática.

A modalidade comunidade de prática ganha relevância nesse contexto, onde o caráter voluntário da EJ e o objetivo central dos estudantes, que é o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades, atuam de forma conjunta na partilha de saberes, experiências e significados. De fato, elementos importantes para a existência de uma comunidade de prática, como a existência de um grupo que se reúne para compartilhar conhecimento e experiências (LAVE; WENGER, 1991; SOUZA-SILVA, 2007), já fazem parte do cotidiano das Empresas Juniores, o que, em certos casos, torna a própria EJ uma comunidade de prática, como também fora identificado por Zaccarelli e Godoy (2012).

A mentoria, junto com comunidade de prática, tiveram os maiores estimadores  $\beta$  entre as modalidades sociopráticas e se destacam nessa pesquisa como as mais importantes no aprendizado dos empresários juniores. Nesse contexto, a mentoria tem importante papel e acontece

de duas formas. A primeira é quando os membros da Empresa Júnior estabelecem um professor que fará um acompanhamento dos trabalhos e projetos. Esse professor faz o acompanhamento dos envolvidos e monitora o desenvolvimento das soluções apresentadas. Essa mentoria pode ser formal, quando o professor é nomeado pela instituição para esse papel, ou informal, que acontece quando os alunos identificam professores por afinidade e desenvolvem uma relação de mentoria. A segunda forma de mentoria que acontece na Empresa Júnior é aquela que acontece entre colegas mais experientes e outros novatos, denominada *peer mentoring*, ou mentoria entre pares (ENSHER; MURPPHY, 2010). Esse tipo de mentoria integra a dinâmica da Empresa Júnior na medida em que, pela alta rotatividade de pessoal, a interação entre os membros experientes e novatos dá grande contribuição ao aprendizado.

O treinamento *on-the-job* também traz significativo aprendizado no contexto estudado e é caracterizado pelas atividades e projetos cujo desenvolvimento está a cargo de um ou mais membros que ainda não dominam aquela técnica. Assim, enquanto realiza a tarefa, o empresário júnior adquire novos conhecimentos e habilidades. Essa possibilidade é evidenciada na própria constituição da Empresa Júnior, que existe para permitir aplicação prática do conhecimento teórico adquirido na graduação e já foi identificada em pesquisas anteriores como Souza, Silva e Marques (2008), Ferreira-Júnior e Pinto (2011) e Barès, Houé e Jaquot (2011) na realidade europeia. Por fim, a última modalidade oriunda de uma abordagem socioprática é a interação casual, capaz de gerar aprendizado nos empresários juniores de forma significativa. Interações casuais, nesse contexto, acontecem sob a forma de contatos informais com colegas, com empresários juniores de outras empresas na instituição ou congressos, conversas com profissionais do mercado e até com clientes durante uma negociação ou apresentação. Contatos esporádicos com professores não nomeados pela instituição para sanar dúvidas específicas também se configuram como interações casuais e são considerados pelos alunos como fontes confiáveis de informação e conhecimento (BRUM; BARBOSA, 2009). Outras pesquisas, como Batista *et al.* (2010) e Zaccarelli e Godoy (2012),



também identificaram como importantes as interações que ocorrem na Empresa Júnior.

Diante do exposto, a abordagem socioprática se destaca nesse contexto quanto aquela que consegue dar uma maior contribuição na aprendizagem dos empresários juniores, privilegiando a interação entre os membros, o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades com base na prática. O envolvimento do empresário júnior nos desafios diários enfrentados pela atuação prática torna-se um profícuo laboratório para o desenvolvimento das competências esperadas pela sua profissão, concordando com achados de Valadão-Júnior e Marques (2012), que identificaram que esses estudantes desenvolvem tanto as competências técnico-operacionais, como as competências comportamentais na sua atuação na Empresa Júnior.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Originalmente surgidas na França, o advento das Empresas Juniores no contexto universitário brasileiro vem proporcionar aos estudantes a aplicação prática dos conceitos teóricos estudados, contribuindo para desenvolver as habilidades e competências requeridas pelo mercado e incentivadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN (BRASIL, 2005). A aprendizagem dos empresários juniores nesse contexto pode ocorrer com base em modalidades associadas a duas diferentes abordagens. A primeira é a abordagem individual-cognitivista, segundo a qual a aprendizagem ocorre com base na transferência do conhecimento explícito de uma fonte, podendo ser um livro, um banco de dados ou um instrutor, para um aprendiz. As modalidades associadas à abordagem individual-cognitivista são o treinamento tradicional, a leitura de textos e o acesso a bancos de dados. Já a segunda abordagem, denominada socioprática, entende o aprendizado ocorrendo nas interações pessoais e na prática do trabalho, especialmente por meio do compartilhamento de experiências e significados. À abordagem socioprática estão associadas as modalidades comunidades de prática, mentoria, treinamento *on-the-job* e interações casuais.

Identificar a abordagem mais eficiente nesse contexto pode ajudar as Empresas Juniores a desenvolver estratégias que privilegiem aquelas modalidades que desenvolverão mais aprendizagem aos seus participantes, visto que a permanência dos membros na Empresa Júnior normalmente não ultrapassa dois anos. Assim, o presente trabalho, usando uma metodologia quantitativa, desenvolveu um questionário que visa identificar a ocorrência das modalidades de aprendizagem e sua relação com a aprendizagem percebida pelos respondentes. Os dados foram trabalhados por meio de análise fatorial exploratória e regressão multivariada. Participaram da pesquisa 118 empresários juniores dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Comunicação, Secretariado e Turismo oriundos de 14 Estados do Brasil.

Os resultados indicam uma maior contribuição da abordagem socioprática na aprendizagem dos empresários juniores. As quatro modalidades

sociopráticas foram estatisticamente significativas na participação da aprendizagem, com destaque para a mentoria e comunidade de prática, modalidades mais explicativas da aprendizagem dos participantes nesse contexto. Esse resultado indica que estratégias que envolvam programas de mentoria dos novatos, sejam elas formais ou informais, podem trazer avanço significativo no desenvolvimento das habilidades requeridas. A abordagem Individual-cognitivista oferece uma menor contribuição no aprendizado dos empresários juniores, sendo que a modalidade leitura de texto não foi estatisticamente significativa na explicação da aprendizagem, configurando-se como um apoio em outras modalidades utilizadas.

Como limitação dessa pesquisa, coloca-se que a amostra não probabilística não permite extrapolar os resultados encontrados para toda a realidade brasileira. Com base na percepção da importância da mentoria nesse contexto, novos estudos podem mapear as formas de mentoria existentes, bem como identificar os programas de mentoria implantados em algumas Empresas Juniores e sua possível replicação na realidade estudada.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; RUAS, A. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. *Revista de Administração Contemporânea*, v.9, n. 2, p. 35-38, 2005.
- BARÈS, F.; HOUÉ, T.; JAQUOT, T. Le projet junior-entreprise comme outil pertinent d'initiation à l'entrepreneuriat: une analyse des comportements et des compétences. *Revue de l'Entrepreneuriat*, v. 10, n. 2, p.89-119, 2011.
- BATISTA, K. B.; BITENCOURT, B. M.; SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Empresa Júnior: onde a moeda de troca é o conhecimento. In: EnANPAD, 34., 2010. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- BICALHO, R. A.; PAULA, A. P. P. Empresa Júnior e a reprodução das ideologias da Administração. *Cadernos EBAPE*, v. 10, n. 4, 2012.
- BISPO, M. Estudos baseados em prática: Conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 2, n. 1, p. 13-34, 2013.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Superior. Parecer CNE/CES nº 227/2005, aprovado em 07 de julho de 2005. *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado*. Brasília/DF, 2005.
- BRASIL JÚNIOR. *Movimento de Empresas Juniores*. Disponível em: <[www.brasiljunior.org.br](http://www.brasiljunior.org.br)>. Acesso em: 02/07/2014.
- BRUM, M. A. C; BARBOSA, R. R. Comportamento de busca e uso da informação: Um estudo com alunos participantes de Empresas Juniores. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 2, p.52-75, 2009.
- CARRIERI, A. de P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: Um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 6 n. 3, p. 137-166, 2005.
- 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.
- COOK, S. D.N.; BROWN, J. S. Brindging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organizational Science*, v. 10, n. 4, 381-400, 1999.
- DOS-SANTOS, M. G.; BRITO-DE-JESUS, K. C.; SOUZA-SILVA, J. C.; RIVERA-CASTRO, M. A. Modalidades de aprendizagem organizacional nos Programas Trainees: Desenvolvendo a habilidade interpessoal. In: EnEO, 8., 2014. Gramado/RS. *Anais...* Gramado/RS: Anpad, 2014.
- ENSHER, E. A.; MURPHY, S. E. The Mentoring Relationship Challenges Scale: The impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 2010.

FEJESP – Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo. Disponível em: <[http://www.fejesp.org.br/movimento/historico\\_movimento\\_empresa\\_juniores.html](http://www.fejesp.org.br/movimento/historico_movimento_empresa_juniores.html)>. Acesso em: 02/07/2014.

FERREIRA-DA-SILVA, R.; PINTO, S. R. R. Organização de aprendizagem em uma Empresa Júnior. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 12, n. 1, p. 11-39, 2011.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. 12.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GUIMARÃES, T. de A.; MOREIRA, N. C.; BEATA, O. V. A negociação com clientes nas Empresas Juniores da universidade federal de viçosa. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 11, n. 1, p. 81-103, 2013.

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

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 264-288, 2001.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

NERIS, J. S.; LOIOLA, E.; SOUZA, R. da C. Aprendizagem organizacional como processo de estruturação do conhecimento organizacional. In: In: EnANPAD, 36., 2012. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Toward a practice-based view of knowing and learning in organization. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Ed.) *Knowing in organizing: A practice-based approach*. New York: M.E Sharper, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JR, F. A. B. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações: aspectos que influenciam a efetividade de seus resultados. In: EnANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores da Pégasus. In: EnEO, 7., 2012. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

PASQUALLI, L. *Psicometria: teoria dos testes na Psicologia e na Educação*. Petrópolis: Vozes, 2003.

PINTO, R. A. B.; PAULA, A. P. P. Do assédio moral à violência interpessoal: Relatos sobre uma Empresa Júnior. *Cadernos EBAPE*, v. 11, n. 3, 2013.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.-Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of applied psychology*, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

- POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- SANTOS, R. A. Desenvolvimento de competências profissionais em alunos de engenharia: estudo de Empresa Júnior como ferramenta de integração teoria – prática. *Revista Lugares de Educação*, v. 2, n. 1, p. 3-13, 2012.
- SARTORIS, A. *Estatística e introdução à Econometria*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SOUZA-SILVA, J. C. *Aprendizagem Organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática*. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.
- SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. *Revista Organização e Sociedade*, v.15, n.44, p. 105-127, 2008.
- SILVA-SOUZA, C. P. da; LIMA, L. L. de B.; MARQUES, A. A. Fatores condicionantes da motivação de colaboradores voluntários: Estudo de caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas. In: EnANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando os patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional – um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 5, p.53-76, 2009.
- VALADÃO-JÚNIOR, V. M; MARQUES, R. A. C. Empresa Júnior: Espaço para construção de competências. In: EnANPAD, 36., 2012. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- ZACARELLI, L. M.; GODOY, A. S. Narrativas de Aprendizagem em uma Comunidade de Prática. In: EnEO, 7., 2012. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

## DADOS DOS AUTORES

**MARCOS GILBERTO DOS-SANTOS\*** *marcosgilberto74@gmail.com*

**Mestre em Administração pela UNIFACS**

Instituição de vinculação: Faculdade Anísio Teixeira

Feira de Santana/BA – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Aprendizagem organizacional e Formação docente em Administração.

\* *Av. Juracy Magalhães, 222 Ponto Central Feira de Santana/BA 44032-620*

**FERNANDA ALMEIDA PEREIRA** *nandalpe@yahoo.com.br*

**Mestre em Educação pela UFBA**

Instituição de vinculação: Universidade Federal da Bahia

Salvador/BA – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Profissionalidade docente, Aprendizagem organizacional e Ludicidade.

**JADER CRISTINO DE SOUZA-SILVA** *falecom@jadersouza.com.br*

**Doutor em Aprendizagem Organizacional pela UFBA/Michigan State University**

Instituição de vinculação: Universidade do Estado da Bahia

Salvador/BA – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Aprendizagem organizacional e Formação de gestores.

**MIGUEL ANGEL RIVERA-CASTRO** *marc@ufba.br*

**Doutor em Economia pela Universidade de Santiago de Compostela (Espanha)**

Instituição de vinculação: Universidade Salvador

Salvador/BA – Brasil