

A importância da empresa júnior para uma aprendizagem andragógica

The importance of the junior company for an andragogy learning

David Silva Franco(1); Andressa Zorzo Seibert(2)

1 Mestre em Administração com doutorado em andamento em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). São João Evangelista, MG, Brasil.

E-mail: davidf.jf@gmail.com

2 Graduada em Administração. Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Ouro Preto, MG, Brasil.

E-mail: dessa_zs@yahoo.com.br

Revista Brasileira de Ensino Superior, Passo Fundo, vol. 3, n. 4, p. 59-78, Out.-Dez. 2017 - ISSN 2447-3944

[Recebido: Ago. 29, 2017; Aceito: Mar. 02, 2018]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i4.2113>

Endereço correspondente / Correspondence address

Me. David Silva Franco

Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)

Av. Primeiro de Junho, 1043 - Centro

CEP: 39705-000 – São João Evangelista, MG, Brasil.

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora responsável: Verônica Paludo Bressan

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

A andragogia é uma forma de ensino e aprendizagem voltada inicialmente para o público adulto e seus pressupostos são orientados a proporcionar maior autonomia e participação deste público em sua aprendizagem. Pode ser considerada uma contraposição à vertente pedagógica tradicional, a qual abrange um formato metodológico, em sua essência, aplicada a crianças, mas tem seu modelo presente em diversas instituições de ensino superior, no qual o professor tem o papel central de tomada de decisões sobre como e o quê ensinar. O presente artigo tem como objetivo analisar, a partir das percepções expostas por participantes de uma Empresa Júnior, de que forma a experiência de aprendizagem vivenciada pelos estudantes nessa organização pode se relacionar ou não com os princípios de uma aprendizagem andragógica. A partir da análise das seis entrevistas realizadas, foi constatado que a vivência na Empresa Júnior proporciona a seus membros uma maior autonomia quanto à sua aprendizagem, uma maior compreensão e aplicabilidade do curso, bem como um melhor proveito de sua bagagem de experiências particulares. Pretende-se, com este estudo, contribuir com reflexões a respeito das possibilidades de melhoria e desenvolvimento do processo formativo no ensino superior, especialmente no campo de ensino da Administração.

Palavras-chave: Andragogia. Aprendizagem. Administração. Metodologias de ensino.

Abstract

Andragogy is a form of teaching and learning initially aimed at the adult public, and its assumptions are directed at providing greater autonomy and participation of this public in their learning. It can be considered as a counterpoint to the traditional pedagogical aspect, which covers a methodological format, essentially applied to children, but has its model present in several higher education institutions, in which the teacher has the central role of decision making on how and what to teach. This article aims to analyze, from the perceptions exposed by participants of a Junior Company, how the learning experience of the students in this organization can be related to the principles of andragogic learning. Based on the analysis of the six interviews carried out, it was verified that the experience in the junior company gives its members a greater autonomy regarding their learning, a greater comprehension and applicability of the course, as well as a better use of their baggage of particular experiences. With this study, we intend to contribute with reflections on the possibilities of improvement and development of the learning process in higher education, especially in the teaching field of Administration.

Keywords: Andragogy. Learning. Administration. Teaching methodologies.

1 Introdução

Atualmente, não é incomum a percepção de que, em diversas instituições de ensino superior, o aluno se depara com metodologias docentes majoritariamente pautadas na atividade teórica, que pouco levam em conta o quanto a prática do que se é ensinado em sala de aula, bem como o envolvimento do aluno com sua educação, são importantes para uma melhor formação. Diversas teorias são importadas de contextos externos (especialmente dos Estados Unidos) e são feitos esforços mentais para a adequação delas à realidade local dos aprendizes.

Em tal cenário, é possível identificar uma hipervalorização do diploma, ainda que ele possa não representar, de fato, uma preparação satisfatória para a efetiva inserção no mercado de trabalho. Nesse sentido, a andragogia, termo cuja significação é apresentada como a educação para adultos, busca trabalhar a autonomia do aluno em relação à sua aprendizagem, bem como a importância da vivência prática para a sua formação. Conforme Nogueira (2004, p. 5), “as pessoas adultas aprendem melhor quando experienciam necessidades e, em especial, quando elas se relacionam com os problemas que se deparam”.

De acordo com Franco *et al.* (2015), a andragogia é uma teoria de ensino e prática desenvolvida por Knowles (1989) por volta dos anos 1960. A perspectiva andragógica de ensino/aprendizagem vem contrapondo a pedagógica, uma vez que a segunda é mais voltada à educação de crianças. Entendemos, conforme Santos e Taglieber (2004), que o ensino para adultos deva ser feito de forma diferenciada do praticado com as crianças, uma vez que o adulto já tem uma experiência de vida mais rica. Nesse sentido, ele pode ser um sujeito mais ativo em sua experiência de aprendizagem, relacionando os novos conteúdos com os quais se depara com suas vivências acumuladas até então.

Há poucos estudos e pesquisas empíricas sobre andragogia, embora na antiguidade, grandes mestres como Confúcio, Aristóteles e Platão ensinavam adultos e entendiam que o ensino era um processo de investigação mental, não apenas conceitos transmitidos de professor para aluno (KNOWLES, 1988).

É importante destacar que, no mundo corporativo, é necessário que o sujeito seja participativo e tenha pró-atividade, conforme se nota em diversos depoimentos de gestores organizacionais. É um meio que traz desafios diários, requerendo do sujeito decisões muitas vezes complexas, e, por isso, é esperado que este esteja o mais preparado possível para enfrentar tais desafios e apto a resolver e atender tais demandas.

Conforme Franco *et al.* (2015) argumentam, estimular a andragogia no ensino superior pode ser uma possibilidade para a formação de profissionais mais aptos a lidar com a diversidade de problemas que estes terão que resolver nas organizações, uma vez que, trabalhando uma abordagem andragógica com o sujeito, o mesmo pode se tornar mais autônomo e proativo em buscar soluções para possíveis obstáculos.

Em diversos cursos de graduação, como em Administração, Turismo, Economia e Engenharias, existem a estrutura de Empresa Junior, que são entidades sem fins lucrativos, cujo objetivo principal é fomentar a educação dos alunos, ampliando seus conhecimentos na área, proporcionando a esses uma bagagem de aprendizagem mais ampla. A partir da atuação em uma Empresa Júnior, o estudante realiza consultorias que congregam o ensino teórico e prático, estimulando, assim, uma aprendizagem mais ativa aos alunos que dela fazem parte. Por se tratar de uma organização feita e gerida pelos próprios alunos de graduação, os estudantes atuam como profissionais, além de poderem contribuir para a integração da instituição de ensino para com a sociedade. Importante destacar, portanto, que a experiência do aluno que participa de uma Empresa Júnior, a princípio, possui significativa consonância em relação aos pressupostos de uma aprendizagem andragógica.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é analisar, a partir das percepções expostas por participantes de uma Empresa Júnior, de que forma a experiência de aprendizagem vivenciada pelos estudantes nessa organização pode se relacionar ou não com os princípios de uma aprendizagem andragógica. A pesquisa foi conduzida com alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) que atuam como membros da Empresa Júnior vinculada ao curso, a CADE Jr. Para tanto, foram conduzidas entrevistas com alguns dos representantes dessa organização, conforme especificado na seção sobre a metodologia adotada, para que fosse possível melhor compreender essa relação.

O presente artigo está dividido em cinco partes, sendo a primeira compreendida pela introdução, a segunda composta pelo referencial teórico, a terceira parte contempla a metodologia utilizada na pesquisa, na quarta, são apresentados e discutidos os dados coletados e os resultados das entrevistas. Por fim, são apresentadas as conclusões.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, estão apresentados os conceitos e teorias dos principais autores que embasam os temas sobre aprendizagem andragógica e sobre as diferenças da andragogia em relação à pedagogia tradicional. Além disso, são destacados alguns estudos que se debruçaram sobre a compreensão dos métodos de ensino e aprendizagem em Administração.

2.1 Aprendizagem

Quando se disserta sobre aprendizagem e teorias de aprendizagem, é interessante destacar a diferença entre educação e aprendizagem. Conforme pontuam Knowles *et al.* (2011), a educação é uma atividade que visa efetuar alguma mudança no conhecimento,

sendo que se destaca o papel do educador como agente dessa mudança; já a aprendizagem coloca em evidência a pessoa pela qual a mudança acontece ou espera-se que aconteça. Assim, os autores destacam que a aprendizagem é o ato ou processo pelo qual a mudança comportamental, conhecimento, habilidades e atitudes são adquiridas, e a educação abrange todos os determinantes para que a aprendizagem ocorra.

Feito tais distinções, é possível destacar as definições de alguns autores sobre aprendizagem. Para Burton (1958), aprender é um processo no qual há interação do indivíduo com o ambiente, sendo assim, essa interação traz mudanças ao indivíduo, tornando-o cada vez mais capaz. Pimentel (2007) traz a definição de aprendizagem experimental, a qual destaca que não necessariamente toda experiência se torna uma aprendizagem, demandando que dessas experiências sempre tenha uma ação e reflexão. Ou seja, a reflexão sobre as experiências as tornam aprendizagem.

Por sua vez, Correl e Werner (1977) apresentam a aprendizagem em dois pontos de vista, o biológico e o social. No ponto de vista biológico, aprende-se a responder aos estímulos do ambiente, e a mudar o comportamento ao longo disso, ou seja, no sentido biológico aprendemos aos poucos a diferenciar as manifestações externas, sendo a aprendizagem uma perturbação do equilíbrio entre organismo e ambiente. Quanto ao ponto de vista social, ou sociocultural, o ser está em constante interação com uma sociedade/comunidade, onde esse convívio irá trazer ao indivíduo diversas aprendizagens e aptidões para se viver em comunidade; existe aí uma constante troca entre o ser que aprende e a comunidade. Além disso, os autores destacam que o indivíduo está aprendendo uma matéria não necessariamente para atender necessidades intelectuais, mas também carências sociais e emocionais, por exemplo.

DeAquino (2007) aponta três dimensões de domínio da aprendizagem, o cognitivo, o físico e o emocional. De acordo com o autor, o domínio cognitivo relaciona-se à forma como a pessoa pensa; uma pessoa que possui essa forma de aprendizagem predominante prefere abordagens mais cognitivas e racionais. Já o domínio físico refere-se aos sentidos: tato, visão, paladar, audição e olfato. Normalmente, cada pessoa possui algum sentido mais apurado, que facilita sua aprendizagem; por exemplo: quem tem a audição mais apurada irá aprender com mais facilidade escutando do que lendo. Por fim, há o domínio emocional, que se subdivide em fatores fisiológicos e psicológicos, que interferem no processo de aprendizagem. O fisiológico se refere a fatores internos, como fome, sede e doença; já os externos estão voltados a estímulos como distrações, temperatura, espaço físico etc. Os fatores psicológicos também se subdividem em externos e internos. Como exemplo dos externos, tem-se o estresse pessoal e profissional, o apoio de outrem, dentre outros. Já como internos, tem-se a motivação, estilo pessoal, vontade de assumir riscos, etc.

Portanto, a aprendizagem pode se dar por diversas vias, sendo um processo inerente da vida humana em sociedade. Conforme apresentado, ela pode ser mais

ou menos efetiva, sendo tal variável dependente tanto do estilo de aprendizagem do aprendiz – o qual pode variar de pessoa para pessoa –, quando do ambiente formativo com o qual o aprendiz se depara – este ambiente pode culminar por ser mais ou menos aderente com a preferência de absorção do conhecimento do aprendiz. Assim, é recomendável que o ambiente educacional possa oferecer estímulos diversificados e, por vezes, individualizados, de forma a atender satisfatoriamente a maior gama possível de aprendizes. Além disso, podem ser oferecidos diferentes meios (físicos e sensoriais) para que o próprio aluno seja estimulado a buscar por conhecimentos que melhor se adequam aos seus interesses educacionais.

2.2 Pedagogia *versus* andragogia e o contínuo pedagógico-andragógico

Como dito anteriormente, reforçamos que a pedagogia é uma forma de ensino voltada para crianças, enquanto a andragogia é uma forma de ensino orientada aos adultos. DeAquino (2007) pontua que na pedagogia o ensino é centrado no professor, é ele quem exerce a figura de orientador e quem toma as decisões do que será ou não ensinado aos seus alunos. Isso se dá partindo do princípio de que os alunos não têm maturidade suficiente para tomar as decisões certas, sendo a figura do professor muito importante e centralizadora no processo de ensino-aprendizagem.

Em relação ao enfoque da andragogia, muitos a consideram como exclusivamente voltada para adultos. Entretanto, o seu principal ponto de distinção é que se trata de uma forma de aprendizagem centrada no aprendiz, considerando que aprendiz e professor compartilham a responsabilidade sobre o que será ensinado. Ou seja, é preciso identificar no comportamento do aprendiz, seja ele adulto ou criança, qual perspectiva seria a mais adequada para sua aprendizagem e como esta deve ser trabalhada.

Segundo Knowles (1998), existem quatro princípios básicos para os aprendizes se engajarem em uma aprendizagem andragógica, sendo tais princípios ligados à capacidade, necessidade e desejo de que estes assumam a responsabilidade sobre sua própria aprendizagem. Em primeiro lugar, é necessária uma mudança de posicionamento do indivíduo. Ele deve passar a ter maior independência e autonomia – tais características muitas vezes são evitadas pelos aprendizes. Além disso, a bagagem de experiências do aprendiz deve ser utilizada no seu processo de aprendizagem, até mesmo para atrair melhor a atenção do mesmo ao que é ensinado. Como terceiro princípio, é ressaltada a importância da aplicação prática do que é aprendido, de forma que a aprendizagem possa se voltar para a uma mudança atitudinal ou para melhoria do desempenho das atividades. Por fim, a aprendizagem deve se associar cada vez mais com papéis sociais, ou seja, se conectar à forma como o sujeito se insere, atua e reflete criticamente com o ambiente social com o qual de envolve.

A didática que podemos perceber nas instituições superiores é que os professores atuam principalmente na transmissão de conhecimento, não focando no processo de

aprendizagem, em si. Conforme salientado por Borralho *et al.* (2012), o ensino superior tem sido falho, não trazendo tantos resultados positivos. Utilizando-se quase que exclusivamente da perspectiva pedagógica tradicional, é transmitido o conhecimento do professor ao aluno e posteriormente este é testado em sua absorção, contestado. Ainda segundo os autores, um modelo de ensino baseado na aprendizagem ativa deve focar nas competências dos alunos, não cabendo mais aulas apenas expositivas. Nesse sentido, destacam que é preciso incentivar o debate dos alunos e instiga-los a colocar o conhecimento em prática, em situações reais ou simuladas.

Conforme Knowles *et al.* (2011), a andragogia é uma forma de aprendizagem na qual o adulto se torna consciente de sua experiência e a avalia; não é apenas o estudo de disciplinas, mas prestar atenção também às situações em seu entorno, e aprender com elas. Com isso, o professor deixa de ser o detentor da verdade e passa a ser um orientador, um guia, de seu aprendiz.

As diferenças entre pedagogia e andragogia estão centradas em quatro pontos principais: interação professor-aluno, a estratégia de ensino, a preponderância da motivação para a aprendizagem e o formato didático das experiências de aprendizagem. Franco *et al.* (2015) trazem no Quadro 1 as principais diferenças entre a pedagogia tradicional e a andragogia.

Quadro 1. Diferenças entre a pedagogia tradicional e a andragogia

Fatores	Pedagogia Tradicional	Andragogia
Relação entre professor e aluno	O professor atua como fonte única de saberes, direciona minuciosamente os recursos de aprendizagem dos alunos e decide sozinho o conteúdo e a avaliação da aprendizagem. O aluno é visto como inábil, reativo e dependente do professor	O professor assume a postura de facilitador, compartilhando com o aluno as decisões quanto às possibilidades do conteúdo, da didática e da avaliação da aprendizagem. O aluno assume postura autônoma, autodirigida e participativa.
Estratégia de Ensino	As disciplinas seguem um padrão fixo, não se adaptando às necessidades específicas de cada turma. Há divisão clara e rígida das matérias, sendo a interdisciplinaridade pequena ou nula.	As disciplinas são revistas de acordo com as demandas que os alunos apresentam ao longo do curso. Delimitação ampla e flexível das matérias, com alta interdisciplinaridade e resolução de problemas.
Motivação de aprendizagem	Motivação predominantemente extrínseca, enfocando a aprendizagem naquilo que a sociedade espera e com maior poder de influência das notas – que devem conduzir à aprovação e evitar a reprovação.	Motivação predominantemente intrínseca, relacionada às necessidades práticas encontradas no meio profissional e aos interesses pessoais de aprendizagem e de autodesenvolvimento.

Fatores	Pedagogia Tradicional	Andragogia
Formato didático das aulas	Didática mais voltada à abstração, com baixa aplicabilidade dos conteúdos à vivência socioprofissional do aluno. As experiências prévias dos alunos são pouco exploradas ou desconsideradas.	Didática mais voltada para aplicação prática da aprendizagem no cotidiano do aluno. É estimulado o compartilhamento das experiências entre os alunos, objetivando que as novas informações venham complementar a bagagem de conhecimento prévios.

Fonte: Franco *et al.* (2015).

Conforme Nogueira (2004) expõe, o processo de aprendizagem nas duas perspectivas é diferente, observando ainda que o aprendiz irá gradativamente se responsabilizar por sua aprendizagem, conforme a abordagem de ensino se volta para a andragogia. Um ponto defendido por DeAquino (2007) é o contínuo pedagógico-andragógico. Para o autor, a aprendizagem não precisa ser necessariamente centrada apenas em uma extremidade, podendo ser também um ponto de intercessão entre andragogia e pedagogia. Assim, não é defendido que a andragogia seja aplicável em todo e qualquer momento da educação formal. Existirá momentos em que uma abordagem pedagógica irá se aplicar melhor, principalmente em situações que exijam pouca ou quase nula independência do aluno. Atividades como aula de direção de automóveis, por exemplo, não exige uma atividade reflexiva *a priori*, logo, demandam pouco de sua autonomia intelectual. Outra ilustração é o ensino de técnicas contábeis, que embora também envolva reflexões acerca do ambiente social, demanda maior aceitação do aluno ao conhecimento ensinado pelo professor, não cabendo inicialmente grandes interferências do aprendiz para a aprendizagem de técnicas legalmente estabelecidas por meio jurídico.

Por outro lado, há momentos que uma abordagem andragógica irá ser mais apropriada, como um aluno que deverá escolher seu tema de trabalho de conclusão de curso, já que essa escolha exige uma reflexão e capacidade cognitiva maior do aprendiz, ou seja, irá existir a figura do professor que irá orientar o aluno, mas o aluno será o responsável pelo desenvolvimento de seu trabalho. Na aprendizagem de temáticas comportamentais da gestão de pessoas também é esperada maiores reflexões dos estudantes acerca das consequências que as técnicas de RH trazem para os funcionários, sendo prudente o reforço de um ensino mais andragógico das mesmas.

Portanto, é preciso observar cada situação de aprendizagem e suas demandas, para poder escolher uma abordagem mais adequada, que busque mesclar os momentos de absorção de um conhecimento já consolidado e posteriores reflexões mais aprofundadas sobre eles.

2.3 Estudos sobre os processos de ensino e aprendizagem em Administração

É perceptível o grande crescimento das diversas instituições de ensino superior em Administração. Como colocam Bolzan e Antunes (2015), houve um aumento no número de instituições devido às mudanças políticas e às necessidades sociais que o país demandava. Estes autores apontam em seu estudo a necessidade de mudança pedagógica no estudo em Administração, defendendo que os cursos superiores em Administração precisam de uma educação mais ativa. Deste modo, a despeito da relevância social e da quantidade numérica de cursos de Administração do Brasil, ainda são escassos os estudos voltados para a compreensão das formas de ensino e aprendizagem destes.

Butzke e Alberton (2017) defendem que existem vários estilos de aprendizagem, e que o aluno deve ser exposto a essas possibilidades para identificar qual estilo de aprendizagem lhe será mais adequado. Um método apontado pelos autores, que tem gerado impacto na forma de aprendizagem, são os jogos de empresa – um ambiente simulado, no qual os alunos participam de um processo de tomada de decisões, analisando as consequências de cada uma delas. Amâncio *et al.* (2007) também relataram em seu estudo uma experiência de aprendizagem no ambiente virtual, por meio de um software de simulação, constituído para a tomada de decisão dos estudantes a respeito de diversos pontos relacionados à construção de um plano de negócios. Pela autonomia e complexidade reflexiva que tal experiência demandou dos estudantes, os autores destacam que essa pode ser uma importante iniciativa para a superação da grande fragmentação disciplinar que é observada na área, visto que tal iniciativa explora a visão sistêmica e global do aluno a respeito das decisões organizacionais.

A partir de um estudo com alunos de Administração da Universidade Federal de Alagoas, Souza *et al.* (2013) buscaram compreender os estilos de aprendizagem dos alunos, comparando-se com os métodos e estilos de ensino dos professores. Para tanto, utilizaram do aporte teórico de Kolb (1984) para elencar quatro principais estilos de aprendizagem: o divergente (voltado para a criatividade, sensibilidade e abertura a novas ideias), o assimilador (direcionado à criação de modelos mentais, definição de problemas, planificação de conteúdos), o convergente (relativo à resolução de problemas, tomada de decisões, racionalização de fundamentos) e o acomodador (com enfoque na liderança, assunção de riscos, adaptação do ambiente). Cada um destes estilos de aprendizagem se relacionam aos estímulos específicos de estilo de ensino do professor, sendo, respectivamente: motivador, expositor, tutor, inovador. Os autores chegaram à conclusão de que os alunos, em sua maioria, possuem um estilo de aprendizagem assimilador, onde a preferência é pela teoria e não pela prática, seguido pelo estilo divergente. Tais preferências encontram consonância com as propostas de

ensino oferecidas pelos professores na instituição, embora parte significativa deles busquem agir como tutor. Um questionamento não feito pelos autores é se tal estilo de aprendizagem dos alunos deriva, de fato, de uma preferência intrínseca dos estudantes ou tem uma grande influência cultural do ambiente de ensino com o qual os mesmos se deparam na maioria das ações educativas formais na sociedade.

Franco *et al.* (2015) relatam a partir do estudo conduzido na Universidade Federal de Minas Gerais que, apesar da maioria dos graduandos em Administração e Contabilidade da instituição demonstrarem ser mais favoráveis a um ensino andragógico, a experiência que vivenciam no ensino superior é mais pautada na pedagogia tradicional. Estes resultados demonstram a necessidade de maior reflexão sobre possíveis transformações que podem ocorrer na forma como é o ensino em cursos de graduação. Tais desafios passam não apenas pela mudança na forma como são organizadas as atividades educativas oferecidas pela instituição (incluindo sua estrutura física, tecnológica e sensibilização dos professores), mas também uma mudança gradual na cultura de aprendizagem dos alunos.

Já no estudo qualitativo apresentado por Rodrigues (2017), o autor discorre a respeito da utilização de redes sociais virtuais junto ao público de estudantes de Administração de uma faculdade do interior de Minas Gerais, entrevistando alunos e professores. O autor concluiu que os alunos percebem como positivas as possibilidades de inserção de redes sociais virtuais como ferramenta auxiliar nas práticas de interação voltadas para a aprendizagem. Contudo, observou também que os professores do curso, embora disponibilizem nessas redes alguns materiais para consulta dos alunos, ainda têm explorado pouco dessa possibilidade como estratégia de ensino. Deste modo, há um potencial ainda pouco explorado, dada a abrangência e habituação dos estudantes com o ambiente digital.

Apresentadas algumas pesquisas que servem de respaldo para o argumento defendido nesse artigo, voltado à importância da andragogia para o ensino superior, partimos para a exposição da metodologia da investigação empírica conduzida.

3 Metodologia

Para o alcance do objetivo de pesquisa proposto, conforme taxonomia sugerida por Vergara (2009), quanto aos fins foi desenvolvido um estudo qualitativo e descritivo, a partir de uma pesquisa aplicada e de campo.

O objeto de análise da pesquisa foi constituído pela Empresa Júnior do curso de Administração da UFOP, a empresa CADE Jr. Essa organização atua na região de Ouro Preto e Mariana (MG), realizando consultorias para melhorias nos processos de gestão para empresas da região. Seus membros são os alunos do próprio curso, que ingressam na organização por meio de um processo seletivo. Os membros iniciantes ficam um

período como *trainees*, passando por diversos setores da empresa, até o momento de avaliação de desempenho. Após esse período, eles então são alocados para trabalhar em uma diretoria específica. A Empresa Júnior proporciona aos alunos uma experiência voltada para a prática, uma vez que são os próprios estudantes, sob orientação de um tutor, que realizam as consultorias atendidas pela empresa.

A CADE Jr. possuía, no período de coleta de dados deste estudo (junho de 2017), quatorze estudantes como membros efetivos da empresa. Foram selecionados, pelo critério de acessibilidade e representatividade, seis membros representantes da organização para a obtenção de informações a respeito dos processos de aprendizagem na organização, bem como da relação destes com o ensino formal em sala de aula percebido pelos próprios estudantes.

Para possibilitar maior variabilidade das informações obtidas, foram selecionados membros que fossem de níveis hierárquicos diversificados, saber: membros em cargos de presidência, diretoria, assessoria e consultoria. O Quadro 2 apresenta o perfil dos membros da Empresa Júnior.

Quadro 2. Perfil dos entrevistados

Sujeito	Idade	Sexo	Tempo na CADE Jr.	Cargo
E1	20	F	12 meses	Consultora sênior de marketing
E2	22	F	12 meses	Assessora de gestão de pessoas
E3	23	M	10 meses	Diretor administrativo financeiro
E4	28	F	30 meses	Presidente
E5	23	F	12 meses	Assessora de projetos
E6	22	M	12 meses	Diretor de Projetos

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A coleta de dados junto aos sujeitos de pesquisa ocorreu por meio de entrevistas de roteiro semiestruturado realizadas com esses membros, com duração em média entre 20 e 40 minutos. A nomeação dos sujeitos (E1, E2, E3, etc.) seguiu a ordem das entrevistas realizadas. Ao longo das entrevistas, conforme as respostas expostas por cada entrevistado, novas perguntas foram realizadas, a fim de se obter maior aprofundamento ou melhor explanação das informações passadas. Nesse sentido, o roteiro utilizado não engessou as possibilidades de exposições fluidas e diversificadas dos sujeitos entrevistados.

Quanto ao tratamento dos dados obtidos, foi adotada a técnica de Análise de Conteúdo, na perspectiva qualitativa. Segundo Bardin (1977), o intuito deste tipo de análise é compreender as informações obtidas, em seu conteúdo explícito ou latente, formando-se categorias que facilitem a compreensão de determinado fenômeno em seus aspectos gerais. Destarte, a apresentação e discussão das análises realizadas estão expostas na seção a seguir.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Para análise das entrevistas, foram consideradas algumas categorias definidas *a priori*, a partir do roteiro de entrevista realizado. Já a síntese do conteúdo foi obtida após a análise da transcrição integral das entrevistas realizadas, sendo observado o que os membros da Empresa Júnior citaram e também o número de vezes que foram apontadas respostas semelhantes. O Quadro 3 traz, de maneira sintetizada, as principais informações apuradas.

Quadro 3. Categoria e síntese do conteúdo das entrevistas

Categoria	Síntese do conteúdo	Entrevistados	Total
Processo de aprendizagem na Empresa Júnior	Processo de aprendizagem prático / sempre em busca de novos conteúdos.	E3, E4, E5, E6	4
	Complementação do que é visto em sala de aula.	E4, E5, E6	3
	Trabalhos constantes / aprendizagem a partir das consultorias	E1, E2, E4	3
	Há contato com mais de uma área/ depara-se com matérias que em sala de aula não veriam	E5, E6	2
Mudança de atitude após entrar na empresa Júnior	Relato de maior profissionalismo, cumprimento de prazos	E2, E3, E5, E6	2
	Melhorias quanto a timidez e comunicação interpessoal.	E2, E3	2
	Busca por conteúdo além do que é visto em aula, havendo maior autonomia em sua aprendizagem	E1, E3	1
	Perspectiva quanto ao curso/ motivação para seguir	E4	4
Como a Empresa Júnior auxilia na compreensão do que é dado em sala de aula	A partir das práticas e aplicação nas consultorias	E1, E2, E3, E4, E5, E6	6
	Percebe-se que a teoria é muito diferente da prática / consciência do que pode ser colocado em prática ou não	E1, E3, E4, E5, E6	5
Empresa Júnior como fator motivador e ferramenta de aprendizagem autônoma	Constantes desafios nas consultorias, contato com o cliente.	E1, E2, E3	3
	A experiência através da prática, o que a sala de aula pouco proporciona.	E2, E4	2
	Aprender além do que é visto em sala	E3, E4, E5, E6	4
	Atender as perspectivas dos clientes	E3	1
	Quem procura a CADE Jr. já é alguém que busca autonomia e aprendizagem	E4	1
	A experiência que a Empresa Júnior proporciona não é possível em outras empresas, mesmo em estágios	E5, E6	2

Categoria	Síntese do conteúdo	Entrevistados	Total
Influência e atuação do professor tutor na aprendizagem	Relação mais próxima entre professor tutor e aluno.	E1, E2, E6	3
	Direcionamento mais focado / Atua orientando	E3, E1	2
	O professor foca no quanto os membros irão aprender com as consultorias	E4, E5	2
	Só assumem a consultoria a partir do momento que o professor tutor dá o aval	E4	1
Interdisciplinaridade na atuação na Empresa Júnior	Percebem a existência de interdisciplinaridade	E1, E3, E6	3
	Aprende algo mesmo que não seja da sua área	E1, E6	2
	Não notou tanta interdisciplinaridade.	E2	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Quanto a categoria processo de aprendizagem, os principais pontos levantados foram que a Empresa Júnior permite uma aprendizagem aplicada e oferece meios para a busca de conhecimentos diversificados. Além disso, ressaltaram a complementação da teoria que é vista em sala de aula, uma vez que alguns entrevistados sentem que a aprendizagem acaba ficando com lacunas quando se restringe às aulas tradicionais. Segundo um entrevistado, a CADE Jr. proporciona que os membros tenham contato com assuntos que em sala de aula não veriam. Poder estar em contato com mais de uma área (embora citado por apenas um dos entrevistados) é algo interessante de ser abordado, uma vez que estimula a prática da Administração de forma holística, podendo agregar significativamente o conhecimento dos integrantes da empresa.

Minha busca em estar na CADE foi justamente para ter essa complementação que a sala de aula não dá, uma vez que o ensino em sala de aula é totalmente teórico e a Empresa Júnior oportuniza que eles tenham essa vivência profissional antes da formação e de forma muito mais prática, que na sala de aula é extremamente deficitária [...]. (E4)

Inclusive, tive contato na CADE com assuntos que não teríamos em sala de aula, como mapeamento de processos, que foi um tema que estudamos a fundo, com auxílio do tutor, mas que a aprendizagem foi totalmente por (nossa) conta. (E6)

Sendo assim, conforme Bonwell e Eison (1991) e Silberman (1996) (*apud* GUERRA; TEIXEIRA, 2016) colocam sobre uma aprendizagem ativa, esse processo se dá quando o aluno realiza atividades que o levem a pensar sobre o que está fazendo, estando preocupado com a resolução de problemas com o desenvolvimento de projetos. Ou seja, as consultorias realizadas pela Empresa Júnior levam seus integrantes a um

processo mais ativo, já que além de aplicar e compreender o que é dado em sala de aula, estes vão além, adquirindo conhecimentos ainda não vistos.

No que tange a mudança de atitude, o que mais foi relatado é que passaram a ter maior profissionalismo, tornando-se mais comprometidos no cumprimento de prazos – sendo este apontado por quatro dos entrevistados. Tal fato é compreensível, pois ainda que seja uma empresa de estudantes, a CADE Jr. é uma organização que deve prestar um serviço com qualidade, responsabilidade e transmitir confiança a seus clientes.

Na empresa tem profissionalismo, tem prazo para cumprir, tem objetivos internos e externos; é muito de aprender e levar para vida profissional tudo aquilo que conseguir tirar da empresa vai ser proveitoso de alguma forma. (E5)

Dois dos entrevistados apontaram que melhoraram quanto a timidez, uma vez que eles têm que lidar constantemente com colegas de trabalho e clientes. Além disso, ter maior iniciativa e autonomia quanto a aprendizagem foi um ponto que os entrevistados E1 e E2 ressaltaram. Isso indica que participar da Empresa Júnior demanda que seus membros busquem além do que é dado no curso. A empresa proporciona um contato profissional na área antes mesmo dos alunos estarem no mercado, ou seja, os membros que participam da Empresa Júnior acabam tendo uma carga profissional maior. Outro ponto interessante é quanto a mudança de perspectiva acerca do curso de graduação, visto que a atuação na CADE Jr. proporcionou uma visão mais ampla da atuação profissional, segundo E4.

Acrescentou mais em ter uma perspectiva da aplicação do curso, que era uma coisa que não via, o curso em si em sala de aula, além de ser muito teórico, parecia ser muito raso, então a empresa proporcionou essa experiência de ver o curso funcionar de fato. (E4)

De acordo com os entrevistados, podemos perceber, quanto à compreensão do que é ensinado em sala de aula, que as consultorias proporcionam a eles uma experiência além, e ajuda a fixar e entender melhor o que é visto, bem como ver a aplicabilidade na realidade, que acaba sendo diferente de exemplos em sala de aula, como cita o E3. Além disso, a CADE Jr. demanda dos membros conhecimentos que ainda não foram vistos e alguns que, possivelmente, sequer serão trabalhados em sala de aula. Dessa forma, a aprendizagem dos alunos do curso que participam na Empresa Júnior acaba sendo um passo à frente dos demais alunos do curso de Administração.

A partir das entrevistas, podemos notar que a Empresa Júnior representa um importante meio no qual seus membros se sentem mais motivados a entender e buscar

mais sobre o curso, desenvolvendo neles uma autonomia quanto sua aprendizagem, uma vez que o funcionamento da empresa, por mais que tenha um professor tutor orientando, depende do empenho de seus membros. Na situação dos membros não estarem capacitados para lidar com determinado assunto, existe uma preocupação em ir atrás de recursos, até mesmo um curso de capacitação, em que um membro se qualifica e posteriormente atua na capacitação dos demais. Um ponto interessante, ressaltado por um entrevistado, é que o perfil de quem procura participar da CADE Jr. já é tendencioso à autonomia, de querer ir além, vendo possivelmente a empresa como meio de se desenvolver. Seus membros se sentem desafiados a cada consultoria que a empresa presta, proporcionando uma maior compreensão do curso.

É uma das melhores ferramentas que se tem, a experiência que temos dentro da Empresa Júnior não teríamos dentro de uma empresa grande que oferecesse estágio. Empresas confundem estágio com secretário, para imprimir documentos etc. [...] A Empresa Júnior preenche uma lacuna que não é só do curso de administração em si, mas da maioria dos cursos de graduação, que é realmente a experiência de mercado enquanto está na faculdade, muita gente leva um choque quando sai da faculdade e se depara, dar de cara com o mercado do jeito que ele é, e na Empresa Júnior já vai trabalhando isso, já saem com uma carga maior para quando forem para o mercado. (E6)

Assim, compreendemos uma relação desse tipo de aprendizagem com a andragogia, pois, conforme Santos e Taglieber (2004, p. 2), a andragogia parte da premissa da figura do “adulto inserido na sociedade, que além da simples necessidade de aprender o conhecimento socialmente acumulado, habilidades e competências, precisa conscientizar-se e comprometer-se com seu autodesenvolvimento”.

Quanto à atuação do professor, um ponto que foi colocado pela maioria dos entrevistados foi a relação do professor orientador com seus alunos, que se dá de maneira mais próxima do que em sala de aula. Esse contato mais próximo e mais orientado do professor, que passa a assumir um papel de tutor, conforme alguns entrevistados citam, propicia uma troca de informações e conhecimento mais densa aos membros da CADE Jr.

Um ponto importante destacado por E4 é que a opinião do atual tutor pesa bastante na hora de decidir sobre quais consultorias os membros devem aceitar, mesmo que seu papel seja o de orientar. Uma justificativa para tal atuação é que o tutor leva em consideração o potencial que uma consultoria tem para ensinar os alunos membros da CADE Jr., não sendo o foco predominante a lucratividade do projeto, mas sim a capacidade de aprendizagem que aquela demanda irá proporcionar a tais membros.

Só pegamos consultoria a partir do momento que o professor tutor dá o aval, é feita uma avaliação conjunta entre presidência, tutor, diretor de projetos, e geralmente os diretores participam desse processo decisório, e o tutor possui um perfil que preza muito pelo processo de aprendizado, ele possui essa visão que é muito benéfica para a Empresa Júnior [...]. Então a avaliação é sempre na oportunidade de aprendizado, as consultorias nem sempre geram o lucro que poderiam gerar, o lucro maior é sempre na possibilidade de aprendizado para além da sala de aula, o tutor também tem essa visão, ele sempre conversa com os membros, que em determinados projetos eles estarão muito à frente dos colegas de curso, pois eles não irão ver determinado assunto em sala de aula ou ter oportunidade de aplicar em sala de aula. (E4)

A importância da figura do tutor fica ainda mais evidente quando os alunos destacam que a busca por um professor específico para assumir tem função partiu de uma escolha proposital. O fato de o professor tutor ser bastante preocupado com a qualidade da aprendizagem dos membros que fazem parte da CADE Jr. revela que os alunos que fazem parte da mesma também estão preocupados com a qualidade de suas aprendizagens, a partir do momento que escolheram tal tutor, sendo a sua atuação de suma relevância nesse processo. Os alunos relatam terem buscado um professor engajado, responsável e que realmente se importava com o que seus alunos estavam aprendendo.

[...] na verdade, o tutor atual foi uma busca intencional, pois identificamos nesse professor um comprometimento que a empresa precisava. (E4)

Assim, notamos que o tutor atua como um facilitador da aprendizagem, tal como se estabelece na teoria sobre a andragogia, a qual diz que o papel do professor, conforme Carvalho *et al.* (2010), é o de elucidar aos seus alunos a importância daquilo que se propõem a aprender, além de atuar efetivamente na compreensão do que é estudado, seus impactos para a vida do aluno e para a organização da sociedade.

No ponto interdisciplinaridade, os entrevistados avaliaram a CADE Jr. como um instrumento que proporciona o contato com as disciplinas que são vistas de maneira separada durante o curso, havendo maior cruzamento e diálogo entre elas na empresa. Contudo, é necessário pontuar que E2 ressalta que a maioria das consultorias que a empresa faz é na área de gestão de pessoas, o que limita o potencial de interdisciplinaridade. Além disso, por mais que tenham cargos e funções diferentes, quando surgem as demandas, independentemente da área, são selecionados os membros para trabalhar no projeto de acordo com a disponibilidade. A empresa conta

com uma planilha contendo os projetos em que cada membro está atuando, assim como sua disponibilidade de tempo e de deslocamento para o local onde poderá atuar.

Analisando os relatos, foi possível notar que os membros que atuam na Empresa Júnior há mais tempo, bem como os que se posicionam em um grau mais alto da hierarquia organizacional, acabam entendendo e compreendendo mais o potencial da CADE Jr. como um meio de aprendizagem autônoma e de experiência prática antes da conclusão do curso. Alguns entrevistados tiveram experiência no mercado de trabalho anterior à CADE Jr., mas eles relatam que por mais que já tenham tido esse contato, a experiência na Empresa Júnior é diferente, já que nela esses membros puderam ter contato com diversas áreas da Administração, passando a compreender mais sobre o curso. Além disso, como um membro expõe, apesar de ser uma empresa formada e gerida por alunos, é uma empresa séria, as consultorias são para outras empresas, logo, eles têm que entregar um bom resultado. Isso estimula os alunos a terem maior profissionalismo e comprometimento com o trabalho que estão desempenhando, o que é uma carga de experiência muito benéfica para quem irá entrar para o mercado de trabalho formal posteriormente.

Os membros entrevistados revelam, de maneira geral, que o curso de Administração ainda tem muitas lacunas, e que o aprendizado não tem o potencial que poderia ter, por isso veem na Empresa Júnior um meio de suprir essa lacuna, melhorar sua aprendizagem e adquirir maior experiência.

5 Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar, a partir das percepções expostas por participantes de uma Empresa Júnior, de que forma a experiência de aprendizagem vivenciada pelos estudantes nessa organização pode se relacionar ou não com os princípios de uma aprendizagem andragógica.

A partir das entrevistas realizadas com alguns membros da CADE Jr., foi possível perceber que seus membros são engajados e empenhados em exercer bem seu papel dentro da Empresa Júnior, para que isso traga um resultado positivo tanto para a referida empresa, quanto para o membro em si. De maneira geral, podemos dizer que a Empresa Júnior de Administração é uma potencial ferramenta que permite aos alunos do curso uma aprendizagem andragógica. A forma como a empresa funciona, como é a atuação de seus membros e a relação com o professor orientador, induzem em seus membros maior senso de responsabilidade e os instiga a querer aprender além do que é ministrado durante o curso. Aprendem a ser mais autônomos, pois compreendem que o desafio de lidar com uma experiência de trabalho que demanda o conhecimento de um assunto que eles não dominam depende muito mais deles do que do próprio curso.

Um ponto que também deve ser ressaltado é a importância da vivência prática do curso. Em sala de aula, o estudante se depara com um universo de exemplos restritos, e isso pode não condizer com a realidade, que é cheia de imprevistos. Isso foi algo notado e exposto pelos entrevistados. Contudo, é importante destacar que as oportunidades de aprendizagem em sala de aula também são importantes, sendo um espaço em que as reflexões podem ser realizadas sem a pressão que um ambiente de trabalho traz.

Nesse sentido, não é o intuito deste trabalho desmerecer o trabalho realizado nas tradicionais aulas, mas sim destacar que elas podem ser construídas em novos formatos, como estudos de casos ou os mencionados jogos empresariais, que tragam maiores nuances da andragogia ao ambiente de aprendizagem do ensino superior. Além disso, esperamos que este estudo fomente maior interdisciplinaridade entre as distintas áreas da Administração, uma vez que as áreas de finanças, recursos humanos, produção e marketing são intrinsecamente interdependentes na realidade.

Apesar de o estudo ter sido realizado apenas com os membros da Empresa Júnior de Administração, os resultados quanto as percepções dos membros a respeito da importância da Empresa Júnior para uma aprendizagem andragógica foram positivas e podem encontrar consonância com outros ambientes. Contudo, cabe futuramente pesquisas em empresas juniores de outros cursos para avaliar o quanto essa experiência acrescenta aos alunos dos diversos cursos. Esse estudo pode contribuir academicamente para atentar aos professores e orientadores dos cursos de Administração a trabalharem e incentivarem mais as questões práticas próprias dos cursos, podendo isso contribuir para uma formação mais rica dos alunos, não só por meio da Empresa Júnior, como também em projetos de Extensão Universitária e de Iniciação Científica, em que os alunos possam trabalhar e atuar em diversas áreas e saírem mais preparados para o mercado de trabalho.

Referências

- AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, C. A.; GOSLING, M.; GONÇALVES FILHO, C. Experiências virtuais no aprendizado de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 19, p. 127-146, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOLZAN, L. M.; ANTUNES, E. D. O que clamam as vozes dos pesquisadores e sobre o que elas se calam ao abordarem o ensino em administração no Brasil. *Revista ADM.MADE*, v. 19, n. 3, p. 77-93, 2015.
- BORRALHO, A.; FIALHO, I.; CID, M. Aprendizagem no ensino superior: relações com a prática docente. In: LEITE, C.; ZABALZA, M. (Coord.). *Ensino Superior: Inovação e qualidade na docência*. Porto: CIIE – Centro de Investigação e Intervenção Educativas, 2012, pp. 984-996.
- BURTON, W. H. Basic Principles: In a Good Teaching: Learning Situation. *The Phi Dealta Kappan*, v. 39, n. 6, *What research says about teaching and learning*, pp. 242-248, 1958.
- BUTZKE, M. A.; ALBERTON, A. Estilos de aprendizagem e jogos de empresa: a percepção discente sobre estratégia de ensino e ambiente de aprendizagem. *REGE – Revista de Gestão*, n. 24, p. 72-84, 2017.
- CARVALHO, J. A.; CARVALHO, M. P.; BARRETO, M. A. M.; ALVES, A. Andragogia: Considerações sobre a aprendizagem do adulto. *REMPEC – Ensino, Saúde e Ambiente*, v. 3 n. 1, p. 78-90, 2010.
- CORRELL, W.; SCHWARZE, H. *Psicologia da aprendizagem: manual programado*. Tradução de Nestor Dockhorn. São Paulo: E.P.U, 1977.
- DEAQUINO, C. T. E. *Como aprender: andragogia e as habilidades de aprendizagem*, 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FRANCO, D. S.; FERREIRA, V. C. P.; FERREIRA, D. V.; ASSIS, F. A. A. A andragogia na educação corporativa: O caso de uma empresa metalúrgica. *Revista de administração da UNIMEP*, v. 13, n. 2, 2015.
- FRANCO, D. S.; PAIVA, K. C. M.; HELMOND, S. C. Possibilidade e desafios para uma abordagem andragógica no ensino em administração e contabilidade. *Revista ADM.MADE*, ano 15, v. 19, n. 3, pp. 16-33, 2015.
- GUERRA, C. J. O.; TEIXEIRA, A. J. C. Os impactos da adoção de metodologias ativas no desempenho do curso de ciências contábeis de institutos de ensino superior mineira. *REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 10, n. 4, p. 380-397, 2016.
- KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. *Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- NOGUEIRA, S. M. *A andragogia: que contributos para a prática educativa*. Coimbra, 2004.

PRIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. *Estudos de Psicologia*, v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007.

RODRIGUES, J. L. O. A utilização das redes sociais virtuais no ambiente acadêmico. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, v. 7, n. 1, 2017.

SANTOS, M. E. C.; TAGLIEBER, J. E. *Andragogia: um novo olhar sobre a aprendizagem do adulto*. ANPEDSUL. 2004

SOUZA, G. H. S.; COSTA, A. C. S.; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. M.; SANTOS, P. C. F.; JUNIOR, J. F. V. P. Estilos de aprendizagem dos alunos *versus* métodos de ensino dos professores do curso de administração. *RACE*, Ed. Especial Anpad, p. 9-44, 2013.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.