



**POSSIBILIDADES DE UMA APRENDIZAGEM EM AÇÃO EM
EMPRESAS JUNIORES: O CASO DE ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

***POSSIBILITIES OF ACTION LEARNING IN JUNIOR COMPANIES: THE
CASE OF ADMINISTRATION STUDENTS FROM A FEDERAL
UNIVERSITY***

● Shirley Santos do Nascimento¹

● Thales Batista de Lima²

Recebido em: 10/07/2024
Aceito em: 31/05/2025

RESUMO

As empresas juniores são organizadas em diversos cursos das instituições de ensino superior inclinadas na promoção do desenvolvimento profissional mais qualificado dos estudantes durante a trajetória acadêmica. Elas exercem um papel colaborativo na aquisição de conhecimentos e habilidades por meio de um aprendizado que articula práticas reflexivas e em ação. Assim, este estudo busca analisar o quanto as empresas juniores dos cursos de Administração da UFPB influenciam na formação dos estudantes a partir da perspectiva de aprendizagem em ação. Empregou-se o uso de estudo de caso em três empresas juniores dos cursos de Administração ofertados em três *campi* da Universidade Federal da Paraíba, adotando um roteiro de entrevista semiestruturado, cuja técnica foi a análise do discurso informacional-qualitativo. A análise foi estruturada por meio das seguintes categorias: Mudanças no comportamento em sala de aula; Tomadas de decisão e Reflexões na ação; Contribuições no processo formativo. Foi revelado que as empresas juniores são reconhecidas como ambientes vivos onde os estudantes podem aplicar teorias aprendidas em sala de aula em contextos

¹ Universidade Federal da Paraíba – email: shirllynhas@gmail.com

² Universidade Federal da Paraíba – email: thalesufpb@gmail.com

empresariais reais, desenvolvendo, a partir de um aprendizado em ação, habilidades como liderança, trabalho em equipe e capacidade reflexiva para tomar decisões. Além disso, é um espaço que proporciona um direcionamento da construção de carreira para os estudantes, despertando sobre uma atuação profissional mais adequada aos requisitos esperados por um administrador.

Palavras-chave: Aprendizagem em ação. Empresa júnior. Administração. Desenvolvimento de competências. Aplicação prática da teoria.

ABSTRACT

Junior companies are organized in various courses at higher education institutions, focusing on promoting the professional development of students during their academic careers. They play a collaborative role in acquiring knowledge and competences through learning that combines reflective practices and action. Thus, this study aims to analyze the extent to which junior companies in the Administration courses at UFPB influence the training of students from the perspective of action learning. A case study was utilized in three junior Administration courses offered at three campuses of the Federal University of Paraíba. The case study incorporated a semi-structured interview script, and the technique of analysis employed was the analysis of informational-qualitative discourse. The analysis was structured through the following categories: Changes in classroom behavior, Decision-making and reflections on action, Contributions to the training process. It was revealed that junior companies are recognized as living environments where students can apply theories learned in the classroom in real business contexts, developing, through learning in action, competence such as leadership, teamwork, and reflective ability to make decisions. It serves as a resource for students seeking career guidance, aiding them in developing a professional identity that aligns with the expectations of an administrator.

Keywords: Action learning. Junior company. Administration. Competency development. Practical application of theory.

INTRODUÇÃO

As empresas juniores (EJs) são organizações sem fins lucrativos formadas e gerenciadas por alunos de graduação, frequentemente sob a orientação de um professor, e vinculadas a um ou mais cursos de uma Instituição de Ensino Superior (Silva, 2021). O objetivo principal dessas EJs é promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros por meio da prestação de serviços, proporcionando-lhes experiência prática. Dessa forma, buscam estabelecer uma ponte entre a teoria e a prática do ensino, resultando em uma melhor qualificação profissional (Campos; Andrade; Villarta-Neder, 2017).

Para Campos, Andrade e Villarta-Neder (2017), os objetivos de uma empresa júnior são: prestar serviços de consultoria às micro, pequenas e médias empresas, auxiliando-as no desenvolvimento através de informações que busquem solucionar seus problemas internos e externos; oferecer aos pequenos empresários acesso a um serviço de consultoria de alto padrão a preços acessíveis; estabelecer um contato mais efetivo entre estudantes e o mercado de trabalho, visando à integração e ao desenvolvimento das potencialidades existentes, facilitando, assim, o ingresso do aluno ao mercado de trabalho; coletar informações, experiências e identificar novos temas para estudo e aprofundamento, em busca de soluções criativas e inovadoras; e promover maior integração entre universidades e organizações, proporcionando vantagens mútuas.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu na França, em 1967, na *ESSEC Business School*, quando alunos de graduação fundaram uma empresa sem fins lucrativos que prestava serviços e desenvolvia projetos para o mercado de trabalho. Segundo Lima e Cantarotti (2010), esses serviços não contavam com a orientação de professores, pois as Empresas Juniores na França se desenvolveram fora da universidade.

O movimento Empresa Júnior existe há mais de 50 anos e está presente em todos os continentes, com crescimento constante. Atualmente, há mais de 1600 Empresas Juniores no Brasil, proporcionando aos acadêmicos oportunidades de amadurecimento e crescimento tanto profissional quanto pessoal (Brasil Junior, 2023). Vale destacar que uma Empresa Júnior tem a estrutura de uma empresa real, com Diretoria Executiva, Conselho de Administração, Estatuto e Regimento próprios. Apesar de estar dentro da universidade, sua gestão é autônoma em relação à Direção desta. O objetivo é fomentar a educação dos alunos, ampliando seus conhecimentos na área e, através da atuação em uma empresa júnior, os estudantes realizam consultorias que integram o ensino teórico e prático (Costa; Aires, 2022).

Por isso, este trabalho presume que o processo formativo dos estudantes está diretamente relacionado à qualidade da aprendizagem recebida. Dentre as perspectivas teóricas de aprendizagem (Lima; Silva, 2012), destaca-se a aprendizagem em ação, que pode ser observada no processo de aprendizado dos alunos envolvidos no movimento de empresas juniores. Dessa forma, o aprendizado precisa ser vivenciado nas próprias ações, o que leva à perspectiva da

aprendizagem em ação, conhecida como *action learning*. Este conceito, elaborado por Revans na década de 1990, relaciona o conhecimento previamente programado com o conhecimento questionado atualmente (Revans, 1998).

Segundo Revans (1998), a aprendizagem em ação resulta da ideia de que não pode haver aprendizado sem ação, nem ação sem aprendizado. Ela ajuda os gestores a enfrentar problemas reais que desafiam a solução, permitindo trabalhar com problemas reais, implementar ações e aprender, além de melhorar recursos corporativos. Assim, a aprendizagem em ação encoraja pessoas reais a enfrentarem problemas reais em tempo real (Oliveira; Lima, 2019).

Pedler (2008) reforça o quanto a aprendizagem em ação é uma perspectiva voltada para o desenvolvimento individual e organizacional. Ao trabalhar em pequenos grupos, as pessoas aprendem com suas constantes formas de resolver questões e problemas essenciais das organizações de maneira direta e sustentada, aprendendo fazendo. Salientando a importância da aprendizagem em ação, Marquardt (1999) cita uma série de premissas que fundamentam essa abordagem de resolução de problemas. São elas: A aprendizagem em ação maximiza a transferência de conhecimento, pois incide sobre problemas em tempo real; A reflexão visa clarificar as ligações entre as ações e os resultados; as pessoas são guiadas para aprender a partir da reflexão compartilhada de como enfrentam problemas em pequenos grupos e buscam soluções aceitáveis; A aprendizagem para resolução de problemas no local de trabalho tem uma dimensão social e envolve profundas conexões entre conhecimento e questionamento; Objetivos de aprendizagem têm o mesmo valor que os objetivos de ação.

Enfim, a perspectiva de aprendizagem em ação é uma forma de aprender não só baseada em ações, mas também por meio da dedicação do tempo necessário ao questionamento. Nesse sentido, a aprendizagem em ação visa uma consideração equilibrada dos problemas, analisando as diferentes perspectivas dos membros para manter intactos e firmes suas visões diante dos aspectos práticos, para abordar questões de importância organizacional, tornando-se um método apropriado (Gifford, 2005; Oliveira; Lima, 2019).

Portanto, nas empresas juniores, os estudantes encontram um ambiente para aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e lidar com desafios que enfrentarão em suas

carreiras futuras. Com os serviços oferecidos, os membros das EJs assumem a responsabilidade de oferecer soluções para empresários e indivíduos que procuram a empresa júnior (Bispo *et al.*, 2022). Esse ambiente prático e aplicável proporciona um aprendizado fundamentado nessa perspectiva da aprendizagem em ação. Os conceitos que as define sustenta esse argumento, tornando as EJs espaços significativos de aprendizagem ao longo da formação dos alunos.

Nesse contexto, as empresas juniores a serem investigadas neste trabalho são as dos cursos de bacharelado em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Sendo assim, o estudo objetiva analisar o quanto as empresas juniores dos cursos de Administração da UFPB influenciam na formação dos estudantes a partir da perspectiva de aprendizagem em ação.

REFERENCIAL TEÓRICO

APRENDIZAGEM EM AÇÃO

A aprendizagem em ação, de acordo com a concepção de Lima (2011), está associada ao desenvolvimento organizacional, que abrange igualmente os níveis individual, grupal e organizacional. Essa abordagem permite que indivíduos, equipes e organizações aprendam com a experiência, refletindo sobre a ação e adaptando-se com base no *feedback*. Essa perspectiva de aprendizagem destaca a necessidade premente de aprender de maneira ágil, acompanhando as constantes mutações do ambiente. Isso implica na necessidade constante de manter uma postura receptiva à aprendizagem, demonstrando disposição ativa para assimilar novas informações e se adaptar prontamente aos desafios que emergem com o intuito de se manter atualizado e eficaz em um ambiente volátil (Oliveira; Lima, 2019).

Os indivíduos e organizações, por meio da prática da aprendizagem em ação e da busca contínua por conhecimento, podem conquistar vantagens competitivas significativas (Pedler, 2008). Esse processo não apenas estimula a inovação, mas também aprimora a capacidade de solucionar problemas complexos (Gifford, 2005). Ao adotar uma abordagem proativa de aprendizado e adaptação, eles se tornam mais capazes de prosperar em um mundo dinâmico e em constante transformação. Esse ciclo virtuoso de aprimoramento contínuo não apenas fortalece a

capacidade de superar desafios, mas também impulsiona o crescimento e o sucesso sustentável em um ambiente empresarial cada vez mais desafiador.

Enfatiza-se que essa aprendizagem foi introduzida na década de 1940 e inicialmente apresentada por Reg Revans, em 1945 (Marquardt; Banks, 2010). O trabalho de Revans teve um impacto significativo no campo da educação e no desenvolvimento profissional, fornecendo uma base sólida para as práticas de aprendizagem organizacional ao longo das décadas. Suas ideias continuam a influenciar a forma como as organizações encaram o crescimento e o desenvolvimento de seus membros, demonstrando a duradoura importância desse legado na educação e no ambiente profissional moderno.

Com efeito, esse termo se desenvolveu em duas perspectivas: europeia definido por defensores como Revans, Pedler e Mumford, e a outra vertente defendida por Marquardt e Dilworth estruturado na visão norte americana. Ambas as perspectivas resultam do conhecimento programado e o processo de investigação reflexiva (Waddill; Banks; Marsh, 2010). Araújo e Neto (2014) acrescentam que a aprendizagem se torna mais fortalecida quando acontece um contato do indivíduo com a realidade do problema e com o conhecimento que irá adquirir a partir das suas ações.

Essa aprendizagem ficou conhecida no Brasil pela sua terminologia inglesa que se chama *Action Learning*, uma vez que envolve a equação $L = P + Q$. Essa abordagem enfatiza a integração entre conhecimento teórico (P) e a aplicação prática (Q) para promover uma aprendizagem eficaz. Os participantes não apenas adquirem conhecimento, mas também o aplicam na resolução de problemas do mundo real, resultando em um aprendizado significativo e prático amplamente utilizado em contextos de treinamento e desenvolvimento de liderança (Marquardt; Banks, 2010; Oliveira; Lima, 2019).

De acordo com Revans (1998), essa aprendizagem destaca a inseparabilidade entre aprendizado e ação. Isso implica que aprender está intrinsecamente ligado à ação, e a ação, por sua vez, oferece uma oportunidade constante de aprendizado. Esse processo inclui a prática, a reflexão e a adaptação contínua, que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento pessoal

e organizacional. Essa abordagem favorece a inovação e fortalece a capacidade de enfrentar desafios nos distintos contextos organizacionais.

Assim sendo, entende-se que essa aprendizagem diz respeito a um processo dinâmico de aquisição de conhecimento e desenvolvimento de habilidades, podendo ser dividida em sete estágios, cada um com seus respectivos objetivos específicos e obstáculos a serem superados (Leonard, 2015). Estes estágios incluem desde a preparação inicial até a transferência do conhecimento adquirido para novas situações.

Quadro 1 - Caracterização dos estágios, objetivos e obstáculos do processo de aprendizagem em ação

ESTÁGIOS	OBJETIVOS	OBSTÁCULOS
PREPARAÇÃO	Definir metas, reunir recursos, criar um ambiente favorável.	Falta de motivação, falta de recursos, ambiente desorganizado.
EXPLORAÇÃO E AQUISIÇÃO	Pesquisar, adquirir conhecimento.	Dificuldade em encontrar informações, sobrecarga de informações.
PRÁTICA E APLICAÇÃO	Praticar ativamente, aplicar o conhecimento.	Medo de cometer erros, resistência à mudança.
AVALIAÇÃO E <i>FEEDBACK</i>	Avaliar o desempenho, receber feedback.	Autoavaliação enviesada, falta de feedback construtivo.
REFLEXÃO E ADAPTAÇÃO	Refletir sobre a experiência, adaptar estratégias.	Falta de tempo para reflexão, resistência à mudança.
CONSOLIDAÇÃO E INTERNALIZAÇÃO	Consolidar o conhecimento, integrar na base de conhecimento.	Esquecimento, falta de oportunidades para prática.
TRANSFERÊNCIA E GENERALIZAÇÃO	Transferir conhecimento para novos contextos.	Dificuldade em aplicar em novos contextos, medo de falhar.

Fonte: Elaboração própria, 2023

O processo de aprendizagem em ação é um ciclo complexo e contínuo, cujos estágios ocorrem desde a preparação, exploração e prática ativa até a transferência do conhecimento, desempenhando um papel crucial na busca pelo aprimoramento. Em cada fase desse processo, o aprendiz se depara com metas específicas, que incluem a definição de objetivos claros, a

aquisição de conhecimento relevante e a aplicação prática desse conhecimento em situações do mundo real. Cada estágio apresenta desafios específicos, como falta de motivação, dificuldade em encontrar informações relevantes e resistência à mudança. No entanto, superar esses obstáculos requer perseverança e autorreflexão constante (Lacerda; Bernardes; Simon, 2020). Com efeito, a aprendizagem em ação se apresenta com uma faceta multifacetada, que envolve a sinergia de duas abordagens fundamentais: a aprendizagem experiencial, que se baseia na vivência direta e na reflexão sobre experiências concretas (Pimentel, 2007), e a aprendizagem transformadora, que promove uma profunda mudança de perspectiva de significado e de valores (Closs; Antonello, 2014). Quando essas abordagens se entrelaçam de maneira harmoniosa, os aprendizes são capacitados não apenas de assimilar informações, mas também de internalizá-las, adaptá-las e utilizá-las de modo significativo, impulsionando o crescimento pessoal e profissional de maneira holística e sustentável (Antonello, 2007).

Compreende-se, assim, que essas abordagens de aprendizagem experiencial, transformadora e em ação exercem um profundo e duradouro impacto no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Além de proporcionar uma educação corporativa mais prática e sólida, promovendo mudanças nas perspectivas de significados e valores, essas abordagens também capacitam os indivíduos a adquirirem qualidades como empatia, resiliência e pensamento crítico.

Ou seja, elas juntas potencializam o desenvolvimento de habilidades profissionais, tornando os indivíduos e organizações mais conscientes dos papéis que exercem socialmente e ambientalmente. Doravante, a aprendizagem em ação fortalece a aplicação prática do conhecimento, desafiando percepções arraigadas e estimulando ações concretas que contribuem para o bem-estar da sociedade. Ela tem a capacidade de inserir o indivíduo dentro de um dilema em tempo real, oportunizando um aprendizado que mescle reflexão e ação (Oliveira; Lima, 2019).

Vale a pena salientar que, no campo da ciência da Administração, destaca-se um único trabalho que retrata o movimento de empresas juniores em relação às perspectivas de aprendizagem. Nesse caso, trata-se do estudo de Franco e Seibert (2017), cujo intuito foi articular a vivência em EJ com um viés de perspectiva andragógica por meio de experiências dos estudantes. Isso

reforça a importância de abordar o MEJ juntamente com diferentes influências das perspectivas de aprendizagem, sobretudo, com a aprendizagem em ação, por ser a que reflete mais proximidade com o contexto organizacional em tempo real. Até porque a pesquisa de Oliveira e Lima (2019) aponta que essa aprendizagem é capaz de impactar no desenvolvimento de competências, tais como a proatividade, capacidade de abrangência sobre a problemática vivida, compreensão da reflexão a partir de uma ação, autonomia, maior direcionamento profissional, aprender em equipe a resolver dilemas organizacionais, gestão das emoções e, por fim, aprender fazendo, essência da colaboração da aprendizagem em ação.

MÉTODOS

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, conforme definido por Marconi e Lakatos (2008), focando na avaliação e explicação de fenômenos complexos do comportamento humano. Gil (2017) destaca a amplitude da pesquisa qualitativa, que inclui métodos como a abordagem descritiva, voltada para a minuciosa descrição de características de um contexto ou fenômeno, e a abordagem exploratória, ressaltada por Richardson (1999), que visa investigar fenômenos pouco explorados e compreendidos.

Lakatos e Marconi (2008) enfatizam a importância da abordagem bibliográfica, que utiliza fontes secundárias para embasar teoricamente a pesquisa. Essas abordagens combinadas possibilitam uma análise detalhada dos comportamentos humanos, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do tema.

PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

As empresas juniores selecionadas para este trabalho são a Empresa Júnior de Administração (EJA), fundada em 1991, como pioneira do Movimento Júnior na Paraíba, localizada no *campus* I da UFPB; a Executive Consultoria Júnior, com mais de 20 anos de atuação no *campus* III em Bananeiras; e a RenoVale Consultoria Jr, fundada em 2022 no *campus* IV, em Mamanguape.

A EJA destaca-se pela sua administração empreendedora e qualificada, prospectando e realizando uma gama de serviços em pequenas e médias empresas na capital. A Executive Consultoria Júnior, tem como objetivo auxiliar empresas a enfrentar um cenário empresarial

incerto, oferecendo orientação estratégica, conhecimento setorial e capacitação para uma melhor tomada de decisões. Por fim, a RenoVale Consultoria Jr, por ser recente, busca o aprimoramento das habilidades de gestão empresarial de seus membros, estruturando-se melhor internamente por meio de realização de pequenos serviços, até mesmo dentro da instituição.

Essas empresas oferecem aos estudantes experiência prática e contato direto com o mercado de trabalho, enriquecendo sua formação acadêmica e profissional. Diante do exposto, o processo de coleta ocorreu em fevereiro de 2024 por meio da realização de entrevistas na modalidade semiestruturada com membros dessas 3 EJs. Vale salientar que essa modalidade se torna mais flexível, conforme descrita por Minayo (2014), por conta da possibilidade de combinar perguntas previamente elaboradas com a exploração de temas emergentes durante a interação com os participantes.

O roteiro foi criado a partir do arcabouço teórico utilizado e foi dividido entre questões de perfil como, por exemplo, período que cursa, tempo na EJ e participação em alguma atividade acadêmica, e questões que abrange o propósito do trabalho, conforme exposto um resumo no quadro abaixo.

Quadro 2 – Síntese das questões sobre a perspectiva da aprendizagem em ação

Aponte algumas ações suas que se tornaram em resultados concretos e tangíveis na EJ. Essas suas vivências na EJ te fez mudar imediatamente em seu comportamento e postura como estudante em sala de aula?
Teve alguma situação vivida que não ocorreu conforme previsto e na ação você teve que remediar/contornar a situação? De que maneira as decisões que você precisou tomar na EJ foi a partir de uma reflexão durante a própria ação? Ilustre uma situação.
Qual sua percepção sobre a EJ oferecer um aprendizado bem voltado para a ação? De que modo você enxerga que a EJ contribuiu no seu processo formativo?

Fonte: Elaboração própria, 2024

É bom frisar que as entrevistas foram realizadas tanto presencialmente nos *campus* I e IV, em conformidade com as recomendações de Fontanella *et al.*(2011) para a interação face a face, quanto virtualmente para o *campus* III, utilizando plataformas de videoconferência. Essa variedade de abordagens possibilitou uma coleta de dados abrangente e enriquecedora, contribuindo para uma análise mais contextualizada do fenômeno em estudo. Nas entrevistas

realizadas nas empresas juniores, observou-se uma variação de tempo entre 15 a 30 minutos com os participantes e, salienta-se que foram gravadas por dispositivo celular e transcritas na íntegra, sem intermédio de algum tipo de aplicativo ou *software*. Isto é, a transcrição foi feita a partir da escuta de cada entrevista gravada.

Durante o período de coleta de dados, um total de 10 membros das empresas juniores participantes do estudo foram entrevistados. Essa seleção considerou a representatividade das diferentes empresas juniores envolvidas, com 4 membros da Renovale, 3 da EJA e 3 da Executive, visando garantir uma variedade de perspectivas e experiências relevantes para a análise do tema em questão, além de um equilíbrio entre participantes das EJs participantes, considerando o fator da saturação amostral para validação da pesquisa (Vergara, 2008).

Os critérios estabelecidos para as entrevistas nas empresas juniores incluíam a necessidade de os participantes possuírem uma experiência mínima de seis meses na organização, bem como ocuparem cargos de direção dentro da empresa júnior. Frisa-se que ocupar cargo de direção em uma EJ implica dizer que ele já passou por cargos anteriores de base do organograma da empresa, o que significa que já atuaram como consultores, experienciando o mercado. E como diretores podem adicionar em sua experiência no MEJ questões mais internas da gestão da EJ.

Esses requisitos visavam selecionar candidatos com um nível significativo de experiência e responsabilidade, que contribuíssem de forma efetiva para o progresso e a realização dos objetivos da organização. Além disso, ressalta-se que antes de todas as entrevistas, os 10 entrevistados assinaram um termo de consentimento com ciência dos procedimentos do trabalho.

No que tange ao perfil desses participantes dos entrevistados, foram 5 do sexo masculino e 5 do feminino. A maioria apresentam idade entre 18 a 24 anos, exceto um membro que já tinha 28 anos. Um deles se encontrava no início do curso (2º período), dois no término do curso (7º e 8º períodos) e os demais estavam na metade do curso (4º, 5º e 6º períodos). A média de tempo na EJ apontada por eles é de 1 ano. Frisa-se que 7 membros já tiveram experiência profissional anterior e 8 afirmaram não ter participado de alguma atividade acadêmica como, por exemplo, monitoria, pesquisa e extensão.

PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, baliza-se pela análise do discurso informacional-qualitativo fundamentado pela denominação de análise do discurso, cuja vertente analítica trabalha com o relacionamento entre o discurso manifesto e o discurso latente (Godoi, 2006). Faz-se, inicialmente, a codificação dos nomes dos discentes entrevistados, uma vez que o termo de autorização e consentimento preparado detalhou o sigilo de sua participação para criar um ambiente confortável durante a entrevista.

Nesse sentido, a codificação considerou M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M7, M9 e M10, cuja sigla M remete aos membros participantes e a sequência da numeração ocorreu na ordem pela ocorrência das entrevistas. Posteriormente, elabora-se a categorização dos discursos com base em temáticas que auxiliem no alcance do objetivo da pesquisa. As categorias elaboradas são: Mudanças no comportamento em sala de aula; Tomadas de decisão e Reflexões na ação; Contribuições no processo formativo.

Portanto, a análise consiste nesse processo de categorização para melhor apresentar a discussão dos resultados, revelando discursos que agregam na ênfase de cada categoria abordada, colaborando para o alcance da pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Reforça-se que as categorias trabalhadas na análise são: Mudanças no comportamento em sala de aula; Tomadas de decisão e Reflexões na ação; Contribuições no processo formativo. Em cada categoria foram considerados os discursos dos entrevistados, porém, os explicitados abaixo são resultado de um filtro das falas que melhor expressam o assunto e que promovem uma ampla conversação entre os próprios discursos, além de suscitar reflexões. Ademais, discursos de entrevistados que não tenham sido abarcados em alguma das categorias ocorre, também, em virtude de ter dito, potencialmente, algo que já tenha sido dito por outro que esteja selecionado para ser evidenciado aqui.

MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO EM SALA DE AULA

Com base nas ações apontadas pelos entrevistados, alguns resultados foram observados, como questionar situações ocorridas na empresa e, especialmente, os serviços oferecidos pela mesma. Isso levou a uma maior aceitação de responsabilidades e reconhecimento por parte dos colaboradores em relação às suas funções e comportamento como estudantes em sala de aula. O entrevistado M1 aborda que “(...) Eu acho que foram os serviços em que já participei, que foram dois. Isso me fez se tornar mais madura, tanto na minha vida pessoal quanto discente(...)”, assim como os demais entrevistados aborda outras ações vividas que impactaram na maneira como encaram a sala de aula devido à maturidade adquirida com a EJ como pode ser vista pelas seguintes falas:

“Uma das experiências mais marcantes para mim na empresa foi a condução de um projeto de mídias sociais. Em parceria com minha equipe, conseguimos obter resultados concretos. O que mais me marcou nesse projeto foi o cuidado necessário para atender uma cláusula específica do contrato. De acordo com essa cláusula, o nível de satisfação do cliente determinaria a continuidade ou o encerramento do projeto após determinado período. Se o cliente desejasse continuar, o contrato seria prorrogado por mais alguns meses, mediante pagamento adicional. Caso contrário, o projeto seria encerrado imediatamente. Por isso, tive que redobrar minha atenção e responsabilidade em relação a esse projeto, garantindo que todos os requisitos fossem atendidos de forma a satisfazer plenamente o cliente.” [M6]

“Sim, algumas das ações que podem ser levadas em consideração e que foram revertidas em algo concreto foram, por exemplo, os nossos serviços. São ações que resultaram em um benefício tangível para os nossos clientes, mas também houve internamente algumas estruturas que tiveram resultados.” [M4]

Durante as entrevistas, os participantes compartilharam suas experiências e aspirações, destacando o desejo de aprimorar seus conhecimentos com base nas vivências adquiridas nos serviços prestados pela Empresa Júnior. Eles expressaram a dedicação em trazer para a sala de aula o mesmo nível de responsabilidade e empenho demonstrado no ambiente corporativo. Além disso, enfatizaram a importância de compreender os assuntos abordados pelos professores com mais facilidade devido à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Essa abordagem integrada entre teoria e prática proporciona uma aprendizagem mais significativa e uma maior preparação para os desafios futuros (Oliveira; Lima, 2019).

“Com certeza, a postura como membro da Empresa Júnior, por exemplo, é diferente dentro da faculdade. Desde que entramos no Trainee, antes de sermos efetivados, compreendemos que temos outra visão, especialmente

porque a maioria dos professores conhece a empresa, principalmente os professores de administração. Eles têm um olhar diferenciado para os membros da empresa Júnior, então nos atentamos a isso. Por exemplo, até mesmo com a vestimenta, que faz parte do regimento interno e do código de vestimenta que deve ser cumprido. Tentamos ter uma postura mais dedicada como alunos, tanto dentro da própria universidade quanto dentro da sala de aula, para atrair mais atenção e visibilidade dos professores, relacionando essa postura com a Empresa Júnior.” [M5]

“Essa experiência me proporcionou um aprendizado valioso sobre a importância do cuidado e da responsabilidade na condução de projetos, lição essa que pude aplicar não apenas no ambiente empresarial, mas também em minha vida acadêmica. Percebi que podia trazer para minhas atividades acadêmicas o mesmo cuidado e atenção que dediquei ao projeto na empresa Júnior, enriquecendo assim minha experiência educacional com aprendizados práticos e relevantes.” [M6]

“Por outro lado, algumas matérias perderam um pouco de sentido para mim, pois passei a questionar sua aplicabilidade na vida real. Apesar disso, considero essas perspectivas positivas, pois me permitiram visualizar o conhecimento de uma maneira mais prática e realista.” [M9]

As entrevistas revelaram uma íntima ligação entre as experiências na Empresa Júnior e o desejo de aprendizado dos entrevistados na universidade. Eles demonstraram uma determinação em aplicar na sala de aula um comprometimento e dedicação similares com que exercem nos projetos da empresa. Essa abordagem prática não só enriquece sua formação, mas também facilita a compreensão dos conteúdos acadêmicos. Deste modo, as vivências na EJ os capacitam a serem estudantes mais engajados e preparados para os desafios futuros postos no ramo profissional.

TOMADAS DE DECISÃO E REFLEXÕES NA AÇÃO

O enfrentamento de situações inesperadas foi uma experiência desafiadora, especialmente ao lidar com imprevistos e frustrações durante a prestação de serviços para diversas empresas. Diante desses obstáculos, foi crucial aplicar habilidades de resolução de problemas e de gestão emocional. A capacidade de manter a calma, refletir antes de agir e implementar soluções eficazes resulta como um caminho para superar as adversidades (Gifford, 2005). Além disso, aprender com essas experiências e incorporar esses aprendizados para futuras situações similares foi destacado como uma prática essencial para o crescimento profissional.

“Outra situação foi durante uma reunião de diretores, na qual eu e outra pessoa discordamos repentinamente de uma decisão, sem um motivo aparente. Percebi que essa falta de reflexão e planejamento prévio impactou negativamente o resultado da situação. Esses episódios me fizeram compreender a importância de considerar todas as possibilidades durante a ação e buscar apoio e reflexão antes de tomar decisões importantes.” [M9]

“Certamente, ao longo da minha trajetória na empresa júnior, aprendi a lidar com frustrações e a importância da reflexão antes de tomar decisões. Uma experiência marcante foi durante um projeto de mídias sociais, no qual uma estratégia de marketing não alcançou os resultados esperados, ameaçando a satisfação do cliente e a continuidade do contrato. Diante disso, ajustei rapidamente a estratégia com base em uma reflexão cuidadosa, mobilizando a equipe para corrigir falhas e intensificar outras ações. Essa experiência destacou a importância da flexibilidade e tomada de decisões ágeis.” [M6]

“É, teve um momento durante minhas férias em São Paulo em que acabei perdendo meus documentos e, por consequência, tive dificuldades para retornar. Fiquei nervosa, mas precisei lidar com a situação e trabalhar completamente de forma *online*. Embora já estivéssemos acostumados a realizar algumas tarefas remotamente, como organizar documentos, houve necessidade de maior foco no trabalho online, impedindo meu retorno imediato à universidade.” [M8]

Os relatos dos entrevistados destacam a importância da aprendizagem na prática, ressaltando também a relevância das tomadas de decisão e das reflexões durante a ação. Enfrentando desafios na dinâmica da Empresa Júnior, os participantes são instigados a realizar tomadas de decisão rápidas e eficazes, promovendo o desenvolvimento dessas habilidades essenciais para o sucesso profissional. A prática reflexiva, conforme postulado por Revans (1998), complementa esse processo, permitindo que os participantes aprendam com suas experiências e promovam um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria. Dessa forma, a Empresa Júnior não apenas oferece uma experiência prática, mas também desenvolve habilidades fundamentais para o crescimento pessoal e profissional de seus membros.

Embora no momento não me lembre de uma situação específica que tenha saído conforme o planejado, posso compartilhar uma experiência que tive em meu antigo departamento. Naquela época, eu frequentemente me via limitado em minha liberdade de expressão e iniciativa. Sentia-me restrito em propor novas ideias ou abordagens, o que por vezes foi desafiador. No entanto, é interessante notar que, com o tempo, percebi que essa restrição também desencadeou um impulso criativo. Apesar das limitações, busquei maneiras alternativas de contribuir e encontrar soluções inovadoras para os desafios enfrentados. (M10)

Deste modo, após explorarmos a importância da aprendizagem prática e das tomadas de decisão na Empresa Júnior, é relevante considerar uma experiência compartilhada por um dos entrevistados em seu antigo departamento. Neste contexto, ele enfrentou limitações à sua liberdade de expressão e iniciativa. Embora inicialmente desafiador, ele percebeu que essas restrições o incentivaram a buscar soluções alternativas para os problemas e estimularam a reflexão sobre suas abordagens e estratégias. Esse relato destaca a importância de enfrentar desafios e usar essas experiências como oportunidades para refletir profundamente sobre práticas e processos.

Essa reflexão é crucial para desenvolver habilidades de autoconhecimento e promover a melhoria contínua, tanto no ambiente da Empresa Júnior quanto em outros contextos profissionais. Essa análise sublinha como as dificuldades podem ser transformadas em oportunidades de crescimento e como a reflexão ativa sobre as experiências pode potencializar o aprendizado e o desenvolvimento pessoal e profissional.

CONTRIBUIÇÕES NO PROCESSO FORMATIVO

Dentro da categoria analisada, e com base nas percepções dos entrevistados, a Empresa Júnior se destaca por seu compromisso em oferecer uma experiência prática e concreta. Atua como um elo essencial entre o aprendizado teórico proporcionado nas aulas e sua aplicação prática no mundo dos negócios. Ao se envolver com uma EJ, os estudantes têm a oportunidade não apenas de adquirir conhecimento, mas também de desenvolver e aprimorar habilidades essenciais para sua formação (Leonard, 2015).

Neste caso, enfatiza-se a formação em Administração, objeto deste estudo, como formação relevante no sentido de experienciar a prática profissional, unificando teoria e prática para melhor qualificação profissional, uma vez que é uma formação aplicada. Sabe-se que essas vivências na EJ podem ser fortalecidas com o uso de metodologias ativas em sala de aula para favorecer um processo formativo qualificado (Gomes; Lima, 2023). A ênfase na prática oferecida pela EJ enriquece a educação formal e informal, preparando os participantes de forma mais abrangente para os desafios do mundo real.

“Certamente, um dos principais propósitos de qualquer Empresa Júnior é proporcionar aos seus membros a oportunidade de colocar a teoria em prática

por meio de ações concretas. Aqui, na empresa Júnior, a ênfase está totalmente na prática.” [M5]

“No meu caso, a empresa Júnior tem sido fundamental na minha formação acadêmica, pois ajuda a fazer a ponte entre a teoria e a prática. Colocar em prática o que aprendemos em sala de aula funciona muito bem, e a empresa Júnior desempenha esse papel.” [M4]

“Eu acho que realmente ela tem essa questão de exigir que você aprenda na ação, porque como eu falei, na sala de aula, dependendo ali da metodologia que os professores utilizam, você não exercita isso tão bem. Na empresa Júnior, como você lida com o mercado, com as organizações, sejam as públicas ou privadas, ou no terceiro setor, isso permite ter um contato maior com a realidade e exercitar essa questão da aprendizagem em ação, porque a atividade e a tarefa que você está executando ali vão ter uma repercussão direta nas organizações em que você está prestando seu trabalho.” [M2]

É interessante perceber o fato de M2 apresentar a perspectiva de um aprendizado voltado para a ação como sendo característico de uma EJ e que, na sala de aula, isso se torna mais difícil pelo distanciamento do ambiente de aprendizagem com o contexto de trabalho, agravado por uso de metodologias de ensino que não estimulam essa aproximação entre teoria e prática, provocando o elo entre reflexão e ação.

De acordo com os relatos mostrados a seguir, a entrada na EJ proporcionou-lhes a oportunidade de desenvolver uma variedade de habilidades, enfrentar uma diversidade de situações práticas e expandir seus conhecimentos. Além disso, alguns discentes ressaltam a importância da interação com o público, que fortaleceu suas competências interpessoais, bem como os preparou para enfrentar desafios reais no mundo profissional (Lacerda; Bernardes; Simon, 2020).

“A empresa Júnior tem sido fundamental na minha formação acadêmica, pois estou aprendendo a lidar com uma grande variedade de situações. Estou envolvido em toda a parte de gestão estratégica, onde preciso pensar, formatar e organizar junto com a equipe qual será o futuro da empresa, quais serão as estratégias e ações a serem realizadas. Também estou lidando com a gestão de equipe e enfrentando todas as dificuldades que mencionei anteriormente, como a falta de engajamento, as dificuldades em atingir metas e a organização estrutural interna da empresa. Essas experiências estão exercitando minha capacidade de análise e execução, o que considero muito enriquecedor.” [M4]

“Minha jornada na Empresa Júnior já me proporcionou inúmeras vivências empresariais, desde os treinamentos iniciais até as participações em eventos e capacitações internas. Ao longo desse processo, tenho desenvolvido habilidades de forma exponencial, o que me torna mais preparado para enfrentar os desafios futuros. Acredito que cada experiência vivenciada aqui contribui significativamente para o meu crescimento pessoal e profissional,

preparando-me de maneira mais sólida para o que está por vir em minha carreira.” [M5]

Ao analisar os relatos dos entrevistados sobre sua jornada na Empresa Júnior, fica evidente o impacto positivo dessa experiência no desenvolvimento acadêmico e profissional deles. A EJ não só serve como um espaço para aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula, como também como um ambiente dinâmico onde os membros são desafiados a expandir suas habilidades e conhecimentos em diversos aspectos empresariais. A interação com clientes, a participação em projetos reais e a gestão de equipes proporcionam aos estudantes uma visão holística do mundo corporativo, preparando-os de forma abrangente para os desafios futuros de suas carreiras, conforme defende Lima (2011).

Tenho observado bastante esse aspecto não apenas em relação ao meu próprio desenvolvimento, mas também ao dos membros do meu departamento. Estamos todos buscando constantemente aprimorar nossas habilidades e conhecimentos. Essa busca não se limita apenas a mim, mas abrange toda a nossa equipe. O objetivo é nos tornarmos profissionais mais capacitados, não apenas para oferecer um serviço de maior qualidade e eficiência, mas também para garantir que nosso tempo e esforço não sejam em vão. Saímos não apenas com uma experiência valiosa, mas também enriquecidos por um acúmulo de conhecimento que nos transforma em profissionais mais completos do que éramos quando entramos. (M10)

A Empresa Júnior é reconhecida como um componente essencial do ambiente acadêmico, não apenas como uma mera extensão das atividades curriculares, mas como um espaço dinâmico que impulsiona o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus membros. Inclusive, Souza Júnior e Amaro (2020) apontam para a existência de um descompasso entre a sala de aula e os programas extracurriculares, dentre eles a Empresa Júnior, na qual merece uma reflexão de significar mais a participação dos estudantes nesses programas e tornar mais próximo dos conteúdos vistos nas disciplinas, além de reforçarem o valor do conhecimento como situado, sendo criado e modificado na prática.

A partir da análise das respostas dos entrevistados, é evidente que a participação na Empresa Júnior não só promove o crescimento individual, mas também tem um impacto positivo na equipe como um todo. Isso é exemplificado pela observação de um entrevistado, que destacou a busca contínua por aprimoramento não apenas em nível pessoal, mas também como um esforço coletivo dentro do departamento. Essa busca incessante por excelência não se limita

apenas à qualidade do serviço prestado, mas também visa alcançar resultados tangíveis e significativos.

Portanto, a Empresa Júnior não é apenas um espaço de aprendizado prático, mas também um ambiente que estimula a colaboração e a busca por excelência, enriquecendo os participantes com um valioso acúmulo de conhecimento e habilidades que os prepara para desafios futuros em suas carreiras profissionais.

Por fim, o quadro 3 apresenta uma síntese do que foi discutido neste capítulo, mostrando os elementos e significados encontrados em cada categoria abordada. Essa explanação serve para esclarecer o que foi revelado pelos discursos dos entrevistados concatenados com o referencial utilizado por este trabalho.

Quadro 3 - Aprendizagem em ação e seus principais elementos e significados

CATEGORIAS DA APRENDIZAGEM EM AÇÃO	PRINCIPAIS ELEMENTOS	SIGNIFICADOS
Mudanças no comportamento em sala de aula	Habilidades técnicas e interpessoais	Desenvolvimento de liderança, trabalho em equipe e competências práticas essenciais.
Tomadas de decisão e reflexões na ação	Ampliação das perspectivas de carreira	Exploração de áreas funcionais e aumento das oportunidades profissionais.
Contribuições no processo formativo	Aplicação prática de teorias acadêmicas	Integração do conhecimento teórico com desafios reais do mercado.

Fonte: Elaboração própria (2024)

Assim, a aprendizagem em ação proporciona ao desenvolvimento de competências necessárias ao mercado de trabalho, sobretudo, ao meio empresarial, foco do trabalho por retratar a realidade vivida por estudantes que participaram de EJs de cursos de Administração. Ressalta-se que a Empresa Júnior apresenta-se também como um ambiente de desenvolvimento de competências e aprendizagem, aliando teoria e prática (Bispo *et al*, 2022). A seguir, tem-se as considerações finais deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou o quanto as empresas juniores dos cursos de Administração da UFPB influenciam na formação dos estudantes a partir da perspectiva de aprendizagem em ação. Os resultados destacam que as EJs desempenham um papel fundamental ao oferecer experiências práticas que complementam o currículo acadêmico. Os estudantes relataram benefícios significativos, incluindo o desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais, bem como uma ampliação das perspectivas de carreira. Essas vivências não apenas preparam os estudantes para os desafios do mercado de trabalho, mas também promovem um crescimento pessoal substancial, capacitando-os a enfrentar de forma mais eficaz os dilemas e as complexidades do mundo profissional.

Adicionalmente, as empresas juniores são reconhecidas como ambientes vivos onde os estudantes podem aplicar teorias aprendidas em sala de aula em contextos empresariais reais. A interação com clientes, a resolução de problemas e a gestão de projetos são aspectos cruciais que não apenas reforçam o aprendizado teórico, mas também proporcionam valiosas lições sobre liderança, resiliência e inovação. Esse aprendizado prático não só melhora a empregabilidade dos estudantes, mas também os prepara para se tornarem agentes de mudança e inovação em suas futuras carreiras profissionais.

Deste modo, este estudo sublinha o papel essencial das EJs como espaços práticos para o desenvolvimento de competências além do currículo tradicional. Os estudantes relataram que suas experiências nessas empresas não só os capacitaram tecnicamente, mas também ampliaram sua compreensão do ambiente corporativo, fortalecendo sua percepção das próprias habilidades e interesses profissionais. Essa combinação única de aprendizado teórico e prático permite aos estudantes aplicar conhecimentos de forma eficaz em ambientes desafiadores e dinâmicos.

Fica como contribuição no campo gerencial a importância do aprender fazendo, da prática reflexiva articulada com a ação em tempo real, na qual a perspectiva da aprendizagem em ação, por fomentar tais elementos, torna-se uma aliada para a capacitação em nível gerencial, pois abarca bem a realidade situacional do universo gerencial. Para a contribuição acadêmica, fica a

relevância dessa perspectiva de aprendizagem no processo de formação profissional em Administração por oportunizar uma relação mais íntima entre conhecimento teórico e conhecimento prático, tornando a sala de aula um espaço capaz de dialogar com outras atividades extracurriculares dos alunos no sentido de agregar no aprimoramento de competências tão relevantes e exigidas pelo mercado de trabalho, desde questões técnicas, habilidades intelectuais e socioemocionais.

Este estudo não identificou limitações significativas que comprometessem a integridade dos resultados. Os participantes se mostraram colaborativos e as respostas obtidas foram consistentes e esclarecedoras, contribuindo para uma análise aprofundada e abrangente das experiências nas Empresas Juniores. Ressalta-se que as características para um perfil participante da pesquisa e o contexto selecionado para sua aplicação são demarcações para viabilizar o alcance do estudo, ou seja, ter sido os cursos de Administração já mencionados e estudantes que tenham participado de EJs com determinada delimitação de tempo e ocupação de cargo dentro dela não comprometeu qualquer resultado da pesquisa. Até porque este estudo se tratou de abordagem qualitativa, o que significa dizer que não há nenhuma pretensão de generalização a partir dos resultados encontrados, mas sim de propiciar um espaço para reflexão e maturação sobre tais achados.

Deste modo, sugere-se para futuras pesquisas uma análise mais detalhada das diferentes modalidades de empresas juniores em diversas instituições de ensino superior. Explorar como as características específicas dos programas de EJ, como estrutura organizacional e tipos de projetos realizados, podem influenciar o desenvolvimento de competências dos estudantes a partir de experiências que viabilizem um aprendizado em ação, inclusive, intercalando com práticas reflexivas obtidas durante a formação por meio de disciplinas cursadas.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. *Aletheia*, n. 26, 2007.

BRASIL JUNIOR. Site <https://brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 15/06/2023.

BISPO, A. C. K. A.; SILVA, M. G. C.; LIRA, G. P.; LIMA, T. A. P. Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. *Revista de Ciências da Administração*. v. 24, n. 63. 2022.

CAMPOS, R. C.; ANDRADE, L. P.; VILLARTA-NEDER, M. A. Desvendando e desmitificando através da análise Bakhtiana o planejamento estratégico de uma empresa júnior. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 3, n. 2, 2017.

COSTA, M. G.; AIRES, R. F. F. Influência da gamificação no desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa júnior. **Revista de Tecnologia Aplicada**. v. 11. v. 3. 2022.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Teoria da aprendizagem transformadora: contribuições para uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade. **Gestão Humana e Social**. 2014.

FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, v. 2, n. 27. 2011.

FRANCO, D. S.; SEIBERT, A. Z. A importância da empresa júnior para uma aprendizagem andragógica. **Revista Brasileira de Ensino Superior**. v. 3. n. 4, 2017.

GIFFORD, J. **Action Learning: Principles and Issues in Practice**. Areis Research Networks. Institute For Employment Studies, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. Capítulo 13. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (organizadores) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2006.

GOMES, E. R.; LIMA, T. B. Fatores mediadores na articulação entre metodologias ativas e tecnologias digitais no ensino remoto emergencial: um olhar docente do curso de administração de uma instituição federal de ensino superior no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 16, 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2008.

LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Difusão das perspectivas teóricas da aprendizagem na formação de administradores. **REICE**. 11(3), 2012.

LIMA, T. B. **Estratégias De Ensino Balizadas Pela Aprendizagem Em Ação: um estudo no curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba**. Dissertação de Mestrado. PPGA/UFPB, João Pessoa, 2011.

LEONARD, H. S. **Understanding the causal path between action, learning, and solutions: maximizing the power of action learning to achieve great results**. Action Learning: Research and Practice, v. 12, n. 1, 2015.

LACERDA, R. T. O.; BERNARDES, M. L.; SIMON, B. S. Aspectos Críticos na Aprendizagem pela Ação: resultados da integração entre universidade e startups catarinenses. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, 2020.

MARQUARDT, M. **Action Learning in action**: Transforming problems and people for world-class organizational learning. CA: Davies-Black. 1999.

MARQUARDT, M.; BANKS, S. **Theory to Practice**: Action Learning. Advances in Developing Human Resources. SAGE Publications, 2010.

MINAYO M.C.S. **O Desafio do conhecimento**: Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec. 2014.

OLIVEIRA, G. K. S.; LIMA, T. B. Aprendizagem em ação no contexto da formação em hotelaria em uma universidade pública federal. **Revista Gestão em Foco**. n. 11. 2019.

PEDLER, M. **Action Learning for Managers**. Routledge Taylor e Francis Group. Gower Publishing. 2008.

REVANS, R. **ABC of Action Learning**. Routledge Taylor e Francis Group. Gower Publishing, 1998.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, E. R. Construção E Avaliação Dos Resultados Da Aplicação Do Business Modelo Canvas De Uma Empresa Júnior Na Cidade De Imperatriz-Ma. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 11, n. 3, 2021.

SOUZA JÚNIOR, R. R.; AMARO, R. A. Aprendizagem de competências além da sala de aula: o papel dos programas extracurriculares. **Desenvolvimento em Questão**. ano 18, n. 52. 2020.

VERGARA, C. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WADDILL, D; BANKS, S; MARSH, C. **The Future of Action Learning**. Advances in Developing Human Resources. 2010.