



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de  
Graduação em Administração  
Brasil

FERREIRA-DA-SILVA, RAFAEL CALDAS; DA ROCHA PINTO, SANDRA REGINA  
ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM EM UMA EMPRESA JÚNIOR

Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 12, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 11-39

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556775001>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

## ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM EM UMA EMPRESA JÚNIOR

### *LEARNING ORGANIZATION IN A JUNIOR ENTERPRISE*

---

**RAFAEL CALDAS FERREIRA-DA-SILVA** (*rafaelcaldasfs@gmail.com*)

**SANDRA REGINA DA ROCHA PINTO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

#### **RESUMO**

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa que pretendeu responder a seguinte questão de pesquisa: Em que medida uma Empresa Júnior caracteriza-se como uma organização de aprendizagem? Para tanto, procedeu-se a um levantamento de campo, baseado em entrevistas em profundidade. O processo de coleta de dados consistiu na abordagem a doze membros de uma Empresa Júnior instalada em uma Universidade no Rio de Janeiro. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado onde se buscou investigar os elementos considerados como caracterizadores de organizações de aprendizagem e as cinco disciplinas de Senge (1990). A análise do conteúdo das entrevistas revelou que a organização domina duas das disciplinas de nível individual de Senge (1990): Domínio Pessoal e Modelos Mentais. Foi possível identificar certo esforço no sentido de desenvolver ferramentas que permitam o domínio das outras três disciplinas de Senge (1990) que tratam do nível coletivo. Entretanto, a alta rotatividade representa um entrave, especialmente ao Raciocínio Sistêmico e impede o desenvolvimento integral do processo de aprendizagem organizacional, de acordo com os pressupostos de Garvin (1993).

**Palavras-chave:** organizações de aprendizagem; Empresa Júnior; aprendizado organizacional.

## **ABSTRACT**

*This paper, qualitative as to its nature, aims at answering the following research-based question: to what extent is a Junior Business Enterprise characteristically an educational organization? To answer this question, a field survey was conducted on the basis of in-depth interviews. The data collection process consisted in the approach to twelve members of a Junior Business Enterprise established in a University in Rio de Janeiro. The interviews followed a semi-structured agenda which aimed at investigating those considered as characterizing elements of educational organizations in addition to Senge's (1990) five disciplines. The content analysis derived from the interviews revealed that the organization is proficient in two of Senge's (1990) individual-level disciplines, namely, Personal Mastery and Mental Models. A certain effort was identified in terms of resources development so as to provide for the mastering of Senge's three other disciplines (1990) that deal with the collective level. However, in accordance with Garvin's premises (1996), the high turnover represents an obstacle, particularly to Systemic Reasoning, and hinders the full development of the organizational learning process.*

**Keywords:** *learning organizations; Junior Enterprise; organizational learning.*

## **INTRODUÇÃO**

A análise da realidade de formação profissional atual revela que se foi o tempo em que a obtenção de um diploma representava a garantia de trabalho, e que as empresas esperavam de seus funcionários apenas uma postura de seguidores de ordens e processos pré-definidos (BELLOQUIM; CUNHA, 2003; SILVA; SILVA, 2006; WERNECK, 2003). Novas exigências surgiram e as organizações não buscam meros funcionários, mas parceiros que assumam uma postura pró-ativa e que estejam comprometidos com o sucesso do negócio. Nessa perspectiva, o ambiente de trabalho torna-se uma dinâmica de saberes, onde as empresas buscam os “trabalhadores do conhecimento” (DRUCKER, 1995a; 1995b; VILLELA; NASCIMENTO, 2003; BELLOQUIM; CUNHA, 2003), pessoas que saibam explorar esse ambiente construindo/desenvolvendo constantemente as melhores práticas que representarão o diferencial competitivo da organização. Na realidade, a caracterização de um novo

---

---

perfil profissional é resultado das mudanças paradigmáticas que afetam os modelos de gestão e a estrutura organizacional das empresas (FIATES, 2001). A organização do trabalho é redefinida para responder à exigência de flexibilidade (FIATES, 2001). Observa-se, então, que as formas tradicionais de treinamento e desenvolvimento parecem não atender às expectativas e necessidades atuais (MANCIA; BITENCOURT; GONÇALO, 2003; MENESES, 2006; PEREIRA et al., 2006). Além disso, há de se considerar que, segundo Sveiby (1998), a evolução para a era do conhecimento resultou no surgimento de um novo foco estratégico nas organizações, o conhecimento.

Paralelamente à evolução dos modelos de gestão empresarial, outro conceito ganhou expressiva visibilidade nos meios acadêmico e profissional, o empreendedorismo. Em 1967, em meio a um momento de ebullição cultural e política, estudantes da L'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC) de Paris, resolveram criar uma solução para seus desejos de colocarem em prática o que lhes era ensinado em sala de aula (JADE, 2008). Surgia, assim, a primeira Empresa Júnior (EJ) da história. Em 1988, por meio de um forte incentivo da Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira, o Brasil passou a contar com sua primeira Empresa Júnior. Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, constituída e gerida por alunos do curso universitário a que faz parte. Essa condição possibilita ao estudante a vivência profissional, desde cedo, sem mesmo deixar a universidade. Em geral, as experiências empíricas dão-se nas suas áreas de atuação, sob a supervisão e a orientação de professores e/ou profissionais especializados (BRASIL JÚNIOR, 2008). Esse cenário preparatório para o mercado de trabalho mostra-se fundamental para o desenvolvimento dos alunos, que enxergam nas empresas juniores uma boa oportunidade de qualificação para o mercado (MENDONÇA, 2008; BRASIL JÚNIOR, 2008). Enquanto isso, Morin (2002) salienta que as organizações devem oferecer aos trabalhadores “a possibilidade de realizar algo carregado de sentido, que permita praticar e desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar”, bem como desenvolver o sentimento de vinculação. Nesse sentido, conforme ressaltam Ferreira-da-Silva e Rocha-Pinto (2006), faz-se necessária uma análise das organizações que trazem propostas inovadoras e que defendam, prioritariamente, o desenvolvimento humano.

Diante do exposto e tendo em mente as considerações de Antonello e Godoy (2007), a respeito da exiguidade de produção

---

acadêmica sobre a temática organizações de aprendizagem na América Latina e África, este estudo se propôs a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Em que medida uma Empresa Júnior caracteriza-se como uma organização de aprendizagem? A fim de cumprir o objetivo proposto, este trabalho encontra-se organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda apresenta o aporte teórico, a terceira discorre sobre a metodologia empregada, a quarta apresenta os resultados e os discute e, por fim, a quinta tece algumas conclusões.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta a moldura teórica do trabalho e está estruturada em dois tópicos, o movimento júnior e as organizações de aprendizagem.

### **O Movimento Júnior**

No ano de 1967, o estudante Bernard Caioso idealizou uma estrutura administrada por estudantes, que pudessem colocar à disposição das empresas tradicionais a elaboração de estudos a preços razoáveis e com agilidade. Essa concepção foi mantida para os modelos de EJ atuais (NETO et al., 2004). Em 1992, criou-se a Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE). Àquela época, entretanto, o modelo de Empresa Júnior nos demais locais já se diferenciava do modelo francês e se assemelhava ao modelo atual de Empresa Júnior. Os iniciadores franceses não contavam com o apoio dos professores, tampouco das instituições de ensino, fato que caracteriza a diferenciação com relação ao modelo atual. (JADE, 2008; BRASIL JÚNIOR, 2008)

Em 1988, o Brasil passou a contar com sua primeira Empresa Júnior. Em 1995, apenas sete anos após a abertura da primeira Empresa Júnior no Brasil, o número de EJ's já havia se multiplicado aceleradamente somando mais de 100 empresas. Esse número continuou crescendo e hoje o Brasil é reconhecido no movimento Júnior mundial como o país com o maior número de empresas juniores. De acordo com relatório da Rede Brasil Júnior (RBJr) o país conta com um universo com cerca de 500 empresas (BRASIL JÚNIOR, 2008).

De acordo com a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, uma Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, constituída e gerida por alunos de graduação de uma instituição de ensino superior. Essa condição possibilita ao estudante a vivência profissional,

---

---

desde cedo, sem mesmo deixar a universidade. Em geral, as experiências empíricas dão-se nas suas áreas de atuação, sob a supervisão e a orientação de professores ou profissionais especializados. Esse cenário preparatório para o mercado de trabalho assume a função de uma experiência de estágio, e se mostra de alto aproveitamento para a preparação dos alunos. (SILVA; SILVA, 2006; MENDONÇA, 2008)

Atualmente, as empresas juniores têm como principais clientes micro e pequenas empresas que buscam uma alternativa de baixo custo e qualificada para a solução de seus problemas. Essa combinação de interesses configura uma situação mutuamente benéfica, o contratante ganha por estar contratando um serviço com qualidade similar ao de uma empresa sênior e os membros das empresas juniores ganham experiência no mercado de trabalho nas mais diversas áreas de atuação. O valor do projeto varia de acordo com a importância da ação e da quantidade de tempo e membros que participam da equipe (BRASIL JÚNIOR, 2008). A tentativa de desenvolver diferenciais competitivos instiga os alunos a trazerem as novas práticas e os novos conceitos vistos em sala de aula para implantá-los na gestão da empresa. O ambiente informal e a burocracia simplificada facilitam a aplicação de novos métodos e a mudança dos processos internos (MENDONÇA, 2008).

### **As organizações de aprendizagem**

O estudo das organizações de aprendizagem e as tentativas de aproximação entre a teoria e o empirismo se intensificaram nos anos 1990, com o trabalho de Senge (1990), que é reconhecido como um dos teóricos difusores do conceito de organizações de aprendizagem (GARVIN, 1993; NETO et al., 2004). Tanto a ênfase nesse conceito quanto a sua retomada são atribuídas ao contexto competitivo no qual a inovação em produtos e processos tornou-se nuclear à sobrevivência de organizações (ANDRADE, 2003; SOUZA, 2007).

Senge (1990) conceitua Organizações de Aprendizagem como organizações que permitem às pessoas expandirem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e a aprendizagem em grupo é priorizada (GARVIN, 1993). Em outras palavras, Organizações de Aprendizagem são instituições que estão continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, por meio da descoberta de como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização (ANDRADE, 2003;

---

SENGE, 1990). Segundo Senge (1990), o que distingue uma organização de aprendizagem é o domínio das seguintes cinco disciplinas: domínio pessoal; modelos mentais; objetivo comum; aprendizado em grupo; e raciocínio sistêmico.

**Domínio Pessoal:** Esta disciplina refere-se à clareza dos objetivos pessoais. O autor a descreve como aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os colaboradores (funcionários) a buscar e alcançar seus objetivos sem medo dos erros; em outras palavras, aprender a aproximar a realidade da visão pessoal.

**Modelos Mentais:** Senge (1990) defende que a disciplina “Modelos Mentais” tem associação com ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes das pessoas. Segundo o autor, quando a empresa está desenvolvendo uma cultura organizacional voltada para o aprendizado, deve conhecer os modelos mentais de seus funcionários e concentrar esforços para eliminar aqueles modelos que bloqueiam a aprendizagem, a criatividade e a iniciativa individual.

**Objetivo Comum (Visão Compartilhada):** A terceira disciplina passa obrigatoriamente pela existência de objetivos pessoais, que proporcionam energia e engajamento. Portanto, a primeira disciplina – o domínio pessoal – é condição necessária para que a formação de um objetivo comum possa se desenvolver. Não ter objetivo pessoal leva os indivíduos a simplesmente endossar objetivos alheios, o que envolve aceitação ou obediência, mas não gera comprometimento. Ao contrário, se as pessoas definem um objetivo comum, o produto final é sinérgico, representando um direcionamento construído pela coletividade.

**Aprendizado em Grupo:** Senge (1990) afirma que esta é uma disciplina de integração grupal. Por meio de técnicas como o diálogo e a discussão produtiva, as equipes transformam seu pensamento coletivo, aprendendo a mobilizar suas energias e ações para alcançar metas comuns, extraíndo uma inteligência e capacidade maior do que a soma dos talentos individuais.

**Pensamento (ou raciocínio) sistêmico:** De acordo com Senge (1990), raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos cinquenta anos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo. A essência do raciocínio sistêmico, segundo o autor, está na mudança de mentalidade das pessoas, o que significa:

---

- 
- Ver inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa e efeito, ou seja, perceber que o mundo não é composto por uma série de eventos lineares, ao contrário, os eventos relacionam-se formando redes e ciclos que interagem entre si;
  - Ver processos de mudança, ao invés de acontecimentos instantâneos.

O domínio da disciplina do pensamento sistêmico envolve a capacidade de reconhecer estruturas cada vez mais complexas, dentro de um contexto de diversidade, de mudanças e de imprevisibilidade. Adicionalmente, a perspectiva de longo prazo precisa ser considerada quando as empresas tratam de mudança. A maioria das ações, das decisões tomadas no presente, só surtirá algum efeito no futuro.

As organizações devem ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas que vão além das necessidades materiais para que consigam incentivar o comprometimento por parte de todos os níveis da empresa (SENGE, 1990). Conforme atesta Garvin (1993), novas ideias são essenciais para que a aprendizagem tome lugar; entretanto, sem acompanhamento das mudanças, de maneira que a prática também seja mudada, há apenas o potencial para melhoria. Em seu trabalho, Garvin (1993) identifica cinco atividades nas quais as organizações de aprendizagem são habilosas, a saber: 1) Solução sistemática de problemas; 2) Experimentação; 3) Aprendizagem com base em experiências passadas; 4) Aprendizagem com base nos outros; e 5) Transferência de conhecimento.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho tomou como campo de pesquisa uma Empresa Júnior que está instalada em uma Universidade no Rio de Janeiro e pretendeu, com base na análise da percepção de ex-gerentes e ex-diretores, verificar se as práticas de gestão da organização a distinguem como uma organização de aprendizagem. Optou-se pelo método qualitativo, cuja concepção filosófica-chave é a visão de que a realidade é construída pela interação dos indivíduos em seus mundos sociais (BERGER; LUCKMAN, 1995). Entre as diversas vertentes que a pesquisa qualitativa abarca, optou-se pelo método de estudo de caso. Este método diferencia-se dos outros tipos de pesquisa qualitativa na medida em que consiste em descrições intensivas e análises de uma única unidade-objeto, seja ela um indivíduo, programa, evento, grupo, intervenção ou comunidade (MERRIAM, 1998; CRESWELL, 1998). Em concordância, Yin (1994)

---

afirma que um estudo de caso é caracterizado também pela imersão profunda e exaustiva em um ou poucos objetos a fim de produzir um amplo e detalhado conhecimento.

Soma-se o fato de que a utilização de estudos de caso em organizações recebe o apoio de outros autores na medida em que permite tanto o estudo genérico – em que os vários aspectos têm peso similar – quanto o estudo com ênfase em determinada área ou situação. Nessa perspectiva, não se caracteriza como uma técnica de obtenção de dados em si, mas como em enfoque metodológico que incorpora, entre outros, um conjunto de medidas de obtenção de dados (BERG, 1998).

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade que foram gravadas e posteriormente transcritas. Parte do material transscrito, na forma de depoimentos, serviu para ilustrar as categorias de análise. A segunda etapa consistiu na análise dos dados coletados no campo e na realização do cruzamento com a base teórica levantada. Para esse procedimento, utilizou-se o Atlas.ti. Essa ferramenta mostrou-se extremamente útil no processo de categorização/codificação e de contextualização dos depoimentos segundo as categorias de análise representativas das cinco disciplinas de Senge, assim como das cinco atividades nas quais, segundo Garvin (1993), as organizações de aprendizagem são habilidosas. Por fim, o relatório de pesquisa foi preparado e a agenda de pesquisa aberta.

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (1997), quanto aos fins, o presente estudo evidencia-se como descritivo, na medida em que descreve as características de determinado fenômeno como base para seu entendimento. No que se refere aos meios, este trabalho classifica-se como pesquisa de campo, bibliográfica e participante. Pesquisa de campo por conta da imersão no campo; bibliográfica devido à revisão da literatura realizada na busca de um arcabouço teórico que validasse as constatações apresentadas; e participante na medida em que o investigador, por ser ex-membro da empresa analisada, e enquadrar-se no perfil dos entrevistados quanto à posição que assumiu na empresa e o tempo de permanência, assume um papel duplo, o de pesquisador e o de pesquisado.

O grupo estudado foi composto por ex-membros da Empresa Júnior que atenderam a três requisitos, a saber: a) ter assumido um cargo de liderança (Gerente de Projetos ou Diretor). Na medida em que o exercício desses cargos impunha a responsabilidade pelos processos de treinamento e de capacitação dos novos membros da Empresa, julgou-se que, naturalmente, um Gerente de Projeto ou um Diretor teria uma

---

compreensão mais abrangente acerca dos processos de criação e de disseminação do conhecimento; b) ter permanecido na empresa por pelo menos nove meses, pois, de acordo com políticas internas da empresa, esse seria o período mínimo para vivenciar a experiência da empresa em sua completude; c) ter saído da empresa há no máximo dois anos (janeiro de 2007).

Os sujeitos selecionados para a entrevista foram escolhidos de maneira não probabilística, por acessibilidade. Foram realizadas 12 entrevistas no total, com tempo de duração médio de uma hora e 12 minutos. A empresa não divulgou os dados referentes ao total de sujeitos que se encaixavam nos requisitos elencados anteriormente. Dessa forma, na medida em que as entrevistas deixaram de agregar novos elementos na análise, atingiu-se a saturação teórica e o número de entrevistados ficou definido. O detalhamento de características dos sujeitos selecionados encontra-se no Quadro 1.

**Quadro 1:** Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Curso	Idade de ingresso	Entrada	Permanência	Cargo
A	F	Adm.	18	Mai/07	18 meses	Diretora
B	F	Jornalismo	21	Abr/07	9 meses	Gerente
C	F	Psicologia	20	Mai/07	13 meses	Gerente
D	M	Eng. de Prod.	20	Out/06	15 meses	Diretor
E	M	Psicologia	20	Out/06	22 meses	Gerente e Diretor
F	F	Eng. de Prod.	20	Mai/06	17 meses	Gerente e Diretora
G	F	Publicidade	23	Out/06	11 meses	Gerente
H	M	Eng. de Prod.	20	Mai/07	18 meses	Diretor
I	F	Rel. Int.	18	Out/06	18 meses	Gerente e Diretora
J	M	Adm.	22	Mai/07	13 meses	Gerente
L	F	Eng. de Prod.	18	Out/06	15 meses	Gerente e Diretora
M	M	Eng. de Prod.	19	Mai/06	32 meses	Diretor

Buscou-se levantar a opinião sob o ponto de vista de cursos de diferentes áreas do conhecimento, a fim de se garantir a representatividade da cultura multidisciplinar da empresa, que contava com membros dos seguintes cursos: Comunicação Social, Engenharia, Administração, Psicologia e Relações Internacionais. A seleção dos sujeitos também abarcou membros que participaram das atividades de

todas as áreas e perspectivas da Empresa, no período de maio de 2006 a janeiro de 2009. O processo de coleta de dados consistiu na realização de entrevistas com 12 membros. As pesquisas seguiram um roteiro semi estruturado que buscou investigar os cinco elementos descritos como caracterizadores de organizações de aprendizagem e as cinco disciplinas de Senge. As entrevistas foram gravadas e seus conteúdos revisitados para posterior análise.

O roteiro inicial foi composto de uma pergunta preliminar para identificar o entrevistado e seis perguntas-chave que serviram para endereçar a entrevista para o relato das experiências acerca dos elementos identificados no referencial teórico. As perguntas-chave foram as seguintes:

1. Você acredita que a empresa te ensinou algo? Como ela ensinou?

Objetivo: Iniciar uma reflexão sobre como acontecia o aprendizado na empresa e identificar elementos que poderiam se enquadrar nas características de organizações de aprendizagem. Com essa pergunta, pretendeu-se aprofundar o levantamento a respeito da forma como o conhecimento era gerado na empresa e dos desafios ao desenvolvimento pessoal que a experiência oferece.

2. Como a empresa passa o conhecimento acumulado para os novos membros?

Objetivo: Aprofundar o levantamento sobre as práticas organizacionais e ferramentas no que dizia respeito à transmissão de conhecimento para novos membros. Com base nessas duas perguntas iniciais, as seguintes perguntas de aprofundamento surgiram: De que forma a empresa ensina essas coisas para os membros? O que são essas coisas? O que a empresa ensina?

3. Você acha que a empresa é inovadora? Por quê? Como ela incentiva a inovação por parte dos membros?

Objetivo: Identificar como a empresa lidava com a geração de ideias, *insights* e análises bem como o funcionamento do processo de descarte de ideias ou implantação de mudanças. Em desdobramento, as seguintes perguntas surgiram: Mas essas reuniões e *brainstorming* como eram incentivadas? A empresa tinha processos para transformar as ideias em ação? Como? Você como gestor utilizava alguma ferramenta ou processo para administrar as ideias da sua equipe?

4. Quais são as frentes de aprendizagem da empresa? De onde ela tira as oportunidades para aprender novas práticas?

Objetivo: Identificar quais eram as principais fontes para busca de conhecimento da empresa. Com essa pergunta, pretendeu-se esclarecer a

---

forma como se dava o vínculo universidade-EJ, bem como relação com pares, concorrentes, clientes e demais agentes com os quais a empresa pudesse interagir. Após essa pergunta-chave, as seguintes questões surgiram: Essas novas práticas, serviços e ferramentas, a empresa buscava em algum lugar além dos membros? A empresa consultava outros elementos além dos membros para aprender algo novo?

5. A empresa faz experiências quando pretende oferecer algum serviço novo ou utilizar uma nova ferramenta interna?

Objetivo: Identificar se a empresa possuía mecanismos definidos para testar novas ideias antes de serem implantadas, de fato. Com base nas respostas iniciais para essa questão-chave, as seguintes perguntas surgiram para aprofundamento: Mas como a empresa fazia o *Benchmarking*? E quando algo dava errado? Como a empresa lidava com isso? Havia programação definida para os testes?

6. Na condição de líder como era assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de novos membros? O que você acha do fato de lidar com uma equipe multidisciplinar?

Objetivo: Identificar elementos que poderiam ser relacionados às cinco disciplinas de Senge, como a criação de visão compartilhada, a utilização das estratégias de diálogo e discussão frente à equipe, identificar se havia relação entre as análises multidisciplinares da equipe e a reflexão dos modelos mentais.

Inicialmente uma entrevista-teste foi realizada para verificar a adequação das respostas obtidas com os objetivos propostos por este trabalho. Como resultado, o roteiro foi reformulado, para ser utilizado nas entrevistas subsequentes. As seguintes perguntas foram acrescentadas:

1. Como a empresa define seus objetivos? Seu direcionamento estratégico? Há participação dos membros?

Objetivo: Levantar as ferramentas utilizadas para definição dos objetivos da empresa e a forma como estes eram passados aos membros na tentativa de identificar relações com a terceira e quarta disciplinas de Senge (visão compartilhada e aprendizado em grupo).

2. Como a empresa lida com o erro?

Objetivo: Analisar se existiam práticas que enquadravam o comportamento da empresa nas proposições do pensamento sistêmico de Senge.

Quando se toma uma organização formada apenas por estudantes de graduação, descortina-se uma vasta possibilidade de pesquisa. Não obstante, o presente estudo encontra-se circunscrito, essencialmente, às variáveis que traduzem as percepções dos membros que exerceram cargos

---

de liderança na Empresa Júnior PUC-Rio, no período de Janeiro de 2006 a Janeiro de 2009. Há, em decorrência, um recorte temporal uma vez que os estudantes, ao deporem sobre sua experiência na empresa e sua motivação para o ingresso, analisarão o passado sob a perspectiva do presente. Dessa forma, as inferências retiradas desta análise refletirão apenas as práticas da EJ nos três anos definidos. Apesar de se considerar o ambiente no qual a Empresa Júnior está inserida e as pressões externas às quais a organização foi submetida, os demais agentes do campo organizacional (clientes, fornecedores de serviço/recursos, agentes regulamentadores) não foram analisados, limitando-se às impressões dos alunos ex-membros da organização.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção encontra-se organizada em três tópicos: o primeiro apresenta a empresa em estudo; o segundo, as revelações do campo; e o terceiro discute os resultados.

### **A Empresa em estudo**

Em 25 de setembro de 1995, um grupo de estudantes formou a primeira Empresa Júnior multidisciplinar do Brasil, a Projeta Júnior. A empresa funcionou, durante muito tempo, sem um local fixo de trabalho; os clientes eram atendidos por meio de um *pager* e um telefone público. Apenas um ano depois de sua criação a Projeta Júnior foi reconhecida pela direção da universidade. Em 1997 foi inaugurada a sala da empresa no Instituto Gênesis; no ano seguinte, a marca foi reformulada e o nome, usado até hoje, foi adotado.

A empresa é formada por cerca de 60 membros distribuídos em nove áreas de atuação. Alunos de todos os cursos podem participar da empresa, o objetivo é construir um ambiente multidisciplinar que permita aos membros conhecer novas perspectivas. Assume como sua missão “oferecer serviços de consultoria personalizados a seus clientes, proporcionando desenvolvimento pessoal e profissional para os alunos da PUC-Rio” (EMPRESA JÚNIOR PUC-Rio, 2009). A atuação da empresa está embasada nos seguintes valores: proatividade; perseverança; inovação; comprometimento; profissionalismo; e trabalho em equipe (EMPRESA JÚNIOR PUC-Rio, 2009).

---

A estrutura organizacional segue um modelo matricial onde cada membro responde a duas linhas de comando. Existem as Áreas de Atuação, que compõem os centros de especialização nos serviços oferecidos e as Perspectivas, que são unidades organizacionais similares a departamentos, voltados exclusivamente para a gestão interna da organização (como Recursos Humanos, Tesouraria, Tecnologia da Informação etc.).

As nove áreas são as seguintes: Qualidade; Assessoria de comunicação; Pesquisa em *Marketing*; Finanças; Negócios Internacionais, Planejamento; Recursos Humanos; Criação; e Tecnologia da Informação. Na área são definidos três níveis organizacionais. Os *trainees*, recém entrados na empresa, os consultores e os Gerentes de Projeto, responsáveis por administrar as atividades da área.

As seis perspectivas estão divididas da seguinte maneira: Pessoas, Imagem, Mercado, Clientes, Financeiro e Processos. Em cada Perspectiva existe um diretor que se dedica exclusivamente para a gestão interna da empresa, e membros, que assumem a responsabilidade pelas atividades de cada perspectiva. O processo de desenvolvimento dos membros é estruturado de forma que os *trainees* passam por avaliações de desempenho periódicas até serem efetivados, tornando-se consultores. Os consultores que demonstram interesse e capacidade de liderança podem candidatar-se ou serem convidados a assumir o cargo de gerente de projetos. O Gerente é responsável, entre outras funções, por capacitar e treinar os *trainees* de sua área, auxiliá-los na compreensão dos serviços oferecidos e na relação com os clientes, negociar os serviços diretamente com clientes em potencial e estruturar e gerenciar o fluxo de trabalho ao longo de um projeto.

Quanto à estrutura voltada para a gestão interna, o cargo de diretor é conquistado por meio da eleição. Os diretores podem permanecer num período máximo de nove meses no cargo. Após esse período, deve-se abrir uma nova eleição para que outros membros possam apresentar suas propostas para a empresa e para as Perspectivas. Todos os membros da empresa avaliam as propostas dos candidatos e elegem os novos diretores. Os diretores são responsáveis por coordenar todo o trabalho dentro de sua Perspectiva.

O período médio de permanência na Empresa, atualmente, está em torno de nove meses. De acordo com a Perspectiva responsável pelo desenvolvimento dos membros, esse seria o período mínimo para passar por um ciclo completo na empresa, entrar como *trainee*, ser efetivado a

---

consultor, receber uma nova geração de *trainees* e capacitá-los (passar o conhecimento adiante).

### **As revelações do campo**

Fundamentados nas entrevistas, percebeu-se que os estudantes, em geral, não conhecem a fundo as atividades e o funcionamento da empresa, quando se inscrevem no processo seletivo. Na maioria dos casos, o interesse pela empresa surgiu por meio do contato com outros estudantes, pares de classes, que compartilhavam suas experiências na EJ. Muitos buscaram a conveniência de uma oportunidade de estágio dentro da universidade, levando em consideração, também, a não exigência de experiência de trabalho anterior.

Apesar de a empresa não ter divulgado os dados referentes ao alto índice de rotatividade dos membros, os entrevistados revelaram que há um grande esforço para reter o conhecimento na empresa, a fim de a fim de preparar os novos membros para assumir as atividades. Existe uma capacitação estruturada para transmitir os conhecimentos sobre a cultura, os serviços e as ferramentas usadas na gestão da empresa aos novos membros. São realizados quatro dias de capacitação intensa, onde se apresentam a missão, a visão, todas as perspectivas, os valores da organização, entre outros elementos como a forma de lidar com cliente e a postura dentro da empresa. Além disso, desde o primeiro dia de trabalho cada membro conhece seu tutor, pessoa responsável por passar as informações iniciais sobre a cultura e o funcionamento da empresa. Complementarmente, os *trainees* também recebem dois manuais na primeira semana, um contendo a descrição dos elementos apresentados durante a capacitação, e outro específico sobre o serviço de consultoria. Eis alguns depoimentos a esse respeito.

(...) 90 por cento da empresa vai embora em um ano e meio, e isso seria destruidor para qualquer empresa, especialmente consultoria, que é feita de conhecimento, você vende conhecimento. Então, se você tem uma empresa que vende conhecimento e a cada um ano e meio ela é toda refeita, vai todo mundo embora (...) como é que funciona? Naturalmente, o conhecimento fica nas pessoas. Para fazer a gestão do conhecimento, a empresa lançou várias ferramentas que são mais ou menos eficazes. O que dá certo na empresa é que tem uma multiplicidade de ações que tentam manter o capital intelectual na empresa. (Entrevistado E)

---

Quando você entra como *trainee*, você recebe um manual que tem tudo ali, e por mais que seja uma apostila que ninguém vai ler todos os dias da vida, você vai carregar para cima e para baixo e está ali, não é difícil. E depende muito do que você vai correr atrás. Tem o seu tutor que era a pessoa que te ajudava na empresa, que te guiava, era uma espécie de referência. (Entrevistada B)

A política de *feedbacks* também recebeu atenção especial quando os entrevistados foram questionados sobre a forma como a empresa passa sua cultura para os novos membros, a definição de objetivos individuais e o despertar do comprometimento com a empresa. Durante os *feedbacks* formais, realizados enquanto os membros ainda são *trainees*, todas as atividades, o desempenho, a postura e uma série de outros elementos são avaliados, a fim de esclarecer para o *trainee* quais são seus pontos fortes e seus pontos a desenvolver para que se adeque ao perfil da empresa e se torne um consultor.

(...) acho que os *feedbacks* são muito importantes nesse sentido (desenvolvimento dos membros). O *feedback* é o momento de avaliar o trabalho do profissional: ‘você não está indo bem nisso, você não fez isso direito, você não está atendendo o telefone direito’ (...) Tem bem questões práticas, com exemplos que a gente tenta buscar do trabalho, mas também tem muito do relacionamento, da maturidade, do que a empresa esperava das pessoas. A gente sempre queria um membro ali, que fosse um consultor apto a estar com o cliente e desenvolver um bom trabalho, tanto no aspecto pessoal quanto profissional. (Entrevistada F)

O elevado comprometimento dos membros com a empresa é visto pelos entrevistados como resultado da possibilidade de os indivíduos colocarem em prática, por conta própria, novas ferramentas e serviços, bem como a visibilidade que esses membros recebem frente aos demais. Os entrevistados indicam que o reconhecimento dos membros que implantaram novas práticas na empresa é um dos principais fatores de motivação e que desperta o envolvimento dos estudantes com as atividades da EJ. Como um desdobramento do reconhecimento apontado anteriormente, ao longo dos primeiros meses, os *trainees*, individualmente, elencam membros mais antigos como referências a serem seguidas. Conforme relatam os entrevistados, a identificação desses membros auxilia na definição dos objetivos dentro da empresa e, consequentemente, na busca do desenvolvimento de determinadas características para atingi-los. Eis alguns testemunhos a esse respeito.

---

(...) eu acho que é muito auto-realização, você chegar e falar “ah eu trouxe essa ideia e agora ela está sendo aplicada na empresa e eu fiz a diferença”. É muito você se sentir assim, você sentir que fez a diferença. Ou você fazer aquilo porque você quer alguma coisa em troca, você quer crescer, você quer mudar de cargo, quer se candidatar a diretor, ou quer ser presidente e quer ser notado por aquilo. Eu acho que é mais a empresa, sei lá, ela reconhece bastante as pessoas que trazem isso e acho que as pessoas gostam de se sentir assim, gostam de sentir isso. (Entrevistada A)

As pessoas tendem a se identificar com esses membros que já estão antes, para ter uma referência. Acho muito importante eles verem naquela pessoa uma futura referência (...) e então, eu quero ficar que nem essa pessoa aí, se hoje ele está assim e está passando isso para mim, daqui a algum tempo eu quero estar passando isso para outra pessoa. Eu acho que as pessoas se agarram muito em exemplos. (Entrevistada B)

Quando questionados a respeito do levantamento de oportunidades de melhoria, ideias e inovações para a empresa, todos os entrevistados afirmaram que a empresa incentiva os membros a apresentarem novas ideias e a criticarem e questionarem suas atividades constantemente. A empresa oferece um ambiente adequado para discussão, por meio de reuniões realizadas semanalmente entre os diversos grupos. Entretanto, houve relatos afirmando que muito espaço é dado para o campo das ideias e pouco tempo ou esforço é direcionado para a ação, limitando que as inovações sejam instituídas de fato. O depoimento a seguir ilustra essa situação.

Sempre surge um problema, meu cliente, isso ou aquilo; esse procedimento não está legal. A gente sempre tem um procedimento novo, uma ideia nova para resolver um problema antigo (...) eu acho que aquelas reuniões semanais que a gente tem para discutir problema e ideias e para trazer pautas novas. (...) algumas ideias viravam projetos internos (...) as ideias que realmente tinham potencial que eram bem discutidas, bem defendidas podiam virar um projeto ou uma ação única, podiam virar um serviço. Mas depende, também, da pessoa que traz. Se você tem uma excelente ideia, mas não quer ali vender, também não sai. (Entrevistada F)

No que tange às frentes pelas quais a organização absorve novos conhecimentos e, consequentemente, identifica oportunidades de mudança, a proximidade com a universidade permite a criação de

---

vínculos entre teoria e prática. Em meio aos desdobramentos dessa proximidade, podem-se listar os seguintes: busca da orientação de professores especializados em diferentes áreas; discussão sobre a aplicabilidade de conteúdos discutidos em sala de aula; parcerias com a incubadora de empresas; oferecimento de serviços para a própria universidade. Eis alguns depoimentos a esse respeito.

O que os alunos faziam nas faculdades ajudavam muito na EJ. Sem dúvida, os alunos trazem muita coisa de sala de aula. Eu vi muitas pessoas chegarem super empolgadas e falarem "eu vi isso na minha aula, vamos implantar. (Entrevistada D)

Estar próximo a incubadora é excelente (...) tem algumas empresas que precisam de serviços nossos (...) teve uma empresa incubada que criou um software que ajudaria num serviço e a gente conseguiu testar o *software*. (Entrevistado J)

A área de pesquisa realiza um projeto para a universidade todos os anos. Ter a PUC-Rio como cliente, indica que a universidade acredita no nosso trabalho e incentiva nossa iniciativa. (Entrevistada G)

Adicionalmente, os entrevistados identificaram os ex-membros (*Alumni*), os pais de membros, e outras organizações com as quais a Empresa Júnior se relaciona como fontes de conhecimento. A relação com ex-membros, entretanto, é considerada pouco explorada. Há um esforço para manter o contato com os *alumni*. Porém, esses últimos são procurados, apenas, em situações específicas, como a reincidência de um cliente atendido por eles, ou a realização de um projeto cujos registros tenham sido perdidos ou estejam incompletos.

(...) as pessoas, você ter o registro de quem entrou e quem saiu da empresa, o que ela fez lá dentro, qual era o cargo dela, é fundamental. Porque você pode pegar ligar: "ah, tem um projeto semelhante". Você chama e a pessoa vem e a pessoal fala sobre a experiência que ela teve. O que deu errado o que deu certo, dá dicas muito boas, alguém que já trabalhou com aquele cliente antes. Então, essa proximidade é ótima porque você troca muitas informações e evita que certos erros sejam cometidos de novo. (Entrevistado E)

A natureza multidisciplinar do corpo de membros da EJ é vista como uma característica benéfica. Há uma preocupação em estabelecer

---

equipes heterogêneas para os projetos direcionados para a gestão da empresa. Os entrevistados afirmam que durante as discussões pode-se perceber que membros de diferentes cursos interpretam e avaliam temas e situações de forma distinta, em muitos casos de maneira complementar. A exposição de diferentes pontos de vista, assim como o levantamento de questões de naturezas diferentes, também contribui para que os membros compreendam melhor a visão de profissionais de áreas do conhecimento diferentes da própria. Os membros em cargos de liderança, ainda que não treinados especificamente para isso, possuem uma preocupação em estimular a apresentação de pontos de vista diferentes, assim como suscitar discussões provenientes dessas interpretações multidisciplinares. Eis alguns depoimentos.

Eu vejo que se você colocar só engenheiros para pensar sobre um problema, eles vão pensar as mesmas coisas (...) o curso molda o cara para pensar de uma forma (...) e quando você coloca comunicação, engenharia e psicologia para discutir é fenomenal; são pessoas que pensam em partes diferentes do mesmo problema. (Entrevistado D)

Tem esse valor das diferenças de curso. Na minha época, o diretor da Perspectiva Financeira e o que ele falava de ideia para minha área, tinha uma visão total da economia, da rotatividade de pessoas da empresa, da quantidade de pessoas; ele avaliava muito mais números e indicadores (...) e uma das ideias que eu desenvolvi na época, que era de fazer os processos de seleção quebrados, foi ideia minha em discussão com ele, porque a gente via que era um número grande de pessoas com a mesma função, na empresa sempre ao mesmo tempo. Todo mundo era *trainee*, depois todo mundo era consultor, depois todo mundo queria ser gerente. Isso era um problema sem solução. A empresa estava sempre desequilibrada em funções (...) e hoje a empresa faz isso, e foi uma ideia nossa eu de produção e ele economista que vêm as coisas mais por números, numa área que era mais de *feeling*, de *feedback*. Então, eu acho que hoje é uma área que agregou outras coisas de outros cursos. (Entrevistada F)

No que diz respeito à forma como a empresa trata o registro de suas experiências com projetos, uma série de ferramentas existe para descrever o andamento dos projetos, salientando as etapas que apresentaram dificuldades de implantação e as etapas que foram bem sucedidas. A análise dos projetos resulta de uma avaliação dupla, externa, realizada com o cliente; e interna, com o gerente da equipe. Os

---

entrevistados reconhecem que há grande quantidade de informações armazenadas na rede da empresa. Entretanto, o acesso a esses dados sobre projetos externos, projetos internos, propostas de serviços, relatos de reuniões, não são utilizados com grande frequência. Existe uma percepção de que essas informações são mais acessadas pelos *trainees*, imediatamente à entrada deles na empresa, para aprofundarem o conhecimento sobre a EJ, do que por gerentes no momento em que precisam estruturar as etapas de um projeto já foi feito anteriormente, por exemplo. Eis alguns depoimentos a esse respeito.

(...) a gente tem a pesquisa de satisfação no meio do projeto e no final do projeto. Então na realidade, por meio disso, o cliente está dando um *feedback* de como está o andamento do projeto. (...) por meio dessas pesquisas a gente pode saber quão insatisfeito ou satisfeito está o cliente. (...) a gente tem na rede o que a gente chama de lições aprendidas, todo final de projeto o gerente faz as lições aprendidas, se foca principalmente nos erros. (...) essas lições aprendidas ficam na rede. Mas sinceramente eu não acho que é todo mundo que consulta (...) é um mecanismo de ajuda, poderia ser mais utilizado (Entrevistada C)

Eu acho que as ferramentas foram perdendo valor ao longo do tempo. Acho que precisa ser mais incentivada (...) eu acho que os gerentes acessam da primeira vez que vão fechar um projeto. Mas com o tempo, conforme vão se envolvendo em mais projetos e atividades, eles não separam mais tempo para ver isso. (Entrevistado D)

O direcionamento estratégico da empresa é definido anualmente por meio de reuniões de planejamento estratégico nas quais a participação de todos os membros é obrigatória. Durante as reuniões, os objetivos para o ano são definidos, primeiramente em nível geral, e, em seguida, para cada perspectiva. Durante as reuniões, qualquer membro pode propor qualquer objetivo para a empresa, que será analisado pelos membros e decidido se deve ser assumido para aquele ano ou não. Eis um testemunho a esse respeito.

É uma reunião com toda a empresa de geração de ideias, todo mundo pode falar o que quiser, e a gente vai enchendo o quadro com ideias (...) no final vai agrupando as ideias parecidas, e vai filtrando e se reunindo em grupos e discutir. Depois se reúne nas perspectivas e cada uma vai priorizando o que dá para fazer (...) o objetivo era montar o painel do BSC. Então, qual era o objetivo

---

maior, como a gente vai chegar lá, quais são as metas, como a gente vai medir, quando medir. (Entrevistada F)

Para o acompanhamento dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico, a diretoria realiza reuniões trimestrais sobre a análise do desempenho da empresa. Um conjunto de indicadores é utilizado para avaliar o desempenho da empresa em relação às metas assumidas. Durante a reunião, esses indicadores, relativos às pessoas, aos aspectos financeiros e à imagem da empresa são apresentados pela diretoria e avaliados. Em seguida, as Perspectivas apresentam planos de ação para atingir os objetivos.

As entrevistas também revelaram que o ambiente organizacional assume a função educativa, no sentido de expor os novos membros a situações em que precisam lidar com pressão e cobrança, receber ordens, administrar diferenças de opinião, aceitar críticas diretas e confrontos, entre outras que testam e instigam a auto-análise. Em associação com o crescimento pessoal, descrito anteriormente, os entrevistados asseveraram que a empresa coloca os membros em situações desafiadoras, onde a vivência das experiências ensina ao membro mais do que qualquer ferramenta da empresa. Nesse sentido, a empresa tem a preocupação de expor os membros a novas situações, onde ele tem que lidar com clientes, equipes diferentes e atividades não habituais, a fim de desenvolver novas habilidades, conforme indicam os depoimentos a seguir.

Você está sempre aprendendo, tanto no lado pessoal quanto pelo lado profissional. Agrega muito no sentido pessoal como trabalho em equipe, autocrítica, como se relacionar com as pessoas. (Entrevistada B)

Ela te bota numa situação onde você tem que bolar uma solução, tem que olhar tudo que já fizeram, pensar nas consequências de tudo aquilo que você vai fazer e administrar isso. E isso é um processo de aprendizado incrível, esse aprendizado prático (...) você vai fazendo, você vai errando e você vai aperfeiçoando. (Entrevistado E)

Mais do que as capacitações que tem e os treinamentos, são as experiências que ela deixa você ter. Ela deixa você ir ao cliente (...) ela deixa você ter a experiência de entregar qualquer tipo de trabalho num espaço curto às vezes, dependendo de quem é seu cliente não vai ter gente te cobrando todo dia, você tem que controlar seu próprio horário. Mais do que capacitação, do que ela

---

---

te passar como acontece. Talvez ela até tente te mostrar o caminho, mas ela te dá experiência. (Entrevistada I)

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na sobreposição das proposições teóricas levantadas com as revelações do campo, foi possível estabelecer tanto relações de aproximação como de distanciamento entre as práticas da Empresa Júnior e as organizações de aprendizagem. Ao longo da realização da pesquisa de campo, pode-se perceber que os entrevistados exprimiam entusiasmo ao relatar as formas pelas quais a experiência na empresa contribuiu para o desenvolvimento pessoal. As exigências de demonstração de desempenho, cumprimento de prazos, aprendizagem de conteúdos por conta própria, e principalmente, a avaliação detalhada dos resultados apresentados e do comportamento dentro da empresa nos *feedbacks* formais, exige que os membros iniciem uma jornada de autoconhecimento. Os alunos sujeitam-se a críticas diretas ao seu trabalho e também tomam ciência de como se comportam em situações de pressão, o que se relaciona com a primeira disciplina de Senge, o Domínio Pessoal.

A natureza peculiar da Empresa Júnior, que assume como missão o desenvolvimento dos membros, permite a criação de um vínculo com os estudantes que difere da relação entre funcionários e empresas convencionais. O senso de propriedade ultrapassa o sentido de ser dono de uma parcela do capital da empresa, uma vez que, na Empresa Júnior, o importante é o desenvolvimento do membro e da empresa, que servirão para o desenvolvimento de outros estudantes, que assumirão a organização no futuro.

A cultura multidisciplinar permite aos membros entrarem em contato com pontos de vista distintos dos seus próprios, quando analisam determinada situação. Essas ponderações complementares expõem os estudantes a generalizações que os ensina a considerar outros elementos em suas análises, reconstruir as imagens que influenciam sua forma de encarar o mundo e as suas próprias atitudes. O ambiente da empresa incentiva a discussão constante de uma série de assuntos, em equipes diferentes, com objetivos diferentes. O desvendar de outras formas de interpretar a realidade instiga o questionamento dos indivíduos sobre suas próprias ideias, o que corrobora a segunda disciplina de Peter Senge, de Modelos Mentais.

---

No que diz respeito à terceira disciplina de Senge (1990), Objetivo Comum, é possível tecer um paralelo entre as proposições do teórico com o processo de definição do Planejamento Estratégico da empresa. A descrição da realização do processo, que conta com a participação de todos os membros, parece combinar com a criação de uma visão compartilhada do direcionamento da empresa por todos os membros. Entretanto, percebe-se que o sentido criado coletivamente no processo de definição dos objetivos para um determinado ano, acaba se perdendo ao longo do período, devido à saída da maior parte dos membros que participaram desse exercício.

A empresa mantém o registro dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico e faz o acompanhamento do seu desempenho ao longo das reuniões trimestrais para análise dos indicadores. Entretanto, a maior parte dos membros responsável pela concepção desse planejamento não acompanhará a empresa até o final do período em que os resultados finais serão comparados com os objetivos. Os novos membros, que entram na empresa ao longo do ano, absorvem os objetivos organizacionais já definidos. Essa contingência limita a compreensão dos novos membros sobre o sentido de assumir aqueles objetivos, visto que não foram expostos a todas as discussões que os geraram. Nessa medida, essa situação fica em desacordo com Fiol e Lyles (1985), que sugerem que as organizações devem tanto desenvolver quanto manter sistemas de aprendizagem que não influenciem apenas seus membros imediatos, mas devem ser transmitidos aos outros pela história da organização.

A quarta e quinta disciplinas de Senge (1990) abarcam conceitos mais direcionados às práticas coletivas nas organizações, e por isso podem ser relacionadas com as cinco atividades de Garvin (1993), uma vez que essas últimas apresentam-se como ferramentas a serem utilizadas pelas organizações de aprendizagem. Percebe-se que a empresa disponibiliza ferramentas aos membros para a realização das cinco atividades: solução sistemática de problemas, experimentação, aprendizagem baseada em experiências passadas, nos outros e transferência de conhecimento. Contudo, essas práticas não estão arraigadas no dia a dia da empresa. A maneira pela qual cada equipe lida com as situações e a utilização ou não dessas ferramentas recaem sobre o líder que está à frente daquela determinada atividade ou projeto.

O discurso dos entrevistados identifica interfaces que a Empresa Júnior utiliza para busca de novos conhecimentos, que as demais organizações não dispõem - os professores orientadores e ex-membros. Ainda que as entrevistas revelem que todas estas frentes são pouco

---

utilizadas, muitos apresentaram exemplos de suas trajetórias onde essas fontes foram buscadas e as contribuições foram de extrema importância para o desdobramento do trabalho.

A experimentação é uma ferramenta utilizada com maior frequência, visto que as novas práticas e serviços, geralmente são testados internamente, simulando a própria empresa como cliente, antes de instituir de fato a mudança. Entretanto, o histórico da empresa revela que esta não é uma condição para o oferecimento de novos serviços. Nesse sentido, desenha-se uma relação entre a quarta disciplina de Senge, Aprendizagem em Grupo, com a noção de equipes autogeridas, conforme definida por Nunes (2007):

(...) um grupo de pessoas inteiramente responsáveis pelos resultados de um determinado processo, dispondo os seus membros de todos os instrumentos essenciais à resolução de problemas inerentes ao seu trabalho. Este grupo é ainda responsável pela atribuição de tarefas e pelo planejamento do trabalho. Trata-se de um dos principais elementos que dão maior flexibilidade à estrutura organizacional, dada as crescentes pressões de mudança e capacidade de resposta às exigências dos consumidores (NUNES, 2007).

As equipes multidisciplinares auxiliam a análise de questões complexas, de forma que a capacidade analítica do grupo seja maior que a dos indivíduos. Situação compatível, portanto, com as proposições de Garvin (1993) a respeito do aprendizado em grupo. As discussões em equipe e a autonomia para definir o papel de cada membro no processo indicam que a empresa consegue dominar a disciplina da aprendizagem em grupo. Todavia, a influência de um grupo sobre outros grupos, a transferência dessa aprendizagem adiante é limitada uma vez que as ferramentas para difundir as técnicas de aprendizagem em grupo nem sempre são atualizadas e visitadas. E, esse fato compromete o conhecimento sistêmico da empresa (NONAKA; KONNO, 1998).

Finalmente, a quinta disciplina de Senge (1990), Raciocínio Sistêmico, que integra as outras quatro, representa a migração do pensamento linear para o raciocínio sistêmico. Apesar do ambiente propício ao desenvolvimento do raciocínio sistêmico (devido à multidisciplinaridade e ao espaço para constante discussão de ideias), quando os entrevistados foram questionados acerca da maneira como a empresa lida com os erros, as respostas apontavam para a lógica do raciocínio linear. Os erros são analisados principalmente sob os aspectos

---

de causalidade e responsabilidade. A empresa direciona esforços para tentar identificar os responsáveis, corrigir os erros, porém não realiza uma análise profunda dos diversos elementos envolvidos na situação problema. Os entrevistados associam esse comportamento à tentativa de prevenção da imagem da empresa. Um dos principais elementos da cultura organizacional é o esforço para se manter uma imagem perfeita frente aos clientes e parceiros.

Baseado na fala dos entrevistados foi possível verificar o desenvolvimento parcial das disciplinas de Senge (1990) e a existência de ferramentas e práticas condizentes com os princípios da aprendizagem vivencial. Todas as entrevistas revelam que as ferramentas para acessar as informações e os conhecimentos da empresa são elementos de suporte no processo de geração e transmissão de conhecimento. Isso porque são as experiências práticas, às quais os estudantes são expostos, que os forçam a exercitar o raciocínio analítico, buscar as ferramentas disponíveis e oferecer a solução.

O principal entrave à consolidação de uma cultura que permita desenvolver integralmente o processo de aprendizagem organizacional repousa na alta rotatividade dos membros. Ainda que as organizações de aprendizagem sejam marcadas pela flexibilidade e mudança constante, faz-se necessário a estabilidade organizacional a fim de que os processos possam ser bem definidos e melhorados ao longo do tempo. Adicionalmente, o acompanhamento das atividades, dos projetos, das práticas e a comparação de indicadores com os objetivos propostos não são concluídos pelos mesmos membros que os iniciaram. Durante essa transição, o sentido original sobre o qual as decisões foram tomadas acaba se perdendo, o que compromete a análise integral dos resultados alcançados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho caracterizou-se como um estudo de natureza qualitativa que assumiu como temática central as proposições com relação às organizações de aprendizagem. Para tanto, tomou-se uma Empresa Júnior como objeto de estudo a ser pesquisado.

Partindo da ligação entre as cinco disciplinas de Peter Senge e as noções de aprendizagem vivencial (MANCIA; BITENCOURT; GONÇALO, 2003) propôs-se a análise do discurso de ex-membros que assumiram cargos de liderança na empresa, a respeito da forma como o

---

---

conhecimento era gerado e transmitido pela organização. A suposição foi que a proximidade com o ambiente acadêmico suscitaria o desenvolvimento de características favoráveis à formação de uma organização de aprendizagem. Assim, o objetivo deste trabalho foi responder à seguinte questão: Em que medida uma Empresa Júnior caracteriza-se como uma organização de aprendizagem?

Os dados levantados em campo revelaram que a organização em análise domina as disciplinas de nível individual de Senge (1990): Domínio Pessoal, na medida em que expõe os membros a situações em que precisam trabalhar sob pressão e encarar desafios por conta própria; e Modelos Mentais, graças ao ambiente multidisciplinar que incentiva a discussão constante de ideias, no qual o desvendar de outras formas de interpretar a realidade instiga o questionamento dos indivíduos sobre suas próprias opiniões.

Foi possível identificar certo esforço no sentido de desenvolver ferramentas que permitam o domínio das outras três disciplinas de Senge (1990), que tratam do nível coletivo. Entretanto, a falta do mesmo corpo de membros que permaneça na organização por tempo suficiente para a consolidação de novas práticas caracteriza um entrave, especialmente ao Raciocínio Sistêmico. Conforme ressalta Garvin (1993), para que haja uma cultura de mudança e flexibilidade, faz-se necessária certa estabilidade na cultura organizacional, estabilidade esta comprometida pela elevada taxa de rotatividade dos membros da Empresa Júnior.

Adicionalmente, percebe-se que, de fato, a imersão no ambiente universitário apresenta benefícios no desenvolvimento de ferramentas e serviços para a Empresa Júnior. O contato com professores orientadores, os conteúdos vistos em sala de aula e a proximidade com a incubadora de empresas apresentam uma série de oportunidades que outras empresas não dispõem.

Devido às limitações metodológicas deste trabalho, não é possível propor conclusões generalizáveis. Nessa medida, é conveniente que estudos sejam realizados em outras empresas juniores, imersas em outras realidades acadêmicas, a fim de averiguar se há similaridades com as descobertas deste trabalho. Além disso, julga-se pertinente estudar este caso à luz da Gestão do Conhecimento (NONAKA; KOMMO, 1998; TAKEUCHI, 1997). Há de se atentar, também, para a realização de estudos quantitativos que permitam a apresentação de conclusões com respaldo estatístico. Vale ressaltar que a essência das organizações de aprendizagem está em seu dinamismo e na capacidade de se transformar.

---

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, L. I. C. C. Teoria e prática das organizações de aprendizagem: barreiras, oportunidades e resultados. *Revista Brasileira de Administração*, Ano XIII, nº 43, Dezembro de 2003
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. *A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional*: uma visão multiparadigmática In: XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- BELLOQUIM, A.; CUNHA, N. C. V. *Trabalhador de Conhecimento e Sociedade da Informação*: Tendências no Brasil. In: XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.
- BERG, B.L. *Qualitative research methods for the Social Sciences*. 3.ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1998
- BERGER, P. T.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BRASIL JÚNIOR. *Movimento de Empresas Juniores*. Disponível em: [www.brasiljunior.org.br](http://www.brasiljunior.org.br). Acesso em: 15/10/2008.
- CRESWELL, J. W. *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions*. California: Sage Publications, Inc, 1998.
- DRUCKER, P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1995a.
- DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. 4.ed. São Paulo. Pioneira Administração e Negócios, 1995b.
- EMPRESA JÚNIOR PUC-RIO. Disponível em: [www.empresajunior.com.br](http://www.empresajunior.com.br). Acesso em: 15/02/2009.
- FERREIRA-DA-SILVA, R. C.; ROCHA-PINTO, S. R. *O sentido do Trabalho das Artesãs de uma Cooperativa Popular*, um Estudo de Caso na Coopá-Roca. In: XIV Seminário de Iniciação Científica da Puc-Rio, 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2006.
- FIATES, G. G. S. *Avaliação de Ferramentas da Internet para apoiar o desenvolvimento de organizações de aprendizagem*. Santa Catarina, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de

Santa Catarina.

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

GARVIN, D. A. *Building a Learning Organization. Harvard Business Review*, v. 22, n.2, p. 78 – 91, 1993.

JADE (CONFEDERAÇÃO EUROPEIA DE EMPRESA JUNIORES). Disponível em: [www.jadenet.org](http://www.jadenet.org). Acesso em: 12/12/2008.

MANCIA, L.T.S.; BITENCOURT, C.C.; GONÇALO C. *O Desenvolvimento de Competências: uma experiência baseada na proposta andragógica e na aprendizagem vivencial*. In: XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.

MENDONÇA, V. H. B. *O marketing social como diferencial entre as empresas juniores*. Campo Grande, RJ, 2008. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas), Centro Universitário Moacyr Sreder Bastos.

MENESES, P. P. M. *Treinamento e Desempenho Organizacional: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental para o Delineamento de Avaliações de Ações Educacionais*. In: XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORIN, E.M. Os Sentidos do Trabalho, *RAE Executivo*, v.1, n.1, p.71-75, ago/out 2002.

NETO, M. L.; JUNKES, N. P.; ROZAURO, D. Z.; BENKO, F.S. *Empresa Júnior*. Espaço de aprendizagem. Florianópolis, 2004.

NONAKA, I.; KOMMO, N. The concepts of “BA”: Druising a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n.3, 1998.

NUNES, P. *Conceito de equipes autogeridas*. Disponível em: [www.knoow.net](http://www.knoow.net). Acesso em: 10/05/2009.

PEREIRA, C. E; BOSQUETTI, M. A.; PAULA, P. P. P. G.; EBOLI, M. *Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências: um Estudo*

---

de Caso no Setor de Auditoria. In: XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. 7.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, C. H. P.; SILVA, J. R. G. *A Contribuição do Estágio Profissional no Processo de Formação das competências do administrador*. In: XIV Seminário de Iniciação Científica da Puc-Rio, 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2006.

SOUZA, A. S. *O Conceito de Organizações de Aprendizagem em uma empresa de telefonia móvel*. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus; 1997.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VILLELA, L. E.; NASCIMENTO L. M. F. Competências Pós-Industriais Exigidas pelas Empresas a Estagiários e Recém-Formados – pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. In: XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.

WERNECK, H. *O Profissional do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2003. 174p

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2.ed. Thousands Oaks, Ca: Sage Publications, 1994.

## DADOS DOS AUTORES

**RAFAEL CALDAS FERREIRA-DA-SILVA** (rafaelcaldasfs@gmail.com)

Bacharel em Administração pela PUC-Rio

Instituição de vinculação: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro/RJ – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais; Formas e Modelos de Gestão.

**SANDRA REGINA DA ROCHA PINTO** (sanpin@iag.puc-rio.br)

Doutora em Ciências Humanas pela PUC-Rio

Instituição de vinculação: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro/RJ – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Conhecimento e Aprendizagem em Organizações; Formas e Modelos de Gestão.

**Recebido em:** 28/03/2010 • **Aprovado em:** 18/02/2011