



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS**

**A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR PARA UMA APRENDIZAGEM  
ANDRAGÓGICA**

**ANDRESSA ZORZO SEIBERT**

Mariana  
2017

ANDRESSA ZORZO SEIBERT

**A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR PARA UMA APRENDIZAGEM  
ANDRAGÓGICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito para obter o título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. David Silva Franco

Mariana  
2017

S457i Seibert, Andressa Zorzo  
A Importância da Empresa Júnior Para Uma Aprendizagem  
Andragógica [recurso eletrônico] / Andressa Zorzo  
Seibert.-Mariana, MG, 2017.  
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)+ 1 monografia (25 f.)  
  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade  
Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais  
Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas  
- DECAD/ICSA/UFOP  
  
1. Pedagogia - Teses. 2. Andragogia. 3. MEM. 4. Aprendizagem  
- Teses. 5. Monografia. 6. Administração de empresas  
- Teses. 7. Educação de adultos - Teses. I.Franco,  
David Silva. II.Universidade Federal de Ouro Preto  
- Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento  
de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 374.7  
: 15  
: 1418705



---

**FICHA DE APROVAÇÃO**

**ANDRESSA ZORZO SEIBERT**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Me. David Silva Franco

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup> Me. David Silva Franco  
Orientador e Presidente da Banca

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Harrison Bachion Ceribeli  
Membro Avaliador

---

Professora Ma. Ana Flávia Rezende  
Membro Avaliador

Mariana, 14 de julho de 2017.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente e imensamente aos meus pais pelo esforço, apoio e dedicação que tiveram para proporcionar minha graduação.

Meus agradecimentos aos meus amigos tanto da Bahia quanto os que por aqui fiz, pelo companheirismo e por me apoiarem nessa jornada. Agradeço a Raquel por toda ajuda e apoio nessa caminhada e na vida.

Meu muito obrigado aos professores do curso de Administração pela aprendizagem, e a instituição Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP.

Agradeço os membros da Cade Jr. por terem colaborado com a pesquisa.

Por fim, agradeço meu orientador, David Franco, pela dedicação, orientação e compreensão nessa fase.

## **A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR PARA UMA APRENDIZAGEM ANDRAGÓGICA**

### **Resumo**

A andragogia é uma abordagem de ensino e aprendizagem voltada inicialmente para a aprendizagem de adultos, a qual visa maior autonomia e participação deste em sua aprendizagem. Ela vem contrapondo a abordagem pedagógica tradicional, que é um tipo de abordagem, em sua essência, para crianças, mas cujo modelo presenciamos nas diversas instituições de ensino superior, onde o professor tem o papel central e é quem toma as decisões do que é ensinado. 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, pôde-se constatar que a vivência na empresa júnior proporciona a seus membros uma maior autonomia quanto sua aprendizagem, uma maior compreensão e aplicabilidade do curso, bem como um melhor proveito de sua bagagem de experiências particular.

**Palavras-chave:** Andragogia, Pedagogia, Aprendizagem.

## **THE IMPORTANCE OF THE JUNIOR COMPANY FOR AN ANDRAGOGY LEARNING**

### **Abstract**

Andragogy is a teaching and learning approach focused on adult learning that aims more autonomy and participation of them in their learning process. It opposes to the pedagogical approach, a kind of approach essentially turned to teaching children, although it can be found in many graduation institutions, where the teacher assumes the main role and takes decisions about what is taught. This article has a goal in order to analyse, starting with perceptions exposed by Junior Company participants, of how their learning experiences can be connected or not with the andragogical learning principles. From an analysis of six interviews, it could be verified that the learning experience in this organization provides to its members a greater learning autonomy, a greater understanding and applicability of the management course, as well as a greater group of knowledge.

**Keywords:** Andragogy, Pedagogy, Learning.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Aprendizagem.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Pedagogia <i>versus</i> Andragogia e o contínuo pedagógico-andragógico .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Estudos sobre os processos de ensino e aprendizagem em Administração.....</b>	<b>15</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>25</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, não é incomum deparar-se com um ensino superior majoritariamente pautado no ensino teórico, que pouco leve 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. 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, conforme Santos e Taglieber (2004) colocam, busca trabalhar a autonomia do aluno em relação à sua aprendizagem, bem como a importância da vivência prática. Conforme Nogueira (2004, p.5) expõe, “as pessoas adultas aprendem melhor quando experienciam necessidades e, em especial, quando elas se relacionam com os problemas que se deparam”.

Conforme Franco *et al* (2015), a andragogia é uma teoria de ensino e prática desenvolvida por Knowles (1989). A abordagem andragógica de ensino/aprendizagem vem contrapondo a abordagem pedagógica, uma vez que a segunda é mais voltada à educação de crianças. Entende-se, 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, logo, ele pode ser um sujeito mais ativo em sua experiência de aprendizagem. Ainda segundo Santos e Taglieber (2004, *apud* KNOWLES, 1988), 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.

É importante destacar que, no mundo corporativo, é necessário que o sujeito seja participativo e tenha proatividade. É um meio que traz desafios diários, demandando do sujeito decisões muitas vezes complexas, e por isso espera-se que este esteja o mais preparado possível para enfrentar tais desafios e aptos a resolver e atender tais demandas. Conforme Franco, Paiva e Helmond (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 ensino superior, como em administração, economia e engenharia, existem as empresas juniores, 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 que atuam como membros da empresa júnior vinculada ao curso, a CADE. 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 parte introdução, a segunda composta pelo referencial teórico, a terceira parte contempla a metodologia utilizada na pesquisa, em sua quarta parte são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas, e, por fim, as considerações finais.

## **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.

## 2.1. Aprendizagem

Quando se disserta sobre aprendizagem e teorias de aprendizagem, é interessante destacar a diferença entre educação e aprendizagem. Conforme pontuam Knowles, Howton e Swanson (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.

Feito tais distinções, é possível destacar as definições de alguns autores sobre aprendizagem. Para Burton (1958), aprender é um processo onde há interação do indivíduo com o ambiente, sendo assim, essa interação trás mudanças no indivíduo, tornando-o cada vez mais capaz. Pimentel (2007) traz a definição de aprendizagem experimental, onde 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.

Correl e Werner (1977) traz 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 necessidades 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, apoio de outrem etc., já como internos tem-se a motivação, estilo pessoal, vontade de assumir riscos etc.

## **2.2. Pedagogia versus Andragogia e o contínuo pedagógico-andragógico**

Como dito anteriormente, a pedagogia é uma forma de ensino voltada para crianças, enquanto a andragogia é uma forma de ensino voltada para os adultos. Segundo DeAquino (2007) pontua, 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-se do princípio de que os alunos não têm maturidade suficiente para tomar as decisões certas, sendo a figura do professor muito importante e centralizadora.

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, onde 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 abordagem seria a mais adequada para sua aprendizagem, e como estas devem ser trabalhadas.

Segundo Knowles (1998, *apud* DeAquino, 2007), existem quatro princípios básicos para os aprendizes, sendo elas ligadas à capacidade, necessidade e desejo de que estes assumam a responsabilidade sobre sua própria aprendizagem. Em primeiro lugar, existe uma mudança de posicionamento do indivíduo, ou seja, ele passa a ter maior independência e autonomia. Além disso, a bagagem de experiências do aprendiz é utilizada no seu processo de aprendizagem. O sujeito também passa a ter maior pró-atividade em suas tarefas, aplicam imediatamente o que é aprendido, e suas perspectivas passam a centrar-se em seu desempenho. Por fim, a aprendizagem se associa cada vez mais com papéis sociais.

A didática que pode-se perceber nas instituições superiores é que os professores atuam principalmente na transmissão de conhecimento, e não focam na aprendizagem em si.

Conforme Borralho, Fialho e Cid (2012) colocam, o ensino superior tem sido falho, não trazendo tantos resultados positivos, sendo que neste modelo tradicional, é transmitido o conhecimento do professor ao aluno e posteriormente este é testado em sua absorção, contestado. Ainda segundo Borralho, Fialho e Cid (2012), um modelo de ensino baseado na aprendizagem irá focar nas competências dos alunos, não cabendo mais aulas apenas expositivas. É preciso incentivar o debate nos alunos e colocá-los para colocar em prática, em situações reais, o conhecimento adquirido.

Conforme Knowles, Howton e Swanson (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 sim prestar atenção em 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, Paiva e Helmond (2015) trazem no quadro 01 as diferenças entre a pedagogia tradicional e a andragogia.

Quadro1- Diferenças entre a pedagogia tradicional e a andragogia

Fatores	Pedagogia Tradicional	Andragogia
<b>Relação entre professor e aluno</b>	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.
<b>Estratégia de Ensino</b>	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.
<b>Motivação de aprendizagem</b>	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.
<b>Formato didático das aulas</b>	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, Paiva e Helmond (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 que é defendido por DeAquino (2007) é o contínuo pedagógico-andragógico. Nesse ponto a aprendizagem não precisa ser necessariamente centrada apenas em uma extremidade, podendo ser também um ponto de intercessão entre andragogia e pedagogia. Existirá momentos em que uma abordagem pedagógica irá caber mais, conforme exemplo citado por DeAquino (2007), uma aula de direção, onde não exige do aprendiz muita reflexão. Situações como essa exigem pouca ou quase nula independência do aluno, não exigindo uma atividade reflexiva, logo, demandam pouco de sua autonomia intelectual. E 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 responsável pelo desenvolvimento de seu trabalho.

Portanto, é preciso observar cada situação de aprendizagem e suas demandas para poder escolher uma abordagem mais adequada, uma abordagem que trabalha mais a reflexão do aluno ou uma abordagem cuja aprendizagem é menos reflexiva.

### **2.3. Estudos sobre os processos de ensino e aprendizagem em Administração**

É perceptível deparar-se hoje com 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 ensino em Administração, defendendo que os cursos superiores em Administração precisam de uma educação mais ativa.

Butzke e Alberton (2016) defendem que existem vários estilos de aprendizagem, e que o aluno deve ser exposto a essas possibilidades para identificar qual estilo de aprendizagem será mais adequado ao aluno. Um método apontado pelos autores, que tem gerado impacto na forma de aprendizagem, são os jogos de empresa, um ambiente simulado, onde os alunos irão participar de um processo de tomada de decisões.

Sobre os estilos de aprendizagem, tem-se a teoria sobre aprendizagem experiencial de Kolb, onde “[...] o processo pelo qual o conhecimento é criado se dá através da transformação da experiência[...]” (KOLB, 1984, p.41 *apud* SOUZA et al, 2013, p.13). No modelo experiencial, conforme cita Kolb (1984, *apud* Souza et al, 2013, p.15), existem quatro modos de aprendizagem, sendo elas experiência concreta, observação reflexiva, conceptualização abstrata e experimentação ativa. Em estudo realizado no curso de Administração, Souza et al.(2013) constataram 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. Esse estudo trouxe a divergência entre o modo de aprendizagem dos alunos em Administração e a proposta do curso, conforme concluem Souza et al. (2013) em sua pesquisa.

Já Franco, Paiva e Helmond (2015) relatam em seu 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.

### **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 de campo.

O objeto de análise da pesquisa foi constituído pela Empresa Júnior do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – a empresa CADE Jr. Essa organização atua na região de Ouro Preto e Mariana, 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, 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.

Foram selecionados, pelo critério de acessibilidade e representatividade, seis membros representantes da CADE Jr 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 estudantes. Para possibilitar maior variabilidade das informações obtidas, optou-se por selecionar membros que fossem de níveis hierárquicos diversificados. Sendo assim, foram abordados membros da empresa Jr. em cargos de presidência, diretoria, assessoria e consultoria. A seguir, segue o quadro com o perfil dos membros da empresa júnior que foram abordados.



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

Nota: F= Feminino M= Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

A coleta de dados junto aos sujeitos de pesquisa deu-se por meio de entrevistas previamente estruturadas, realizadas com esses membros, com duração em média entre 20 e 30 minutos. Ao longo das entrevistas, conforme as respostas expostas por cada entrevistado, novas perguntas eram lançadas, a fim de se obter maior aprofundamento ou melhor explanação das informações passadas.

Quanto ao tratamento dos dados obtidos, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, na abordagem 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.

A apresentação e discussão das análises realizadas encontram-se 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, observando-se o que os membros da empresa júnior citaram e atentando-se também para o número de vezes que foram apontadas respostas semelhantes. A tabela a seguir trás, de maneira sintetizada, as principais informações apuradas.

Tabela 1: Categoria e síntese do conteúdo das entrevistas

<b>Categoria</b>	<b>Síntese do conteúdo</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Total</b>
Processo de aprendizagem na empresa Jr.	Complementação do que é visto em sala de aula	E4, E5, E6	3
	Processo de aprendizagem prático / sempre em busca de novos conteúdos	E3, E4, E5, E6	4
	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 Jr.	Busca por conteúdo além do que é visto em aula, havendo maior autonomia em sua aprendizagem	E1, E3	2
	Melhorias quanto à timidez	E2, E3	2
	Perspectiva quanto ao curso/ motivação para seguir	E4	1
	Relato de maior profissionalismo, cumprimento de prazos	E2, E3, E5, E6	4
Como a empresa Jr. 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 Jr. 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 Jr. proporciona não é possível em outras empresas, mesmo em estágios	E5, E6	2
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 Jr.	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

Quanto a categoria processo de aprendizagem, os principais pontos levantados foram a complementação do que é visto em sala de aula, uma vez que alguns entrevistados sentem que a aprendizagem acaba ficando muito defasada, ficando lacunas, que apenas a sala de aula não consegue suprir. Além disso, é observado que o processo de aprendizagem na empresa júnior se dá através da prática que a Cade Jr. proporciona, sendo este ponto sendo abordado por 4 dos entrevistados, e o fato dos trabalhos de consultoria serem constantes.

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, apesar de ter sido citado por apenas um dos entrevistados, é algo interessante de ser abordado, uma vez que poder ver um pouco sobre como funciona a prática em cada área da Administração pode agregar significativo conhecimento aos 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 tínhamos 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 Jr. 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 pra cumprir, tem objetivos internos e externos, é muito de aprender e levar pra 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, pode-se 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, muitas vezes a Cade demanda dos membros conhecimentos que ainda não foram vistos, ou que possivelmente nunca terão em sala de aula. Dessa forma a aprendizagem dos alunos do curso que participam na empresa júnior acaba sendo de alguma forma um passo à frente dos demais alunos do curso de administração.

Através 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. Uma vez que seus membros não são 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 torna capaz de treinar e capacitar os demais. Um ponto

interessante que é ressaltado por um entrevistado é que é do perfil de quem procura participar da Cade Jr ser autônomo, de sempre querer ir além, vendo possivelmente a empresa como meio de se desenvolver. Seus membros se sentem desafiados a cada consultoria que a empresa presta, e tais experiências acabam sendo enriquecedoras, proporcionando assim uma maior compreensão do curso.

(...) É uma das melhores ferramentas que se tem, a experiência temos dentro da empresa Jr. não teríamos dentro de uma empresa grande que oferecesse estágio. Empresas confundem estágio com secretário, para imprimir documentos etc  
A empresa jr. 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, de cara com o mercado do jeito que ele é, e na empresa jr já vai trabalhando isso, já saem uma carga maior quando sair pro mercado.(E6)

Assim, pode-se compreender uma relação desse tipo de aprendizagem com a andragogia, pois, conforme Santos & Taglieber (2004, p.2), na andragogia [...] “o 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 muito 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 que foi destacado pelo E4 é que a opinião do atual tutor acaba pesando muito 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 Jr (...). 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 a 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 figura do tutor é muito importante, ainda mais quando colocam que a busca do tutor atual foi 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 essa figura de suma relevância nesse processo. Os alunos relatam terem buscado um professor engajado, responsável e que realmente se preocupa com o que seus alunos estão aprendendo.

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

Percebe-se, assim, 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 seus alunos acerca da importância daquilo que se propõem a aprender, e que compreender efetivamente o que é estudado tem um impacto positivo na vida do aluno.

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 Jr 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, mas eles relatam que por mais que já tenham tido esse contato, o que a Cade proporciona é diferente, já que na empresa Jr esses membros podem 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 para a mesma e para o membro em si. De maneira geral, pode-se 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 compreender um assunto que possui uma lacuna 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, depara-se com um universo de exemplos restritos, e isso pode acabar não condizendo 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 casos práticos, que tragam maiores nuances da andragogia ao ambiente de aprendizagem do ensino superior.

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 Jr para uma aprendizagem andragógica foram positivas e podem encontrar consonância com outros ambientes. Mas 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 para atentar aos professores e orientadores do curso a trabalharem e incentivarem mais a questão prática do curso, podendo isso contribuir para uma formação melhor dos alunos, não só através da empresa júnior, como também em projetos de extensão 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

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BORRALHO, António; FIALHO, Isabel; CID, Marília. **Aprendizagem no ensino superior: relações com a prática docente**. In C. Leite; M. Zabalza (Coord.). Ensino Superior: Inovação e qualidade na docência (pp. 984-996). Porto: CIEE – Centro de Investigação e Intervenção Educativas, 2012.



BOLZAN, Larissa Medianeira; ANTUNES, Elaine Di Diego. O que Clamam as Vozes dos Pesquisadores e sobre o que Elas se Calam ao Abordarem o Ensino em Administração no Brasil. Rio de Janeiro. **Revista ADM.MADE**, v.19, n.3, p.77-93. Setembro/Dezembro, 2015.

BURTON, William 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, March 1958

BUTZKE, Marco Aurélio; ALBERTON, Anete. **Estilos de aprendizagem e jogos de empresa**: a percepção discente sobre estratégia de ensino e ambiente de aprendizagem. Rio Grande do Sul: Revista de Gestão, 24, 2016.

CARVALHO, Jair Antônio; CARVALHO, Marlene Pedrote, BARRETO, Maria A. Motta, ALVES, Fábio Aguiar. **Andragogia**: Considerações sobre a aprendizagem do adulto. REMPEC – Ensino, Saúde e Ambiente, v.3 n 1 p. 78-90. Abril 2010.

CORRELL, Werner; SCHWARZE, Hugo. **Psicologia da aprendizagem**: manual programado. Tradução de Nestor Dockhorn. São Paulo: E.P.U, 1977.

DeAQUINO, Carlos Tasso Eira. **Como aprender**: andragogia e as habilidades de aprendizagem – 1. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FRANCO, David Silva; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FERREIRA, Débora Vargas; ASSIS, Frederico Azevedo Alvim. A andragogia na educação corporativa: O caso de uma empresa metalúrgica. **Revista de administração da UNIMEP**, v.13, n.2, Maio/Agosto – 2015.

FRANCO, David Silva; PAIVA, Kely Cesar Martins de; HELMOND, Stefênia de Castro. Possibilidade e Desafios para uma abordagem andragógica no ensino em administração e contabilidade. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 15, v.19,n.3,p16-33, setembro/dezembro, 2015.

GUERRA, Cícero José Oliveira; TEIXEIRA, Aridélmo José Campanharo. 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**, ISSN 1981-8610, Brasília, v.10, n. 4, art. 2, p. 380-397, out./dez. 2016

KNOWLES, Molcolm S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard A. **Aprendizagem de resultados**: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Tradução de Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NOGUEIRA, Sonia Mario. **A andragogia**: Que contributos para a prática educativa. Coimbra – PT – 2004.

PRIMENTEL, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**, v.12 n2, p159-168, Natal 2007).

SANTOS, Maria Elisabet da Costa; TAGLIEBER, José Erno. **Andragogia**: Um novo olhar sobre a aprendizagem do adulto. ANPEDSUL- 2004

SOUZA, Gustavo H. S.; COSTA, Antonio Carlos S.; LIMA, Nilton Cesar; COELHO; Jorge Artur P. de Miranda; SANTOS, Paulo da Cruz F.; JUNIOR, José F. V. Pontes. Estilos de aprendizagem dos alunos *versus* métodos de ensino dos professores do curso de administração. **RACE**, Chapecó, Ed. Especial Ampad p.9-44, 2013.

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

## **Anexo**

### **Roteiro de Entrevista com os membros da Cade Jr do curso de Administração**

1. Descreva como é o seu processo de aprendizagem na CADE Jr?
2. Quais as suas principais atividades enquanto membro da CADE Jr?
3. O que mudou em você em relação ao período anterior à entrada na CADE Jr?
4. Você se sente mais autônomo quanto a sua aprendizagem desde que entrou na Cade Junior? Como que a Cade pode representar uma mudança na sua forma de aprender?
5. Como são feitas as decisões a respeito das consultorias e projetos a serem desenvolvidos? Qual a influência do professor orientador nesse processo?).
6. De que forma a empresa Jr ajuda o aluno que dela faz parte a compreender e assimilar melhor o conteúdo ensinado em sala de aula?
7. Que recursos a CADE Jr oferece para o desenvolvimento da sua aprendizagem?
8. Para você, a Cade Junior poderia representar uma importante ferramenta de aprendizagem e autonomia?
9. Como você se envolve para a busca de recursos importantes para a execução das atividades na CADE Jr?
10. Como a empresa Jr pode ser um fator motivador para que o aluno desperte maior interesse pelo curso e conseqüentemente maior interesse em aprender mais sobre ele?
11. Como que é feita a avaliação dos membros da Cade Jr? O que te motiva a entregar um bom trabalho?
12. Para você há alguma diferença na atuação do professor em sala de aula e na orientação dos alunos na Cade Jr? (explicar ou exemplificar)
13. Na Cade Jr existe uma interdisciplinaridade das matérias? É possível dizer que a Cade permite isso? Se sim, isso possibilitou que você compreendesse mais sobre o curso?