

Processo de Aprendizagem Organizacional em uma Empresa Júnior de Administração

Organizational learning process in a Management Junior Company

Cléssia Fernandes de Brito Santiago¹,
Severino Ranielson Cunha Dantas²

¹Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Administrativas, Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), Recife, PE, Brasil.

²Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), João Pessoa, PB, Brasil.

Resumo

Objetivo: O estudo analisa a Aprendizagem Organizacional (AO), um processamento de informações e conhecimentos, em uma Empresa Júnior (EJ) do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Método/abordagem: A pesquisa possui abordagem qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com doze membros. Nos procedimentos analíticos utilizou-se a técnica análise de conteúdo.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Destaca-se como principais contribuições o aprofundamento da aplicabilidade do modelo teórico para a compreensão da AO e colaborar com uma agenda de pesquisa sobre os fatores determinantes e facilitadores da AO.

Originalidade/relevância: Os resultados indicaram que o processo de AO na EJ é gerado por meio de novos conhecimentos oriundos da prática e da interação com outros membros e docentes. Compreende-se a existência de ideias e sugestões discutidas em encontros periódicos, além da disseminação de informações por meio do compartilhamento formal e informal. A institucionalização da aprendizagem ocorre pelo armazenamento de informações em plataformas digitais, e-mails e arquivos físicos, porém identifica-se deficiências devido à pouca incorporação das informações na memória organizacional.

Palavras-chave: Administração; Aprendizagem organizacional; Empresa Júnior.

Abstract

Purpose: The analyzes the Organizational Learning (OL), a processing of information and knowledge, in a Junior Company (JC) of the Administration course at the Federal University of Paraíba.

Design/methodology/approach: The research has a qualitative approach, whose data were collected through semi-structured interviews with twelve members. In the analytical procedures, the content analysis technique was used.

Research, Practical & Social implications: It stands out as main contributions the deepening of the applicability of the theoretical model for the understanding of OL and collaborate on a research agenda on the determinants and enablers of OL.

Originality/value: The results indicated that the OL process in JC is generated through new knowledge from practice and interaction with other members and professors. The institutionalization of learning occurs through the storage of information on digital platforms, e-mails and physical files, but deficiencies are identified due to the little incorporation of information in organizational memory.

Keywords: Administration; Organizational learning; Junior company.

Introdução

A aprendizagem nas organizações tem sido considerada e discutida no ambiente acadêmico e empresarial pela sua relevância e contribuição nas práticas de gestão organizacional. É vista como determinante para que as organizações gerem, transfiram e integrem conhecimentos para promover melhorias contínuas em seu ambiente (Tohidi et al., 2012), assim como no desenvolvimento de competências organizacionais (Le boterf, 2002).

O quadro competitivo para as organizações está continuamente mudando, forçando-as a modificar-se, adaptar-se, desaprender e aprender para sobreviver e crescer (Bhaskar & Mishra, 2017). Assim, destaca-se a necessidade de as organizações desenvolverem a capacidade de promover a aprendizagem em todos os níveis organizacionais e proporcionar ações direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas para aquisição de conhecimentos. E, a partir da sistematização da aprendizagem, direcionar práticas efetivas no alcance de objetivos e operar em ambientes turbulentos com inovação e agilidade (Wojahn et al., 2020).

Antonello (2005, p. 27) contribui ao destacar que a aprendizagem organizacional (AO) é “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”, alicerçado em uma dinâmica

que engloba reflexão e ação sobre as situações-problema, visando ao desenvolvimento de competências. Na concepção de Huber (1991), a AO ocorre pelo processamento de informações e conhecimentos. As pessoas no ambiente organizacional podem, portanto, desenvolver-se mediante práticas gerenciais que incentivam e facilitam a aprendizagem.

Nesse sentido, destacam-se as Empresas Juniores (EJs) como um ambiente propício para a aprendizagem, pois funcionam como um laboratório prático de aprendizagem e são 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”.

Este estudo tem como objetivo analisar o processo de AO em uma EJ vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), baseando-se no modelo proposto por Silva (2009). Considera-se que o processo de formação em um curso de Administração pressupõe que o estudante adquira conhecimentos e vivencie experiências no ambiente acadêmico que propiciem o desenvolvimento de competências e a oportunidade de aprender a partir da teoria, e de forma complementar, pela prática.

Consoante isso, embora a AO seja reconhecida e aplicada nas organizações, poucos estudos investigaram o processo de AO nas EJs, a exemplo de Silva et al. (2016). No entanto, é imprescindível para seu desenvolvimento ações que proporcionem a geração do conhecimento, interpretação da informação, disseminação da informação e memória organizacional. Entender esse processo pode ser um fio condutor para que as organizações não apenas gerem conhecimentos, mas que permaneçam em sua estrutura física, sejam compreendidos e disseminados.

O processo de AO contribui para que pessoas aprendam com o conhecimento presente e institucionalizado na organização, assim como para que as organizações aprendam com as pessoas (Silva, 2009). Portanto, é necessário reconhecer e refletir sobre como a aprendizagem é gerenciada nas organizações, visando integrar novas práticas, concepções e sistemas no ambiente de trabalho.

Existe ainda uma lacuna em termos estruturais e estratégicos nas organizações, no qual o conhecimento adquirido, muitas vezes, fica retido de forma implícita ao indivíduo, ou seja, não é disseminado entre os membros e armazenado efetivamente na memória da organização (Damian & Cabero, 2020; Massingham, 2018). Entende-se, pois, que o conhecimento é um ativo valioso para o desenvolvimento, a competitividade e o sucesso organizacional, e, por isso, devem ser mobilizadas ações para sua institucionalização, visando ao

futuro acesso e à disseminação (Molina & Valentim, 2015).

Este trabalho apresenta as seguintes contribuições: (1) aprofundamento da aplicabilidade do modelo teórico para a compreensão da AO como um processo; (2) fomentar a proposição de ações e práticas gerenciais para ampliar a percepção sobre a importância do incentivo, promoção e facilitação da AO; (3) auxiliar as EJs na organização de sua estrutura formal, visando a institucionalização de novos processos, práticas, sistemas e rotinas; (4) suscitar reflexões sobre o papel dos membros em melhorar o potencial da AO; e (5) colaborar com uma agenda de pesquisa sobre os fatores determinantes e facilitadores da AO.

No desenvolvimento subsequente, este artigo apresenta cinco seções a partir desta introdução. A segunda seção contempla uma discussão teórica que embasa conceitos sobre a aprendizagem organizacional, aprendizagem organizacional como processo e Empresa Júnior. A terceira seção aborda sobre os procedimentos metodológicos desta investigação. Na quarta parte, discorre-se sobre a análise dos dados e resultados obtidos. E por fim, serão apresentadas as considerações finais deste trabalho.

Fundamentação Teórica

Aprendizagem Organizacional (AO)

Os primeiros estudos sobre AO iniciaram na década de 1960, porém apenas na última década do século XX passou a ser considerada um “recurso” valioso para as organizações, ao valorizá-la mais intensivamente em vista do papel das pessoas na geração e compartilhamento do conhecimento e como fonte de sobrevivência organizacional (Silva, 2009).

Nessa perspectiva, a AO tem sido um tema de considerável debate nos contextos organizacionais e acadêmicos nos últimos anos. Apesar disso, ainda encontra diversos desafios a serem superados devido ao rápido desenvolvimento da sociedade do conhecimento (Lau et al., 2018), ficando evidente a necessidade de as organizações promoverem ações de aprendizagem, favorecendo, a partir disso, o desenvolvimento de competências para um desempenho profissional efetivo (Lima et al., 2021). Esses aspectos são determinantes para alavancar os resultados organizacionais e gerar vantagem competitiva.

No ambiente das organizações, o referencial parte do pressuposto de que a AO é, inerentemente, um processo social, que ocorre em quatro níveis de aprendizagem: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Pode ocorrer também de forma multidirecional, gerando aprendizado primeiro por meio do nível organizacional, seguido pelo nível grupal, até chegar ao nível individual (Crossan et al., 1998; Rucpic, 2019).

Silva (2009) destaca que, no nível individual, os sujeitos são agentes diretos ou indiretos no processo de aprendizagem. O nível grupal é determinante para a aprendizagem por contribuir na geração de novos significados, além de fomentar o compartilhamento da visão de mundo e de experiências entre as pessoas. O nível organizacional contribui para os processos de aprendizagem, ao delimitar a forma como as pessoas adquirem conhecimentos, comportam-se e agem. Já o nível interorganizacional possibilita a formação de alianças estratégicas em vista de tornar as empresas mais competitivas.

Tomando como base o nível organizacional para este estudo, Faqueti et al. (2017) sugerem como abordagem aquelas que focam na aprendizagem como um processo, ou na aprendizagem como um resultado/produto (conhecimento). Nesse sentido, entende-se que as organizações auxiliam as pessoas a aprenderem novas concepções, criando práticas no ambiente de trabalho, com uma nova visão do seu papel no contexto da organização. Além disso, alguns conceitos estão associados à AO, a saber: (a) processo (em termos de continuidade); (b) transformação (baseada na mudança de atitude); (c) grupo (ênfatisando o coletivo); (d) criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização); (e) ação (apropriação e disseminação do conhecimento a partir de uma visão pragmática) (Bitencourt, 2005; Carvalho & Machado, 2019).

A AO significa o processo de melhorar as ações por meio de um melhor conhecimento e compreensão (Fiol & Lyles, 1985) e consiste na forma como as empresas adquirem o conhecimento e o difunde às pessoas para melhorar seus processos e produtos (Frizzo & Gomes, 2017). Conforme Antonello e Godoy (2011), a AO envolve os aspectos da aprendizagem e mudança para compreender como as pessoas agem e decidem, de forma coletiva e individual, ao deparar-se com os desafios impostos em suas atividades de trabalho.

Nessa perspectiva, considera-se que a AO é determinante para que haja aquisição de conhecimentos, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional, buscando compreender o processo e os meios de aprendizagem, além de como o conhecimento é perpetuado e interpretado pelos membros da organização (Frizzo & Gomes, 2017). Nesse sentido, uma definição mais ampla de AO inclui os processos característicos de criação, aquisição e transferência de conhecimento (Argote & Hora, 2017; Castaneda et al., 2018).

A AO também é conceituada como um processo multinível, no qual os membros adquirem conhecimentos de forma individual e coletiva, agindo e refletindo juntos em suas atividades laborais, adquirindo novos insights e desenvolvendo mapas cognitivos e crenças (Scott, 2011). De acordo com Odor (2018), as organizações precisam aprender constantemente para que possam lidar com os desafios futuros e mudanças

do ambiente, cuja aprendizagem deve ser enraizada como parte da filosofia e cultura organizacional.

Aprendizagem Organizacional como um processo

A AO é o processo de mudança no pensamento, na ação individual e compartilhada, que afeta e é afetada e incorporada nas organizações, procurando entender os meios pelos quais as organizações aprendem e como esse conhecimento é retido, perpetuado e entendido pelos agentes organizacionais (Vera & Crossan, 2003; Frizzo & Gomes, 2017).

Huber (1991) destaca quatro processos relacionados à AO, 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).

Starkey (1998) corrobora ao ressaltar sobre o ciclo de AO, caracterizando-o 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 – interpreta coletivamente informações compartilhadas; estágio IV – introduz de novas perspectivas por meio das tendências atuais e possibilidades futuras na AO.

A AO é vista 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). 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 AO a partir da análise dos estudos de Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan et al. (1998), propondo 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.

Processos	Nível de análise	Huber (1991)	Starkey (1998)	Crossan et al. (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 perspectivas para a aprendizagem organizacional	Institucionalização

Quadro 1. Processo de 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, os processos de compreensão e disseminação estão relacionados à interpretação e à 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 (Silva, 2009).

No nível organizacional, Silva (2009) destaca 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 provoca ajustes na estratégia, na cultura, nos artefatos e valores.

Empresa Júnior

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) chegou ao Brasil em 1987, quando a Câmara de Comércio França-Brasil convidou jovens com espírito de empreendedorismo para implantarem a primeira Empresa Júnior no país. Atualmente, o MEJ é o maior movimento estudantil de empreendedorismo do Brasil, totalizando: 22 mil empresários juniores, 900 empresas juniores, 27 federações, realizando mais de 17 mil projetos de consultoria, com mais de 23 milhões em faturamento, melhorando, consequentemente, a lucratividade e o desempenho administrativo das micro e pequenas empresas (Brasil Júnior, 2015b).

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, 2015a).

Silva et al. (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.

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. Os autores destacam que as EJs 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 federa-

ções, representando 16 Estados e o Distrito Federal, a BJ trabalha para dar suporte e fomento às empresas juniores em todo o Brasil (Brasil Júnior, 2015b).

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 IES da Paraíba (Sá et al., 2005).

Como um espaço de aprendizagem, Guimarães et al. (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. Desse modo, os membros das EJs têm a oportunidade elementar de estar em contato com o mercado de trabalho e adquirir conhecimentos e experiências essenciais para sua formação profissional (Silva et al., 2016).

Metodologia

Este estudo caracteriza-se em sua abordagem como uma pesquisa qualitativa. Merriam (2009) ressalta que esse método visa descobrir o significado que as pessoas construíram e atribuem às suas experiências e como compreendem seu mundo. Busca-se, assim, analisar a percepção dos sujeitos sobre como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na empresa pesquisada, considerando seus depoimentos e atitudes referentes ao fenômeno.

Quanto ao delineamento da pesquisa, pode-se classificá-la como exploratória e descritiva. A sua etapa exploratória justifica-se pela necessidade de buscar informações e um maior detalhamento sobre as práticas gerenciais e estratégicas da empresa na promoção da aprendizagem organizacional. Já a dimensão descritiva auxilia na descrição, registro, análise e interpretação do fenômeno em estudo (Collis & Hussey, 2005). Além disso, o estudo se caracteriza como pesquisa de campo, pois se utilizam dados coletados com os sujeitos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa. O roteiro utilizado foi adaptado do estudo desenvolvido por Delfino (2011), sobre o papel do processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB, baseando-se na estrutura de referência proposta por Silva (2009). O Quadro 2 apresenta o roteiro de entrevista utilizado na coleta de dados e as categorias de análise da pesquisa.

Processo de Aprendizagem Organizacional	Roteiro de Entrevista	
	Geração	Como os empresários juniores adquirem e atualizam seus conhecimentos na ECJ?
		Como a Empresa Júnior incentiva a aprendizagem do membro?
		Como é o processo criativo do empresário júnior na ECJ? A organização incentiva seus membros a serem criativos e desenvolver ideias novas? Como ela recompensa esse funcionário?
	Compreensão	Como é o processo de geração de ideias na empresa júnior? Qual o papel dos membros na geração de ideias?
		Como a informação é compartilhada entre os departamentos da empresa júnior (memorandos, manuais, e-mail, telefone, conversas informais)?
		Os membros compartilham experiências e conhecimentos no ambiente de trabalho? Em caso afirmativo, como essas experiências são compartilhadas?
	Disseminação	Como a estrutura física da organização pode favorecer a disseminação de informações e o contato entre os membros?
		Os membros têm oportunidade de se reunir para trocar informações dentro e fora da empresa? Como essa disseminação de informações ocorre?
		Como a disseminação de informações promove aprendizagem na organização?
	Institucionalização	Como as informações geradas durante os processos diários de trabalho são armazenadas na organização para serem utilizadas por todos?
		As tarefas e as ações que cada um deve realizar são claras e explícitas? De que forma?
		Como os processos institucionalizados pela Empresa Júnior contribuem para a aprendizagem das pessoas na organização?

Quadro 1. Roteiro utilizado nas entrevistas
Fonte: Adaptado de Delfino (2011)

A pesquisa foi realizada com membros da Executive Consultoria Júnior (ECJ) vinculada ao curso de Administração da UFPB – Campus III, na cidade de Bananeiras – PB. A ECJ é uma organização sem fins lucrativos, formada e gerenciada pelos alunos da graduação em Administração e, em seu portfólio, oferece serviços, como plano financeiro, pesquisa de mercado, plano de marketing, recrutamento e seleção, treinamento, descrição de cargo, plano de negócio, planejamento estratégico e diagnóstico organizacional. As atividades da empresa estão voltadas para micro e pequenas empresas da região em vista de auxiliá-las nas dificuldades gerenciais e oferecer suporte na resolução

de problemas por meio de consultorias e, assim, criar um ambiente de desenvolvimento (Executive Consultoria, 2020).

A coleta de dados foi realizada em locais previamente marcados de forma presencial e on-line, utilizando-se de suportes da tecnologia para ter acessibilidade aos membros, como, por exemplo, o aplicativo WhatsApp. As entrevistas foram todas gravadas em meios digitais, como o celular, transcritas e transformadas em protocolos codificados, e depois analisadas.

Foram realizadas doze entrevistas com membros de diferentes departamentos da ECJ, sendo sete presenciais e cinco on-line. A estratégia on-line via

WhatsApp foi escolhida para facilitar o acesso aos membros em termos de distância geográfica, a qual se apresentou como uma barreira para a realização presencial das entrevistas. O uso do aplicativo como meio parcial para a coleta de dados foi percebida como satisfatória e efetiva no alcance das respostas dos sujeitos e considerando o feedback recebido por eles. Além disso, utilizou-se a técnica bola de neve para alcançar os sujeitos, 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 (Flick, 2009).

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, como, por exemplo, “EJ1 e EJ6”. O Quadro 3, a seguir, apresenta as informações referentes às entrevistas e aos sujeitos participantes da pesquisa.

Entrevistado	Departamento da EJ	Tempo de atuação	Tempo de entrevista
EJ1	Marketing	8 meses	18 minutos
EJ2	Finanças	1 ano e 3 meses	32 minutos
EJ3	Gestão de Pessoas	9 meses	29 minutos
EJ4	Projetos	1 ano e 4 meses	1 hora e 10 minutos
EJ5	Marketing	1 ano e 3 meses	28 minutos
EJ6	Projetos	1 ano e 3 meses	30 minutos
EJ7	Gestão de Pessoas	2 anos e 6 meses	25 minutos
EJ8	Finanças	1 ano e 3 meses	30 minutos
EJ9	Marketing	7 meses	50 minutos
EJ10	Projetos	1 ano e 4 meses	1 hora e 5 minutos
EJ11	Gestão de Pessoas	8 meses	55 minutos
EJ12	Finanças	1 ano e 3 meses	1 hora e 15 minutos

Quadro 3. Informações das entrevistas realizadas e dos sujeitos pesquisados

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O método utilizado para a análise dos dados foi a técnica análise do conteúdo proposta por Bardin (2011), no intuito de analisar as entrevistas, buscar padrões que se repetiram nas falas dos entrevistados e compreender os relatos dos sujeitos, de modo a reconhecer o seu sentido nos diferentes contextos. De acordo com a autora, essa técnica é desenvolvida seguindo três eta-

pas: (a) a pré-análise (permite a organização das ideias, sistematizando-as conforme as intuições e operações para o desenvolvimento da análise); (b) a exploração do material (pode ser resumida em decodificações e identificações dos achados); (c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (os resultados brutos são tratados de maneira que se tornem significativos e

válidos para o desenvolvimento da análise em relação ao objetivo da pesquisa).

Descrição e Análise de Dados

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. Na ECJ, o conhecimento é gerado a partir da disponibilidade de informações nos arquivos formais da empresa, além de acontecer por meio de capacitações oferecidas pela EJ para o desenvolvimento do membro e uma atuação mais efetiva na realização dos projetos de consultoria. Santos et al. (2013) apontam que, além de reproduzir os conhecimentos adquiridos no espaço acadêmico, a EJ é considerada um ambiente propício para a geração de conhecimento e com múltiplas possibilidades de aprendizado no que se refere aos meios tradicionais, aos meios interacionais e socio-práticos.

Os dados revelaram que a iniciativa própria dos membros para gerar conhecimento, ou seja, agir de forma autorregulada e autônoma na busca pelo saber, tem se mostrado um dos principais aspectos no processo de aprendizagem organizacional na empresa pesquisada. A ECJ incentiva os membros a assumirem responsabilidades na aquisição de conhecimentos,

considerando suas experiências vivenciadas ao longo de sua formação acadêmica, como, por exemplo, no estudo dos conteúdos apresentados nas disciplinas do Curso de Administração (necessários para uma melhor aplicação prática da teoria) e na procura do contato com os docentes do curso como auxílio em dúvidas referentes às prestações de serviços da EJ.

Um destaque revelado pelos membros está relacionado ao incentivo da ECJ na aquisição de conhecimentos por meio da prática, ou seja, refletir sobre o que aprenderam em sala de aula e aplicar esses conhecimentos nas atividades/demandas internas da EJ e na operacionalização dos serviços de consultoria. Santos et al. (2013), assim como Silva et al. (2016), corroboram essa perspectiva ao enfatizar que a prática na EJ favorece aos membros o desenvolvimento de competências profissionais e contribui na diminuição do *gap* entre teoria e prática em sua formação acadêmica. Portanto, a EJ favorece aos estudantes que integram diversas experiências práticas, considerando suas vivências laborais e as relações entre pares e com os clientes (Santos et al., 2013). Esses aspectos podem ser verificados nos relatos:

A gente adquire conhecimento através da prática. [...] 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 necessárias para desenvolver certas atividades (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 também pesquisamos por conta própria, [...] pedimos auxílio dos professores da graduação para que assim possamos ir formando esse conhecimento (EJ4).

As aulas teóricas nos ajudam muito a adquirir conhecimentos, mas a gente sempre busca se capacitar participando de eventos e cursos [...] sempre procuro consultar os professores e pedir sugestões de como desenvolver certas atividades (EJ9).

Percebe-se, assim, a importância do ambiente social de aprendizagem (Silva et al., 2019) na geração do conhecimento, pois a interação mútua e o compartilhamento de experiências e trocas sociais podem potencializar a aprendizagem na organização, seja entre estudantes ou entre estudantes e docentes. Além disso, evidencia-se a importância de a empresa incentivar seus membros a serem autônomos e independentes, favorecendo um processo de aprendizagem mais vivencial, reflexivo e transformador no ambiente organizacional.

A ECJ favorece para que os membros se capacitem por meio de eventos oferecidos pela própria empresa ou pelo MEJ. Nessa perspectiva, ressalta-se que a aprendizagem ocorre mediante a aquisição do conhecimento não apenas dentro, mas também fora da organização, considerando a coleta de dados externos, assim como o desen-

volvimento de novas ideias internamente (Huber, 1991; Starkey, 1998). Na empresa pesquisada, os membros adquirem conhecimentos por meio de conversas informais com outros membros, seja da mesma empresa ou de outras EJs, e de treinamentos e parcerias, que proporcionam a oportunidade de conhecer outras realidades, estratégias e ferramentas, de modo a favorecer a venda de projetos de consultoria e melhorar a realidade interna da EJ, conforme evidenciado pelas falas a seguir:

Nós participamos de capacitações que são oferecidas pelo próprio movimento, MEJ no caso (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 pessoas, com diversos empresários juniores [...] 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, vêm 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 (EJ2).

Conforme Silva (2009), o ambiente organizacional favorece que esquemas compartilhados sejam desenvolvidos, e assim é possível que sejam geradas novas ideias, criando-se um ambiente que propicie a criatividade e a inovação. A capacidade de as empresas aprenderem com outras empresas em

um processo interativo formando alianças estratégicas pode conduzi-las a melhorar seus processos internos, gerar competitividade e sobreviver mediante a instabilidade do ambiente e da rapidez das mudanças nos seus variados campos de atuação (Apriliyantia & Alona, 2017; Ruas et al., 2017). Nesse sentido, é possível destacar que a ECJ tem buscado incentivar seus membros a serem criativos, desenvolver ideias novas e aprender com outras empresas, porém isso tem se mostrado um desafio, como destaca o EJ1:

Como é difícil incentivar uma pessoa a pensar, a criar algo novo. [...] 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).

[...] 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 dificuldade para influenciar e incentivar os membros à inovação e à criatividade. 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, se-

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

Processo de compreensão

O processo de compreensão das ideias e informações geradas na organização é um dos mais complexos, pois é marcado pelo sentido que as pessoas conferem às informações decorrentes do processo de geração. Nessa perspectiva, esse processo 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 (Silva, 2009). Nesse sentido, Huber (1991) percebe a interpretação das informações como o processo pelo qual as informações geram uma ou mais interpretações comumente entendidas. Crossan et al. (1998) sugerem que a interpretação é uma atividade social que cria e refina a linguagem comum, esclarece imagens e cria significado e compreensão compartilhados.

Na EJ, o processo de compreensão de ideias e informações ocorre, em grande parte, por meio da interação entre seus membros em reuniões internas, que podem ser gerais ou departamentais, ou encontros com outras empresas juniores. Silva (2009) ressalta que o grupo pode contribuir para a geração de novos significados, de modo a propiciar abertura, inovação, criatividade e para que as pessoas gerem novas ideias.

A respeito das reuniões periódicas 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).

[...] cada diretoria tem seu o papel de incentivar os consultores a trazer coisas novas [...] essas ideias são discutidas na reunião geral e possa ser que antes sejam comentadas nas reuniões de departamento (EJ2).

Nossas reuniões são na maioria das vezes bem produtivas e é lá que a gente troca ideias e traz sugestões para melhorias na empresa e nos processos internos [...] a gente tem as reuniões gerais e departamentais. Acho isso fundamental para avaliar o progresso da EJ e mudar o que não está favorecendo [...] (EJ11).

Essas reuniões são relevantes para a compreensão das ideias e informações geradas na organização e, apesar de terem um tempo e duração limitada, são importantes para esclarecimento e compartilhamento de dúvidas entre os membros da EJ. Essas movimentações coletivas, na perspectiva de Crossan et al. (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. Encontros de caráter formal e informal, a exemplo de reuniões e conversas em grupo, também possibilitam o compartilhamento de experiências, fator de grande importância

para o processo de aprendizagem na organização, conforme destacado pelos entrevistados:

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).

Conversamos 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 na interação entre os membros da EJ, que, inicialmente, parte de uma perspectiva mais individualizada para uma mais colaborativa, com a atuação dos demais membros. Desse modo, destaca-se também o quesito experiência como principal critério para a busca de informação. Além disso, esse processo de integração e troca de experiências ocorre não só entre as paredes da organização, mas também em caráter mais amplo. No caso da EJ, o principal mecanismo de interação com outras empresas juniores é viabilizado pela Federação Paraibana de Empresas Juniores (PB Júnior), organização que compreende, incentiva e regula todas as EJs 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 experiências na empresa deles que podem servir para nossa. [...] Você pode conversar com todas as empresas e isso ajuda a criar insights nas organizações (EJ7).

A gente busca fazer parcerias com outras EJs da PB Júnior e sempre estamos trocando experiências com eles, fazendo intercâmbio de ideias sobre como podemos inovar e solucionar problemas nas EJs. [...] isso acontece muito nos encontros periódicos com as outras EJs por meio de eventos que promovemos (EJ9).

Conforme observado, os entrevistados têm a percepção de que novas ideias, originadas pela interação com outras EJs, podem ser viáveis, contribuindo para o desenvolvimento da organização. Conseguir que todos os atores interpretem o conhecimento é fundamental para os resultados da empresa. A interpretação da informação não ocorre só no ambiente interno das organizações, mas também externamente com outras empresas, quando ameaças externas aparecem naquela determinada região (Frizzo & Gomes, 2017).

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 devem, como parte de seu papel, compartilhar o que adquiriram com outras organizações componentes (Huber, 1991). Portanto, a EJ se mostra como um campo para que as ideias e as informações possam ser compreendidas por seus integrantes e propiciem a aprendizagem não apenas organizacional, mas também em caráter acadêmico ao longo da graduação.

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, procedimentos e comportamentos que influenciarão as ações de todos os agentes envolvidos direta ou indiretamente com o processo de aprendizagem (Silva, 2009).

Huber (1991) entende a disseminação 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 mais bem compreendidas quando há uma maior propagação dentro da organização. Na EJ, a informação é compartilhada, em sua maioria, informalmente,

tanto em caráter presencial como por meio de plataformas digitais, a exemplo de redes sociais e aplicativos de mensagens:

[...] Temos um grupo no *WhatsApp* com todas as pessoas da empresa, tem os grupos de departamento, grupo diretoria (EJ1).

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 *on-line* (EJ2).

Existe, principalmente pelas mídias sociais de forma informal, por meio de conversas, e 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).

Os relatos evidenciam que existe uma preponderância da comunicação mais informal entre os integrantes da EJ, apesar de existirem também meios de comunicação formal, como *e-mails*, comunicados e informativos. Nesse sentido, não se pode desconsiderar a importância da tecnologia como balizadora do processo de comunicação, com a utilização de ferramentas de uso livre, que contribuem para o compartilhamento de informações e disseminação de ideias, levando à aprendizagem na organização (Molina & Valentim, 2015). Grande parte da comunicação e o compartilhamento de ideias e informações

na EJ é operacionalizada principalmente pelo *WhatsApp*. Além disso, uma maior flexibilização da interação entre os membros facilita uma rápida propagação das informações, conforme apontado pelos sujeitos a respeito da importância das conversas pelos corredores da universidade, por exemplo.

Esse processo reflete uma realidade já vivenciada no mercado de trabalho convencional, em que o acesso à informação nos mais variados canais é um recurso essencial para o desempenho profissional atualmente. No contexto da EJ, isso se mostra ainda mais importante pelo fato de ser formado por estudantes, que, além de desempenharem suas atribuições perante a empresa, também precisam conciliar melhor suas atividades de trabalho com as atividades acadêmicas, com informações que devem estar disponíveis para acesso nos diversos canais de comunicação a qualquer momento.

Por outro lado, essa disseminação mais informal de comunicação pode representar uma limitação para o acúmulo de conhecimento na memória organizacional da EJ, em que muitas informações não são armazenadas para possíveis necessidades de membros futuros. Faz-se necessária uma análise mais minuciosa sobre quais informações devem ou não ser acumuladas.

Outro ponto ressaltado pelos membros como um elemento facilitador na disseminação das informações consiste na estrutura física da empresa,

apontada como ponto positivo por permitir uma maior interação entre os membros, apesar de suas limitações:

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 criamos um ambiente agradável de se trabalhar (EJ2).

A estrutura física influencia o contato por ela ser presente em uma estrutura curta, pequena e, certamente, contribui para troca de informações [...] (EJ5).

A nossa estrutura física favorece muito o aprendizado. Utilizamos um espaço compartilhado e isso ajuda para que tenhamos uma maior interação e trocas (EJ11).

Essa comunicação informal pode ser compreendida pelo fato de que as EJs não dispõem de muitos recursos financeiros para investir em grandes ambientes físicos de trabalho, como é o caso de empresas com fins lucrativos, e encontram maneiras e ferramentas a baixo custo para dinamizar e viabilizar suas atividades. Muitas funcionam em ambientes cedidos pelas universidades e possuem *layout* em que a divisão setorial é percebida mais na atribuição de cargos e hierarquia de atividades que propriamente no espaço físico. Essas observações são corroboradas por Huber (1991), no sentido de a combinação de informações de diferentes subunidades levar não apenas a novas informações, mas também a um novo entendimento.

Sendo assim, a disseminação de informações que podem contribuir para a aprendizagem na EJ é prática, dinâmica e acessível. Apesar disso, é importante refletir sobre como manter tais práticas e ainda um canal que gere informações duradouras e acessíveis a futuras gestões.

Processo de institucionalização

A institucionalização é o processo em que são armazenados na memória da organização os conhecimentos adquiridos, para que, posteriormente, possam ser utilizados (Huber, 1991). Crossan et al. (1998) destacam 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 (exemplo: rotinas e sistemas).

Na caracterização desse processo de aprendizagem organizacional, identificou-se que, na ECJ, não existe uma prática efetiva de armazenamento dos conhecimentos adquiridos, dos serviços e das atividades na empresa, o que dificulta o acesso às informações e sua difusão.

O estudo de Molina e Ventim (2015) corrobora esses resultados ao destacar que, embora os participantes da pesquisa percebam a importância da estruturação de uma memória organizacional, as formas de disseminação e compartilhamento de informações não são efetivas na organização, e não existe uma estrutura tecnológica apropriada

que auxilie no registro e na preservação dessas informações. Desse modo, evidencia-se que realizar os registros dos conhecimentos é fundamental na promoção da aprendizagem organizacional (Souza et al., 2019). Os seguintes relatos corroboram essa perspectiva:

Isso é uma coisa bem deficiente da empresa [...] os processos mais simples que ocorrem dentro da empresa a gente não tinha nada que conseguisse armazenar para ser analisado novamente [...] não temos 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 [...] mas não têm documentos que oriente o que deve ser feito (EJ5).

[...] aqui na empresa a gente as vezes procura documentos como referência para desenvolver determinados serviços já prestados, mas nem sempre encontramos (EJ12)

Assim, é possível destacar a importância do papel da gestão em implantar práticas operacionais e gerenciais que objetivem gerir o conhecimento organizacional, para que seja difundido, compartilhado e disseminado no âmbito da organização. Delfino e Silva (2013) destacam o papel do líder como facilitador da aprendizagem organizacional (ao ter conhecimento sobre as formas de armazenamento de que a empresa dispõe), o papel do liderado (em alimentar os sistemas com informações, assim como conhecer e usar os sistemas

de armazenamento existentes), e o papel do contexto (cuja organização deve dispor de uma estrutura para armazenamento de informações e disponibilizar sistemas de base de dados).

O conhecimento tácito e o explícito fazem parte da memória organizacional (Souza et al., 2019). O conhecimento explícito pode ser expresso em linguagem formal e sistemática e pode ser facilmente processado, transcrito e armazenado. Já o tácito, presente na mente dos indivíduos, é altamente pessoal e difícil de formalizar (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Foi possível identificar que, na EJ, muitas vezes, não acontece a socialização do conhecimento tácito entre os membros, isto é, a transferência do saber pessoal para os demais e, consequentemente, para a organização. Isso porque, em geral, existe uma alta rotatividade nas EJs, dificultando a preservação, disseminação e institucionalização do conhecimento. O discurso do reforça esse fato:

[...] 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 (EJ3).

Assim, muitas organizações têm dificuldades para preservar sua memória organizacional, e os conhecimentos dos indivíduos podem estar acumulados na memória individual, sendo dificultada a difusão do conhecimento por

não existir um processo de aprendizagem organizacional efetivamente difundido (Silva, 2009).

Por isso, a importância da facilitação e da promoção do processo de AO, para que, de forma multidirecional, o conhecimento seja disseminado dos indivíduos para os grupos e, posteriormente, seja armazenado na organização e acessado entre os membros (Crossan et al., 1998; Silva, 2009). Neves e Cerdeira (2018) afirmam que as organizações devem facilitar, criar e preservar os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo na memória e nos processos organizacionais, de modo que o conhecimento permaneça na organização, mesmo em meio a situações adversas, como a rotatividade dos colaboradores.

No discurso do EJ7, identifica-se que, mesmo não havendo um efetivo armazenamento de informações na empresa, é possível encontrar documentos que forneçam informações para auxiliar em atividades e processos desenvolvidos pelos membros:

[...] 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 (EJ6).

Nesse sentido, identificou-se que a ECJ apresenta alguns mecanismos que favorecem o acesso a informações, assim como o compartilhamento ou o

armazenamento de conhecimentos, de modo a promover a aprendizagem. Na empresa, a maioria dos arquivos encontram-se disponíveis por meio de plataformas digitais, sendo o uso da tecnologia uma ferramenta potencializadora e predominante no processo de institucionalização das informações na organização. Molina e Valentim (2015) corroboram esses achados, uma vez que, em sua pesquisa, evidenciou-se o uso da tecnologia como facilitadora do compartilhamento, armazenamento, disponibilidade e disseminação do conhecimento na organização.

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 e algumas propostas de serviços (EJ6).

A gente tem alguns documentos físicos que mostram alguns dos serviços já prestados, mas a maioria dos materiais da empresa estão disponíveis no *Drive* dos departamentos. Acho que por estarem disponíveis *on-line* facilita o acesso (EJ10).

Utilizamos muito dos recursos tecnológicos para armazenar nossos documentos, como, por exemplo, o *Google Drive*. Assim temos acesso em qualquer lugar (EJ12).

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, em vista da preservação da sua história, do de-

envolvimento de estratégias que auxiliem na resolução de problemas e no processo decisório (Nascimento et al., 2016). 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, as empresas devem avaliar como o conhecimento é adquirido a partir do processo de aprendizagem, como é gerido na organização e se está sendo assegurada sua institucionalização.

A aplicação do modelo proposto por Silva (2009) proporcionou compreender como ocorre o processo de aprendizagem na ECJ. Ao participar da empresa, os estudantes vivenciam experiências de aprendizagem que tornam sua formação acadêmica mais significativa e transformadora, em vista de tornar-se profissionais mais competentes a

partir de suas vivências práticas em contato com os clientes, assim como nas relações interpessoais de troca e compartilhamento de conhecimentos com os colegas. Os principais elementos facilitadores da aprendizagem organizacional na ECJ são ilustrados na Figura 1.

Na ECJ, o processo de aprendizagem ocorre de forma multidirecional, uma vez que a geração de conhecimentos é percebida tanto da organização para o indivíduo, quanto do indivíduo para os grupos e dos grupos para a organização. Porém, os achados da pesquisa indicaram que a aprendizagem na empresa percorre, de forma predominante, o caminho da organização em direção ao indivíduo (*feedback*), isto é, os membros aprendem mais por meio da atuação prática ao desenvolver projetos de consultorias e atividades administrativas.

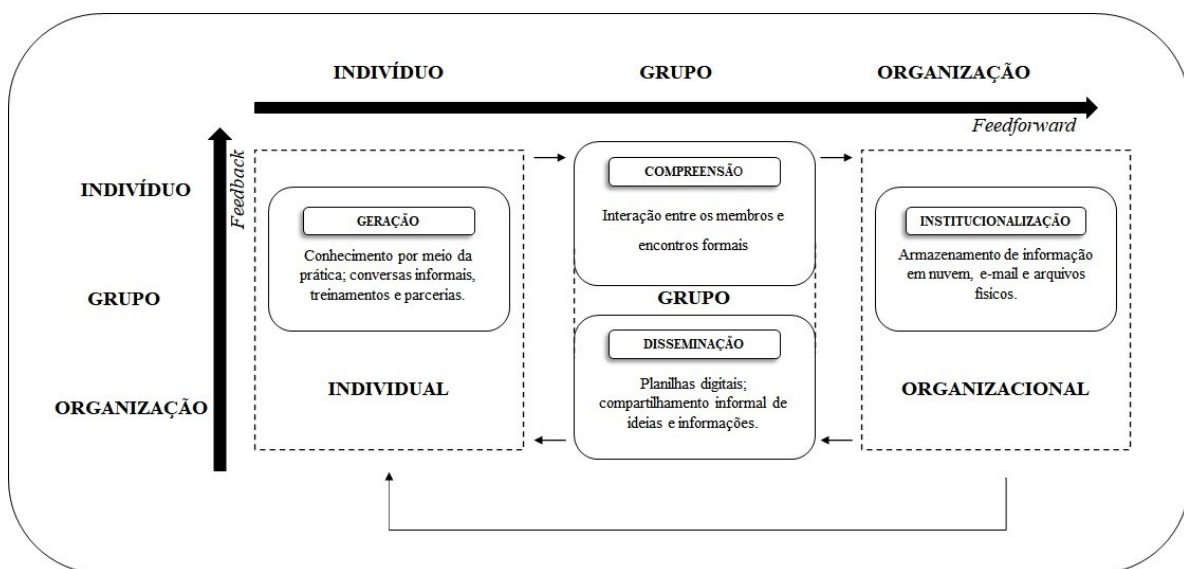


Figura 1. Processo de Aprendizagem Organizacional na Empresa Júnior
Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Já o conhecimento, que é de domínio do indivíduo (conhecimento tácito), é percorrido na organização de forma menos ativa e limitada. Os membros vivenciam experiências de aprendizagem na prática, mas pela alta rotatividade que existe na EJ, esse conhecimento não é armazenado de forma efetiva na estrutura interna. Nesse contexto, percebe-se a necessidade de criar uma cultura organizacional que fomente rotinas e processos de criação, transferências e integração de conhecimentos nas práticas da EJ. A cultura de aprendizagem tem efeitos significativos no desempenho da organização e na inovação, conduzindo-a potencialmente ao sucesso (Odor, 2018).

É possível observar elementos facilitadores da aprendizagem organizacional na EJ, como, por exemplo, o compartilhamento e trocas de experiências, socialização entre pares, formação de parcerias externas, participação de cursos e treinamentos e armazenamento de informações em arquivos físicos e digitais da empresa. Essas ações apresentam-se úteis em termos estratégicos e estruturais na promoção da aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional, além de conduzir a aprendizagem interorganizacional por meio de alianças com outras EJs, realizando trocas de informações, conhecimentos e experiências.

Portanto, os resultados indicam o potencial das EJs em proporcionar aos estudantes o complemento a sua formação, de modo que os conhecimentos não

fiquem retidos na sala de aula, vivenciando um processo significativo e transformador de aprendizagem. Essas experiências possibilitam uma prática reflexiva sobre o mundo do trabalho, assim como sobre os problemas organizacionais, da sociedade e sobre as implicações da aprendizagem no desempenho organizacional.

A estrutura e a essência de uma EJ podem contribuir com a formação prática do estudante ao longo do curso, mostrando-se relevante cultivar uma cultura de armazenar informações na memória organizacional, a fim de que estejam disponíveis e acessíveis para uso posterior dos membros atuais e futuros. Isso evidencia a necessidade de as EJs pensarem possibilidades de tornar o processo de aprendizagem mais estruturado, de modo a conseguir conciliar a natureza da organização com a alta taxa de rotatividade de integrantes.

Considerações Finais

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). Desse modo, é importante ressaltar a necessidade de compreender como ocorre esse processo em diversos contextos organizacionais, com o intuito de refletir melhor suas especificidades e limitações.

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

Diante disso, os resultados da pesquisa evidenciaram que o processo de aprendizagem organizacional na ECJ, em síntese, pode ser compreendido com a geração de ideias e informações na prática diária da empresa, conversas informais e treinamentos; os conhecimentos são compreendidos e compartilhados em encontros periódicos com membros internos e externos à organização; as informações são disseminadas informalmente, em sua maioria, por meio de canais tecnológicos, e existe armazenamento de informações em plataformas virtuais, planilhas e arquivos físicos. Porém, esse processo de institucionalização das informações é limitado, uma vez que, na empresa, não existe um sistema efetivo para preservar os conhecimentos adquiridos na memória organizacional.

Sendo assim, este trabalho destaca a relevância em estudar a aprendizagem organizacional de uma Empresa Júnior, considerando suas especificidades contextuais. Silva (2009, p. 110) sublinha que compreender a aprendizagem organizacional é um processo complexo, pois “demanda a necessidade de um processo de mudança ou renovação no sistema organizacional,

uma vez que existem fatores organizacionais que influenciam a aprendizagem”, como estrutura, cultura, tecnologia, estratégia e processos gerenciais.

Constatou-se o papel da EJ na aprendizagem, pois pode contribuir para a formação acadêmica do estudante alinhando teoria e prática, além de facilitar para o desenvolvimento de competências profissionais mediante contato com o mercado de trabalho, auxiliar no desenvolvimento de suas carreiras futuras e no amadurecimento pessoal. É uma oportunidade para que os estudantes aprendam em ação, adquiram conhecimentos e aprendizados tanto na esfera acadêmica quanto mercadológica balizados pelas experiências práticas.

Como implicações práticas, o estudo possibilita às organizações a reflexão a respeito dos seus processos internos que impactam na definição de planos de gestão e estratégias. Entender esse processo é importante para pautar ações e políticas que visem incentivar as empresas a criarem mecanismos para gerenciar, preservar e disseminar os conhecimentos de forma efetiva no ambiente organizacional. Ainda, a pesquisa contribui para a ampliação de estudos empíricos que integram os processos de AO, fomentado a capacidade de inovação, competitividade e desenvolvimento organizacional.

O estudo apresenta como limitações o fato de que a pesquisa foi realizada com os integrantes que faziam parte de apenas uma gestão da ECJ, não tendo abarcado membros de gestões

anteriores para que pudessem ser obtidas mais informações sobre como o processo de aprendizagem tem ocorrido, considerando o aspecto da cultura organizacional estabelecido pela empresa.

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 três níveis de abrangência (individual, organizacional e grupal). Além disso, propõe-se estudar o processo de aprendizagem em outras EJs, de diferentes instituições, para que se possa obter outros contextos e realidades que vão além do Campus III da UFPB.

Referências

- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2011). Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (Org.) *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- Apriliyanti, I. D., & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, 26(5), 896-907.
- <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.02.007>
- Argote, L., & Hora, M. (2017). Organizational learning and management of technology. *Production and operations management*, 26(4), 579-590. <https://doi.org/10.1111/poms.12667>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609. <https://doi.org/10.1108/ijoem-01-2016-0026>
- Bittencourt, C. C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: UNISINOS.
- Brasil Júnior. (2015a). CNEJ - Conceito Nacional de Empresas Juniores. São Paulo. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/crie-sua-ej> Acesso em 21 de outubro de 2018.
- Brasil Júnior. (2015b). DNA JR. São Paulo. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/crie-sua-ej>. Acesso em 21 de outubro de 2018.
- Campos, E. B. D., Abbad, G. D. S., Ferreira, C. Z., & Negreiros, J. L. X. M. D. (2014). Empresas juniores como espaços de apoio à formação profissional de estudantes universitários brasileiros. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(4), 452-463.

- Carvalho, E. D. S. A., & Machado, A. G. C. (2019). Inovação, aprendizagem organizacional e capacidade de absorção: Evidências em escolas públicas integrais. *Gestão e Sociedade*, 13(36), 3146-3170.
<https://doi.org/10.21171/ges.v13i36.2819>
- Castaneda, D. I., Manrique, L. F., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 299-325.
<https://doi.org/10.1108/jkm-01-2017-0041>
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1998). Organizational learning: toward a theory. *Working Paper Series, Londres, Richard Ivey School Business*, 1-43.
- Damian, I. P. M., & Cabero, M. M. M. (2020). Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. *Palavra chave*, 10(1), 106-106.
<https://doi.org/10.24215/18539912e106>
- Delfino, I. A. L. (2011). *Processo de liderança e aprendizagem organizacional no Sebrae/PB*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/3781>
- Delfino, I. A. L., & Silva, A. B. (2013). O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE. *Revista Gestão Organizacional*, 6(2).
<https://doi.org/10.22277/rgo.v6i2.1241>
- Executive Consultoria. (2020). *Quem somos*. Disponível em: <http://www.executiveconsultoria.net/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2020.
- Faqueti, M. F., Alves, J. B. D. M., & Steil, A. V. (2017). Aprendizagem organizacional em bibliotecas acadêmicas: uma revisão sistemática. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21, 156-179.
<https://doi.org/10.1590/1981-5344/2699>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, Illinois, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Frizzo, P., & Gomes, G. (2017). Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(2), 35-50.
<https://doi.org/10.5585/riae.v16i2.2429>
- Guimarães, T. A., Moreira, N. C., & Baeta, O. V. (2013). A negociação com clientes nas empresas juniores da Universidade Federal de Viçosa – Campus Viçosa (MG). *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(1), 81-103.

- <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v11n1p81-103>
- Huber, G. (1991). Organization allearn-
ing: the contributing processes and the
literatures. *Organizational Science*, 2(1),
88-115, 1991.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Lau, K. W., Lee, P. Y., & Chung, Y. Y.
(2018). A collective organizational
learning model for organizational de-
velopment. *Leadership & Organization
Development Journal*, 40(1), 107-123.
<https://doi.org/10.1108/lodj-06-2018-0228>
- Le boterf, G. (2002). *Développer la compé-
tence des professionnels*. 4 ed., Paris: Édi-
tions d'Organisation.
- Lima, S. M. P., Villardi, B. Q., & Rodri-
gues, A. C. A. L. (2021). Aprendizagem e desenvolvimento de competên-
cias gerenciais. In: Silva, A. B. (Org).
*Gestão de pessoas por competências nas
instituições públicas brasileiras*. 2. ed.
rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB.
- Massingham, P. R. (2018). Measuring
the impact of knowledge loss: a longi-
tudinal study. *Journal of Knowledge
Management*, 22(4), 721-758.
<https://doi.org/10.1108/jkm-08-2016-0338>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Re-
search: a guide to design and interpreta-
tion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Molina, L. G., & Valentim, M. L. P.
(2015). Memória organizacional como
forma de preservação do conheci-
mento. *Perspectivas em gestão & conhe-
cimento*, 5(2), 147-169.
- Nascimento, N. M., Souza, J. S. F., Va-
lentim, M. L. P., & Cabero, M. M.
(2016). Gerenciamento dos fluxos de
informação como requisito para a pre-
servação da memória organizacional:
um diferencial competitivo. *Perspecti-
vas em gestão & conhecimento*, 6, 29-44.
- Neves, P. M. C., & Cerdeira, J. P. (2018).
Memória organizacional, gestão do
conhecimento e comportamentos de
cidadania organizacional. *Perspectivas
em gestão & conhecimento*, 8(1), 3-19.
<https://doi.org/10.21714/2236-417x2018v8n1p3>
- Odor, H. O. (2018). A literature review
on organizational learning and learn-
ing organizations. *International Journal
of Economics & Management Sciences*,
7(1), 1-6. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000494>
- Ruas, R. L., Cassol, A., Goncalo, C. R.,
Versiani, A. F., & Bastian, C. C. (2017).
A contribuição da aprendizagem or-
ganizacional na análise do desenvolvi-
mento da capacidade absorptiva: um
estudo exploratório em pequenas em-
presas. In: *Anais... XLI Encontro da
ANPAD - São Paulo: EnANPAD*.
- Rupčić, N. (2019). Entrepreneurial
learning as individual and organiza-
tional learning. *The Learning Organiza-
tion*, 26(6), 648-658.
<https://doi.org/10.1108/tlo-09-2019-240>

- Sá, M. A. D., Oliveira, R. C. R., & Honório, J. B. (2005). Integração em empresas juniores: é brincando que se aprende! In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília, DF. *Anais*. Brasília, DF: ANPAD.
- Santos, M. G., Brito de Jesus, K. C., Souza Silva, J. C., Silva, V. A. D., & Franco, A. P. (2013). Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. *Gestão & Planejamento-G&P*, 14(3).
- Scott, B. B. (2011). Organizational learning: A literature review. *IRC Research Program*, 126(1), 1-26. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Silva, A. B. (2009). *Como os gerentes aprendem*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, A. B., Costa, A. B., & Dias, S. O. M. (2016). Determinantes do processo de aprendizagem no programa trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). *RACE, Unoesc*, 15(1), 275-298. <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7573>
- Silva, M. D. S., Silva, A. B., & de Araújo Lima Coelho, A. L. (2019). Implications of the learning environment in a professional Master's degree in business administration in Brazil. *Learning Environments Research*, 22(2), 173-192. <https://doi.org/10.1007/s10984-018-9272-2>
- Souza, L. P. P., Bizello, M. L., & de Moraes, C. R. B. (2019). Aspectos da memória organizacional como apoio para a gestão do conhecimento nas empresas de software. In: Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação-ciki, 1(1).
- Starkey, K. (1998). Book Review: What can we learn from the learning organization? *Human Relations*, 51(4), 531-546. <https://doi.org/10.1177/001872679805100405>
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Tohidi, H., Seyedaliakbar, S. M., & Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219-245. <https://doi.org/10.1108/17410391211224390>
- Vera, D., & Crossan, M. (2003). 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.
- Wojahn, R. M., Gomes, G., & Silva Zonatto, V. C. (2020). Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional: Estudo em Empresas da Indústria Moveleira. *Revista de Administração IMED*, 10(2), 71-

94. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i2.3657>

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que financiaram a pesquisa por meio da concessão de bolsas de estudo.

Cléssia Fernandes de Brito Santiago (clessiabrito.fernandes@gmail.com)* trabalhou na construção da introdução do artigo, fundamentação teórica, colaborou na seção dos procedimentos metodológicos e na coleta, descrição e análise dos dados.

Severino Ranielson Cunha Dantas (ranielsondantas@gmail.com) trabalhou na construção dos procedimentos metodológicos, coleta, descrição e análise dos dados, assim como colaborou na elaboração das considerações finais do artigo.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 02/03/2020 Data de Aprovação: 23/04/2022

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.