

# REFLEXIVIDADE E A APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE *SENSEMAKING*: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM EMPRESAS JUNIORES DE SERGIPE

**Adrienne Garcia**<sup>1</sup>

**Ludmilla Meyer Montenegro**<sup>2</sup>

**Gracyanne Freire de Araújo**<sup>3</sup>

## INTRODUÇÃO

O campo de estudo da estratégia pode ser melhor compreendido quando estudado em conjunto com outros campos. A abordagem da estratégia como prática social pressupõe uma interpretação intersubjetiva da realidade, uma vez que tem como base epistemológica o construtivismo social, acontecendo assim, por meio do processo de interação dos praticantes envolvidos. A estratégia, entendida como um processo, tem dado muitas contribuições à área, mas além de estudar as organizações, é necessário entender sobre as pessoas que executam a estratégia, suas interações, suas atividades e práticas cotidianas (Whittington, 1996). Diante disso, esta pesquisa tem como pano de fundo as práticas organizacionais, entendendo que algumas delas são estratégicas,

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. <http://lattes.cnpq.br/5452057412422603>. <https://orcid.org/0000-0001-8377-2548>. [adriannecgs@gmail.com](mailto:adriannecgs@gmail.com). Endereço para correspondência: Universidade Tiradentes, Campus Farolândia. Avenida Murilo Dantas, Farolândia, Aracaju, SE, Brasil. CEP: 49032-490. Telefone: (55 79) 32182319.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Professora Adjunta da Universidade Federal de Sergipe. <http://lattes.cnpq.br/8407082004742006>. <https://orcid.org/0000-0003-2346-7589>. [ludmilla2907@gmail.com](mailto:ludmilla2907@gmail.com).

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora Adjunta da Universidade Federal de Sergipe. <http://lattes.cnpq.br/8039229651893870>. <https://orcid.org/0000-0002-7303-8793>. [gracyanne@gmail.com](mailto:gracyanne@gmail.com).

mas com um olhar muito mais voltado para a compreensão do indivíduo praticante no que se refere à reflexividade, à aprendizagem e ao sensemaking.

É importante destacar a figura do praticante no processo de “fazer estratégia” e sua reflexão na construção das práticas estratégicas (Whittington, 2006). As práticas são modificáveis a partir de uma nova forma de pensar e enxergar daquele que as pratica. Para que haja reflexão é necessária uma real experiência com o objeto em questão (Dewey, 1976). Essa experiência, segundo Dewey (2010) ocorre de forma contínua, pois a interação entre o ser humano e as condições ambientais estão envolvidas nesse processo de vida. Assim, a experiência é um processo inerente a vida do ser humano e que desencadeia em respostas que são refletidas a partir dessa experiência de interação com determinado objeto.

No mundo contemporâneo marcado por sistemas sociais, os praticantes da estratégia não são meros espectadores em suas práticas, mas são indivíduos reflexivos que têm capacidade de mudar os ingredientes das suas práxis (Whittington, 2006). Por meio da reflexão, os praticantes são capazes de adaptar as práticas existentes, sendo inclusive capazes de inserir outros praticantes e outras práticas no mesmo ambiente (Whittington, 2006). Trata-se de um processo dinâmico e que envolve a constante reflexão daquele que constrói as práticas no cotidiano organizacional. Desta forma, refletir faz parte do processo de aprendizagem do ser humano, que está em constante contato com diversos ambientes e vivencia experiências ricas em informações.

Diante do contexto apresentado, da carência de estudos sobre a perspectiva do sensemaking, da reflexividade e da aprendizagem (Versiani *et al.*, 2018; Rese, Casali, & Canhada, 2011; Didier & Lucena, 2008), ressalta-se que este estudo, busca compreender a reflexividade e a aprendizagem no processo de sensemaking dos membros de empresas juniores vinculadas à Universidade Federal de Sergipe. A escolha pelas empresas juniores se deve pelo fato de se caracterizarem como

organizações autônomas, que acolhem profissionais em formação e que a maioria deles possui sua primeira experiência de trabalho em atividades inseridas em um contexto particular de contato direto com a comunidade (Costa & Saraiva, 2012). Isto torna um ambiente propício para vivenciarem experiências de iniciação profissional, de formação de equipes e que de forma coletiva constroem um sentido de ação para o cenário de trabalho que compartilham.

Nesse sentido, este trabalho se beneficia dessa mobilização e os resultados buscam contribuir ampliar, esclarecer, consolidar e discutir a compreensão da reflexividade e da aprendizagem no processo de sensemaking. Assim, a interface entre essas múltiplas abordagens teóricas e o campo empírico (empresas juniores) permitiu entender o caráter relacional entre reflexão e aprendizagem e que as experiências vividas geram novos sentidos que são postos em prática, entendendo que o processo de sensemaking assume a reflexividade como uma capacidade de modificar uma realidade, aproximando-se do conceito de *enactment* (Weick, 1995).

Este artigo está organizado em 5 seções, além desta introdução e as conclusões. Na primeira seção inicia-se uma discussão teórica acerca da reflexividade nos processos de sensemaking; na segunda seção será apresentada a relação entre aprendizagem experiencial e sensemaking. Já na terceira seção, detalha-se a metodologia utilizada para esse estudo. Na quarta seção é apresentada a análise comparativa dos casos. Por fim, apresenta-se uma discussão sobre os achados na pesquisa.

## **REFLEXIVIDADE NOS PROCESSOS DE SENSEMAKING: UMA ALTERNATIVA VIÁVEL**

A prática em determinada tarefa desenvolvida no dia a dia confere ao praticante um know-how que não poderia ser adquirido formalmente por meio de cursos. Essa relação de experiência com a prática diária fornece ferramentas para que o praticante desenvolva estratégias em determinadas atividades e que pode ser repassada para os

demais membros da organização. Segundo Whittington (1996), os gerentes e consultores têm a responsabilidade de garantir aos seus aprendizes a experiência certa para o seu aprendizado estratégico e desenvolvimento profissional.

Sob a ótica do ensino, a perspectiva da prática tende a trazer mudanças nessa atuação. Whittington (1996) sugere que o educador executivo precisa trabalhar como um coach, transformando, por meio desse treinamento, a estratégia abstrata em algo tangível e praticável in loco. Essa ação requer a exploração de mútuas dificuldades, não apenas o aprendizado direcionado. Também exige reflexão e substituição da prescrição do episódio em experimento do fluxo da prática.

De modo geral, o praticante é o ator que gera práticas, de acordo com quem ele é, de como age e dos recursos que utiliza. Esses indivíduos são seres humanos que tentam continuamente formar a sua concepção de mundo (Morgan, 2005), e o fazem por termos simbólicos, a fim de tornar o mundo concreto. O conjunto de ideias, crenças e valores adquiridos ao longo do tempo estão enraizados no indivíduo de tal forma que não é possível gerar um afastamento total desses elementos enquanto se raciocina para a tomada de uma decisão (Fernandes & Machado-da-Silva, 1999). Para Coraiola, Oliveira & Gonçalves (2012) os estudos sobre quem são os praticantes não devem conter apenas modelos de individualismo metodológico, sob pena de serem incapazes de responder ao questionamento de quem são. Segundo os autores, existe a necessidade de considerar dimensões micro e macrossociais na pesquisa, para que dessa forma seja possível enxergar padrões e estruturas de práticas mais abrangentes que as identificadas em casos isolados.

De acordo com Whittington (2006), após estudo de Giddens (1984), os praticantes são agentes criativos que usam a reflexividade para agir e reproduzir práticas compartilhadas que estão arraigadas na sua forma de pensar. Para Giddens (1984), a reflexividade é uma atitude proveniente da própria consciência atrelada à vida social.

Logo, há um entendimento individual, mas sempre associado ao contexto macro de compreensão do social no qual o indivíduo reflexivo se encontra imerso. De acordo com Machado (2014), se a reflexão das pessoas sobre suas próprias experiências práticas profissionais for considerada, então é possível considerar a aprendizagem experiencial alinhada às práticas organizacionais.

Diante desse argumento, entende-se que a prática criticamente reflexiva envolve entender subjetivamente a realidade como uma base para pensar mais criticamente sobre o impacto de nossas suposições, valores e ações sobre os outros. Assim, essa prática torna-se relevante para a aprendizagem gerencial, pois auxilia na compreensão de como as realidades e identidades são constituídas de forma relacional e como é possível desenvolver formas mais colaborativas e responsivas na gestão das organizações (Cunliffe, 2016).

A reflexão pode acontecer por meio de conversações, por exemplo, uma vez que alguns estudos sobre sensemaking, estratégia e mudança enfatizam o papel da 'conversa' nas interações sociais, em que há a influência de um praticante sobre o outro (Balogun *et al.*, 2014). Além disso, a reflexão também pode acontecer em momentos do 'fazer real' da estratégia, que segundo Jarzabkowski & Whittington (2008) passam por: os artefatos materiais em mão, a linguagem utilizada, o posicionamento físico em episódios de estratégia, o riso, a frustração, a raiva, a excitação, a antecipação, o tédio, a repetição e as manobras políticas. Diante disso, acredita-se que no âmbito das práticas organizacionais, há uma troca permeada por nuances sutis que dão sustentação ao processo reflexivo dos praticantes.

Arruda & Rossoni (2015) entendem que o indivíduo, ao longo do tempo, constrói uma bagagem de crenças e valores que dão sentido e trazem orientação na construção da estrutura organizacional. As situações organizacionais cotidianas com as quais os indivíduos lidam diariamente são geralmente novas e não esperadas. Diferentemente

do que se acreditava diante da perspectiva racional de mundo – impregnada desde o surgimento do mundo dos negócios – não há como o indivíduo estar preparado para responder racionalmente alcançando sempre os melhores resultados (Soares Neto, 2010), porém, essas situações cotidianas podem gerar experiências valiosas para o aprendizado organizacional. Pressupõe-se que a racionalidade é limitada (Simon, 1947), mas que a experiência pode auxiliar o praticante, uma vez que ele desenvolve regras e recursos a cada situação nova – dentro de um processo de criação, seleção e retenção (Organizing) (Weick, 1973) – servindo como um arcabouço estrutural que poderá contribuir no processo de sensemaking das novas situações que surgem no ambiente organizacional.

## **APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL E SENSEMAKING**

No século XX, impulsionados pelo questionamento dos pressupostos positivistas da racionalidade, começam a surgir estudos referentes à aprendizagem experiencial e à prática reflexiva a partir dos trabalhos de John Dewey. No que diz respeito à aprendizagem experiencial, Dewey (1976) enfatiza a necessidade da experiência real do indivíduo com o objeto de sua relação, a fim de refletir por meio dessa experiência. Segundo Reis (2007), uma característica importante desse método empírico é que proporciona ao indivíduo ampliar suas investigações sobre determinado problema, ao passo que propicia reflexão sobre a experiência vivenciada.

Essa experiência, segundo Dewey (2010) ocorre de forma contínua, pois a interação entre o indivíduo – ou criatura viva – e as condições ambientais estão envolvidas nesse processo de vida. Assim, a experiência é um processo inerente à vida do ser humano e que desencadeia em respostas que são encontradas a partir dessa experiência de interação com determinado objeto. Dewey (1952) sugere que quando a experiência é reflexiva, ou seja, quando se percebe o processo do antes e do depois de determinada

situação, a incorporação de conhecimentos novos ou mais densos será consequência natural.

A aprendizagem na organização é construída por meio das experiências vivenciadas pelos indivíduos naquele ambiente. Essa aprendizagem pode ocorrer de forma coletiva ou individual. Segundo Marsick (1990), a teoria da aprendizagem em ação foi desenvolvida por Reginald William Revans, e tem como um dos seus pressupostos a reflexão sobre experiências individuais com outros em projetos de aprendizagem. A autora sugere que as organizações têm reconhecido que muitas respostas no mundo são obtidas por meio do exame das próprias experiências, tendendo a aplicar essa teoria nas instituições. Segundo Silva (2009, p. 198):

Pode-se constatar que aprender pela experiência requer o desenvolvimento da capacidade reflexiva, pois ela é a responsável pela atribuição de significados e pelo desenvolvimento de padrões de comportamento que direcionam as ações das pessoas. McGill & Brockbank (2004) sugerem que a aprendizagem por meio da experiência prática requer uma reflexão sobre a situação em questão, que culminará na revisão de situações anteriormente ocorridas, avaliação de comportamentos diante de tais situações e uma nova forma de aplicação de procedimentos diante de situações futuras. Desta forma, o pensamento reflexivo ou reflexão é exame ativo, prolongado e cuidadoso daquilo que se acredita ou do conhecimento hipotético, tendo como base os argumentos que o sustenta e as conclusões que se chega (Dewey, 1959). A reflexão é um processo individual, sendo um fator cognitivo. Esse viés teórico cognitivo individual da reflexão também é defendido por diversos outros autores como Van-Bolhuis-Pootvliet, Daudelin, Boud, Keought, Walker, Boyd, Fales, Brown, McCartney, Schön, Seibert (Reis, 2007), porém outros estudiosos a veem com um enfoque social crítico (Merizow, 2000) ou cognitivo de reflexão pública (Raelin, 2001).

É possível identificar que o processo contínuo que sugere a abordagem da estratégia como prática por meio do strategizing também é vista no conceito de sensemaking, (Weick, 1973; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). Existem várias formas pelas quais o sensemaking tem sido utilizado na pesquisa sobre a estratégia como prática (Cornelissen & Schildt, 2015). A teoria do sensemaking tem se conectado com outras construções teóricas e tradicionalmente socioconstrucionistas e sociocognitivas (Cornelissen & Schildt, 2015). O foco central do sensemaking e da estratégia como prática, no entanto, tem sido sobre a formação do alinhamento dentro e entre os diferentes níveis hierárquicos organizacionais. O que mais chama a atenção nesses estudos é a forma como o sensemaking é utilizado: não como uma teoria ou perspectiva, mas como um fenômeno empírico (Cornelissen & Schildt, 2015). Os praticantes da estratégia estão em constante interação com o ambiente social, dentro ou fora da organização. Essa interação gera contato com novas realidades que se encontram ao seu redor, de forma que essas realidades podem auxiliar na incorporação de novos significados ou gerar novo sentido a determinados elementos que fazem parte da realidade do praticante.

Partindo desse pressuposto, é possível entender que a dinamicidade do strategizing é oriunda da constante mudança dos praticantes, das práticas e das práxis que a envolvem, bem como do ambiente externo à organização. Com o decorrer dessas mudanças, novas informações adentram o ambiente da organização (Weick, 1973) e os indivíduos se deparam com situações que nunca experimentaram antes. Essas situações podem gerar aprendizado, a depender da maneira como são administradas. Os indivíduos que compõem a organização são atores – agentes diretos ou indiretos – no processo de aprendizagem, por fomentarem a criação de visão compartilhada que norteia as ações pessoais num ambiente social (Silva, 2009). Vale destacar que o grupo também pode contribuir na geração de novos significados quando existe abertura para o diálogo, geração de ideias e inovação (Silva, 2009).



É possível sugerir que o pensamento reflexivo e a aprendizagem fazem parte da construção de sentido dos praticantes, e conseqüentemente às suas práticas. É plausível sugerir também que essas práticas são fruto de um processo cognitivo de reflexão e que estão em constante dinamicidade (Whittington, 1996). Supondo que haja uma prática organizacional, institucionalizada ou não, dentro do ambiente organizacional, tal prática pode ser revista pelos seus praticantes. Quando essa prática é revista por meio da observação e reflexão, o indivíduo passa por um processo de aprendizagem e gera novos sentidos sobre determinada situação (Kolb, 1976). Dessa forma, a aprendizagem se dá quando um novo sentido é formado pelos indivíduos por meio da reflexão e compartilhamento de experiências, sendo esse um processo contínuo (Reissner, 2005). Esta compreensão reforça o entendimento de que uma prática arraigada (e até mesmo institucionalizada) tem um caráter consolidado, não é necessariamente permanente, visto que ela está sempre sujeita a novos processos de sensemaking gerando novos aprendizados. Logo, essa noção de movimento, continuidade e recursividade é inerente tanto da perspectiva do sensemaking quanto da aprendizagem experiencial.

A aprendizagem encontra-se no espaço entre preocupação da ordem dos quadros de referência derivados dos momentos passados da organização e das pistas dos momentos atuais (Colville, Hennestad & Thorner, 2014). Assim, as ideias e o processo de "tornar-se" estão no centro de uma maneira revisada de entender a aprendizagem no processo de sensemaking e organizing (Colville, Pye & Brown, 2016). O sensemaker aprende por ficar em sintonia com o processo, não apenas prestando atenção no conteúdo (o que), mas prestando atenção ao processo de experimentar (como) (Tsoukas, 2014). Esse processo de primeira e segunda ordem, respectivamente, descobrir o que está acontecendo e o que vamos fazer, são as questões das quais o sensemaking gira em torno.

## **METODOLOGIA**

Com o objetivo de entender a reflexividade e a aprendizagem no processo de sensemaking dos membros das empresas juniores estudadas, justifica-se a escolha metodológica por uma abordagem qualitativa, uma vez que esta abordagem entende a realidade social a partir de uma construção social (Flick, 2009). O estudo se alinha ao paradigma interpretativista, por existir a interação sujeito-objeto e as teorias adotadas neste estudo são de base epistemológica interpretativista, assim como as análises de dados escolhidas – análise de conteúdo combinada com características da análise de narrativa – que também se mostram coerentes com essa escolha. No paradigma interpretativista, a realidade é reproduzida por meio de interações sociais, em que se busca explicação no consciente individual (Burrell & Morgan, 1979), o que será retratado no ambiente das empresas juniores.

Esta pesquisa é do tipo exploratória, com a finalidade de desenvolver uma melhor compreensão sobre o fenômeno em questão; ao mesmo tempo que se classifica também como descritiva, auxiliando o pesquisador no aprofundamento desse tema, bem como descrevendo características de determinado fenômeno ou de uma comunidade (Neuman, 1997, Collis & Hussey, 2005; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007). Quanto ao horizonte temporal, a pesquisa caracteriza-se como temporal transversal, com aproximação longitudinal, uma vez que, por limitações de tempo de pesquisa, não foi possível obter uma observação prolongada sobre o fenômeno estudado. Porém, os elementos da narrativa presentes na construção dos fatos revelaram situações que ocorreram em um período anterior ao da pesquisa, e este fato justifica a aproximação longitudinal (Neuman, 1997; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

A estratégia de pesquisa adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso. É importante escolher os casos de acordo com o objetivo da pesquisa, que as indagações sejam bem acolhidas por esses casos, e que a escolha por casos múltiplos propõe maior

credibilidade ao estudo (Stake, 1999). Essa estratégia de pesquisa é indicada por pesquisadores qualitativos, por permitir o desenvolvimento de um entendimento sobre fenômeno investigado, sua exclusividade, complexidade e interações com o seu contexto (Leppäaho, Plakoyiannaki, & Dimitratos, 2016). A pesquisa em questão buscou entender, por meio do estudo de caso, a reflexividade e a aprendizagem no processo de sensemaking dos membros dos casos selecionados. Cada caso selecionado revelou dados únicos e específicos sobre o fenômeno estudado.

### **Delimitação dos casos**

A unidade de análise escolhida nesse estudo foram as práticas organizacionais das empresas juniores. Para a seleção dos casos neste estudo, optou-se por selecionar 5 (cinco) empresas, denominadas nesse estudo como ALPHA, BETA, CHARLIE, DELTA e ECHO que atendessem aos seguintes critérios: a) empresas juniores ativas no mercado; b) empresas juniores que contassem com uma diretoria executiva formalizada; e c) empresas juniores que permitissem o uso das técnicas elencadas na pesquisa.

O critério “a” justifica-se pela manutenção da mesma lógica institucional das empresas, de forma a analisar comparativamente os casos de forma paritária. O segundo critério, “b”, justifica-se pela suposição de que alunos que compõem a diretoria executiva das organizações possuem mais tempo de empresa, conseqüentemente tendo feito parte de uma maior quantidade de situações que podem ser analisadas nessa pesquisa. A estratégia das empresas, sob a perspectiva da estratégia como prática, é realizada não só pelos dirigentes das empresas, mas por todos que dela fazem parte. Nesse estudo, porém, devido à alta rotatividade de empresários juniores nas empresas, optou-se por escolher membros da diretoria executiva ou cargos de natureza semelhante, com a finalidade de obter maiores informações na história narrada, bem como do dia a dia da empresa, partindo do pressuposto de que esses praticantes estão mais envolvidos com o movimento júnior. Por fim, o terceiro ponto, “c”, visa seguir o critério de validade do

construto, utilizando múltiplas fontes de evidência. Ressalta-se que foi realizado um caso piloto com a empresa júnior DELTA, selecionada por meio do critério de acessibilidade, dentre as cinco pesquisadas, para aplicação da entrevista semiestruturada. Após esta fase, foram constatadas algumas necessidades de ajustes do roteiro de entrevista, com a finalidade de esclarecer melhor alguns questionamentos, bem como retirar e inserir questionamentos pertinentes ao estudo.

### **Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de um conjunto de combinações entre três ferramentas: entrevista semiestruturada, focus group, análise documental e observação não-participante. Múltiplas percepções são utilizadas com a finalidade de esclarecer o sentido, verificando a repetição de uma observação ou interpretação (Stake, 2005). Além disso, permite o confronto de dados por diferentes fontes, verificando múltiplas facetas de um mesmo fenômeno. Dessa forma, o pesquisador consegue observar de forma mais completa a realidade estudada, seus símbolos e significados (Berg & Lune, 2001).

Ressalta-se aqui que todos os participantes participaram da entrevista de forma voluntária, após a explanação da presente pesquisa, com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o Termo de Anuência. Além disso, foi assegurado o sigilo dos participantes quanto aos seus nomes, bem como informações que porventura não possam ser divulgadas. Foi elaborado o Termo de Anuência, assinado pelos responsáveis de cada empresa. A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho e novembro de 2017. Foram entrevistados 27 empresários juniores de cinco empresas da Universidade Federal de Sergipe, realizadas 13 observações não-participantes nas dependências das empresas, 4 focus groups e analisados 5 estatutos/regimentos internos, dentre outros documentos.

### *Entrevistas semiestruturadas*

A técnica de entrevistas semiestruturadas teve como finalidade responder todas as questões norteadoras, alcançando os objetivos específicos elencados na pesquisa. Como as entrevistas semiestruturadas seguem um roteiro pré-definido pelo pesquisador e possui a liberdade de inserir questões no decorrer da entrevista (Berg & Lune, 2001), o roteiro de entrevista foi elaborado de acordo com as categorias e elementos de análise extraídos dos objetivos específicos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas na sede das empresas juniores durando um tempo médio de 62 minutos, totalizando 28 horas e 12 minutos. Todas as entrevistas foram agendadas previamente com cada entrevistado, sendo realizadas nas dependências da Universidade Federal de Sergipe. As empresas disponibilizaram suas salas para a realização da pesquisa, ou, ainda, buscaram entrar em contato com os seus respectivos departamentos para a disponibilização de outros espaços reservados. As entrevistas foram realizadas nos períodos matutino, vespertino e noturno, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio.

### *Focus Group*

Justifica-se a escolha dessa fonte de evidência com base no aspecto exploratório da pesquisa, que busca entender como ocorre o pensamento reflexivo e a aprendizagem no processo de sensemaking tanto de forma individual, como coletivamente. Uma das forças percebidas da metodologia de grupos focais é o desenvolvimento de ideias coletivas por meio dos participantes (Smithson, 2008). Foi utilizado essa ferramenta nesta pesquisa, por ser possível estimular a interação dos participantes de forma que suas narrativas se complementem.

A seleção dos participantes foi feita considerando os mesmos participantes das entrevistas individuais, os dirigentes das empresas. A literatura sugere que os grupos sejam compostos entre seis e dez participantes, e em casos extremos se tenha entre quatro e doze participantes (Schröder & Klering, 2009). A média dos dirigentes das empresas selecionadas para este estudo cumpriu este requisito.

Na pesquisa interpretativista, *focus group* são conduzidos de forma menos estruturada, envolvendo menos controle do moderador e maior foco na interação dos participantes (Coule, 2013). O conteúdo das questões norteadoras baseou-se em rotinas organizacionais com foco nas práticas organizacionais, interação entre os participantes enquanto gestores, interação dos participantes com a instituição de ensino de vinculação e exploração de elementos referentes à reflexão e aprendizagem. O grupo focal teve como finalidade complementar questões anteriormente levantadas por meio da entrevista e explorar questões não levantadas anteriormente.

As sessões de focus group tiveram duração total de 3 horas e 56 minutos, aproximadamente uma média de 59 minutos por empresa, e ocorreram nas sedes das empresas juniores, na Universidade Federal de Sergipe, local de fácil acessibilidade para os entrevistados e possuindo estrutura adequada, sem interferência de terceiros.

### *Observação não-participante*

A técnica da observação é disposta em quatro classificações: observador como participante completo, observador como participante, participante como observador e observador completo (Creswell, 2007). Nesse estudo, foi adotada a técnica de observador completo, em que não há participação do pesquisador na situação presenciada. As pesquisadoras participaram como observadoras não-participante em reuniões ordinárias e/ou rotinas de trabalho das empresas selecionadas. As pesquisadoras estiveram presentes, em média, em dois desses momentos em cada

empresa, com o objetivo de: a) reconhecer como se dá a interação entre os atores; b) entender com maior clareza as práticas organizacionais; e c) reconhecer estímulos e barreiras à reflexividade e à aprendizagem.

O uso dessa técnica auxiliou as pesquisadoras a observarem de maneira mais direta as práticas comportamentais dos entrevistados. De modo secundário, foi possível observar as práticas organizacionais citadas pelos participantes nas reuniões ou em suas rotinas, percebendo em suas falas possíveis estímulos e barreiras à aprendizagem. A observação completa também possibilitou as pesquisadoras conhecerem a estrutura física das empresas, complementando o entendimento de algumas limitações citadas pelos entrevistados.

Foi desenvolvido um protocolo de observação, a fim de complementar as informações das entrevistas semiestruturadas e captar outras informações que não foram obtidas. Foram realizadas, ao longo da pesquisa, 13 observações não-participantes nas empresas, que resultaram em 13 protocolos de observação, sendo a quantidade mínima e máxima de observações 2 e 4, respectivamente.

### *Análise documental*

Os documentos utilizados para compor essa coleta contêm informações públicas e que podem ser encontradas em sites, redes sociais, jornais, entre outros. Além dessas informações, foram solicitados os regimentos internos e estatutos, a fim de esclarecer a compreensão sobre a dinâmica das empresas entrevistadas. Acredita-se que esses dados reflitam parte da linguagem, cultura ou prática das empresas (Creswell, 2007).

Todas as empresas que possuíam estatuto e/ou regimento interno disponibilizaram esses documentos. Essa técnica foi importante para confrontar o direcionamento dado pela empresa ECHO relação às práticas organizacionais, de maneira geral. Por meio dos

sites e redes sociais, foi possível observar a padronização de alguns comportamentos de empresários juniores, o compartilhamento de valores e discursos. As matérias vinculadas em jornais eletrônicos e outros artigos auxiliaram no entendimento da visibilidade das empresas juniores no mercado.

## **ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS**

As empresas juniores ALPHA, BETA, CHARLIE, DELTA e ECHO serão caracterizadas e comparadas de acordo com os estímulos à aprendizagem e à reflexão e, em relação às barreiras à aprendizagem e à reflexão e ao sensemaking de práticas.

### **Caracterização dos casos**

Esta seção apresenta uma breve descrição das empresas estudadas.

#### *Caso ALPHA*

A empresa júnior ALPHA é vinculada ao um curso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe e está sediada em uma das salas cedidas pela própria universidade. O curso foi instituído pela portaria 1.319 de 15 de outubro de 2008, porém a empresa júnior só foi constituída pelos alunos do curso no ano de 2014. Dentre os valores da empresa estão: (1) Senso de time; (2) Vontade de acertar; (3) Comprometimento; (4) Compromisso com o legado; (5) Transparência; (6) Profissionalismo e; (7) Postura empreendedora. A missão da empresa é “capacitar estudantes por meio da vivência empresarial, a fim de mostrar alternativas profissionais na área de Relações Internacionais”. Sua visão é “ser reconhecida como referência no Nordeste e se tornar uma empresa júnior de alto crescimento até 2018”.



Todos os membros da atual diretoria tiveram o primeiro contato com a empresa júnior no início do curso, por meio da Semana de Integração realizada pelo departamento. Ainda assim, não ficou muito claro, à época, do que se tratava a empresa júnior, de forma que apenas posteriormente, por meio de outros colegas que decidiram se envolver com a iniciativa, eles foram instigados a participar do processo.

No primeiro mês de empresa, a diretora geral e o diretor de projetos, à época assessores de projetos, contam que, como não havia clientes nem projetos, basicamente ocupavam-se em tentar reestruturar os serviços da empresa. A atual diretora comercial, que na época ocupava o cargo de assessora de Recursos Humanos concentrava-se em participar das reuniões, realizar pesquisas por meio da ferramenta do Google Forms, dinâmicas internas e estruturação de processo seletivo. A diretora administrativo-financeira, que era assessora jurídico-financeira, realizava benchmarking com outras empresas juniores sobre precificação de projetos e buscava entender do que se tratava cada documento necessário para a regulamentação da empresa.

A empresa hoje conta com serviços de Projeto de Internacionalização, Análise de Tributos, Análise de Riscos, Análise Logística, Prospecção de Mercados e Fornecedores Internacionais, Consultoria em Negociações Internacionais. Esses serviços abrangem o planejamento de importação e exportação de produtos.

### *Caso BETA*

A empresa júnior BETA é vinculada Centro de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade Federal de Sergipe. A empresa atua no mercado desde 1997, e seu quadro de membros é composto por alunos dos mais diversos cursos, porém, para exercer funções de diretoria, apenas alunos dos cursos ligados ao DCOMP detêm essa prerrogativa. Atualmente, os cargos de diretorias dispostas em estatuto são: (1) diretor

presidente; (2) diretor administrativo-financeiro; (3) diretor de recursos humanos; (4) diretor de tecnologia e (5) diretor de comunicação e marketing.

A empresa se apresenta em seu sítio eletrônico como uma empresa que busca apresentar criatividade e inovação em seus trabalhos, tendo como missão “Ser um agente de fomento empresarial, viabilizando o crescimento profissional e pessoal de seus membros através da interação entre os ambientes acadêmico e profissional, proporcionando aos nossos clientes e parceiros soluções inovadoras e de alta qualidade”. Como visão, a empresa pretende “Tornar-se referência de modelo de gestão entre as empresas juniores e ser reconhecida nacionalmente pela excelência de seus produtos e serviços, impactando positivamente no ecossistema de TI”. Segundo o Regimento Interno, a empresa está embasada nos seguintes valores: (1) Ética; (2) Profissionalismo; (3) Criar, solucionar, inovar; (4) Determinação; (5) Sinergia; (6) Transparência; (7) Empreendedorismo; (8) Responsabilidade Social.

Segundo dados do sítio eletrônico, a empresa conta atualmente com 39 membros na equipe e 87 projetos concluídos até o presente momento, sendo, segundo informações dos membros, a maior empresa júnior em número de funcionários e faturamento do estado de Sergipe.

A empresa vem passando por uma reestruturação nos últimos anos, após um tempo quase inativa. O atual presidente da SERJÚNIOR é membro da empresa e ex-presidente da gestão anterior da empresa, sendo uma figura importante dentro da trajetória da empresa, sendo o responsável pela sua reabertura. Segundo um dos entrevistados, a gestão desse ex-presidente era caracteristicamente marcada pela centralização, em que todas as demandas de todos os setores eram praticamente feitas por ele, tanto pelo perfil do presidente, quanto pela falta de interesse dos demais membros. Em determinado momento, o presidente chegou a ficar ainda mais sobrecarregado, devido à evasão de membros da diretoria. Durante algum tempo, o tempo de resposta de

projetos aos clientes chegou a demorar semanas, até meses, quando um dos membros da empresa foi promovido a gerente de negócios e auxiliou o presidente na resposta aos clientes e a organizar as demandas da empresa. No geral, o perfil dos alunos da área é bastante técnico, não existindo muita procura pela área gerencial.

Após o término da gestão anterior, o gerente de negócios assumiu a gestão atual como diretor presidente. Desde então, o objetivo do presidente têm sido institucionalizar a empresa, mapear os processos da empresa, descentralizar as atividades e definir as atribuições de cada cargo, melhorar a comunicação entre os membros, além da melhoria do desenvolvimento de outras atividades técnicas.

A empresa se fez conhecida pelos membros entrevistados por meio de colegas do próprio curso ou apresentações feitas em sala de aula. Atualmente, os serviços oferecidos pela empresa são: websites, sistemas web, e-commerce e consultoria em TI.

### *Caso CHARLIE*

A empresa CHARLIE vinculada a um curso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, criada no ano de 2014, está sediada no prédio do departamento de Comunicação Social nas dependências da Universidade Federal de Sergipe. Antes se tornar uma empresa júnior, a agência era uma agência experimental, coordenada por professores do departamento. Atualmente, a empresa conta com 13 membros e sua atuação se divide entre agência de publicidade e gestão.

A empresa tem como missão descrita em seu regimento interno "contribuir para o desenvolvimento e formação dos colaboradores por meio da vivência empresarial, originando empreendedores comprometidos e capazes de não só atender às demandas de clientes, como também transformar o país". Como visão pretende "ser uma empresa júnior consolidada na Universidade Federal de Sergipe, reconhecida pela

qualidade do trabalho desempenhado no âmbito da publicidade e de referência para as demais empresas juniores do estado e do país". Seus valores são: (1) empatia; (2) compromisso; (3) proatividade e (4) ousadia.

Existem cinco postos de diretoria na empresa, a saber: (1) presidência; (2) vice-presidência; (3) diretoria administrativo-financeira; (4) diretoria de marketing e (5) diretoria de recursos humanos. Os membros que assumem essas diretorias não deixam de realizar suas funções também na agência, logo acumulam funções de gestores e publicitários. Não é divulgada para os alunos a existência do funcionamento da empresa enquanto empresa, a divulgação foca apenas na agência, e ainda assim a visão dos estudantes é de que a empresa trabalha apenas com projetos internos da universidade ou com projetos sem fins lucrativos. Dessa forma, alguns alunos ficam surpresos ao se depararem com toda a estrutura de uma diretoria executiva com funções de presidência, vice-presidência, financeira, administrativa, de recursos humanos e marketing que eles, mesmo sem o conhecimento dessas matérias no curso, precisam lidar.

É da cultura da empresa que todos os membros permaneçam durante apenas uma gestão, e ao final dessa gestão os novos selecionados do processo seletivo tomam posse e recebem uma espécie treinamento de um mês, que seria a fase de transição, chamada por eles de cogestão, em que os antigos membros repassam o funcionamento da agência e as atividades.

Mas isso nem sempre é positivo, tendo em vista diversas dificuldades com as quais a empresa e depara enquanto agência e enquanto empresa no decorrer da gestão, não restando nenhum membro mais antigo para dar um suporte na resolução desses conflitos.

A empresa é conhecida pela maior parte dos estudantes dos cursos principalmente por desenvolver ações que envolve contato com a universidade e o departamento. No início do período, a agência costuma fazer uma apresentação para divulgar a empresa e mostrar o que ela faz. Os membros relatam como eram suas rotinas na empresa assim que entraram na agência. Com exceção do presidente e da vice-presidente, que entraram na empresa no ano anterior à gestão atual, as demais entrevistadas acumularam logo no primeiro mês as funções de diretoria e as funções de agência.

Apesar de a agência se posicionar no mercado como uma agência que oferece todos os serviços de uma agência profissional, seu foco são os serviços de marketing digital, mídias sociais e identificação visual. Isso ocorre porque seus clientes são empresas pequenas e que não possuem poder aquisitivo necessário para investir em outros meios.

#### *Caso DELTA*

A empresa DELTA está vinculada a um curso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe e possui cerca de três anos no mercado. Atualmente, a empresa está sediada na universidade, em uma das salas cedidas pelo departamento, dividindo o espaço com o centro acadêmico do curso. Ao longo desses três anos de atuação, já passaram pela empresa mais de 30 estudantes, realizando cerca de 10 projetos.

No sítio eletrônico da universidade foram encontrados a missão, visão e valores da empresa. Como missão, a empresa DELTA se propõe a “desenvolver sonhos ao promover soluções inspiradoras em Economia”. Como visão, “almeja ser uma empresa reconhecida pela sociedade sergipana pela qualidade no desenvolvimento humano e soluções em Economia”. Os valores que permeiam a empresa são: (1) trabalho em equipe; (2) profissionalismo e (3) orientação para resultados.

Até o momento da presente pesquisa, os cargos ocupados na empresa são: (1) diretor presidente; (2) diretor administrativo-financeiro; (3) diretor de projetos e (4) diretor de relações exteriores. No estatuto apresentado, a empresa deveria ser composta minimamente por: um diretor presidente, um diretor administrativo-financeiro, um diretor de projetos e um diretor de gestão de pessoas. Porém, na prática, houve uma reestruturação da empresa, criando a diretoria de serviços, de relações exteriores e de marketing, atualmente vacante. Durante a coleta de dados, a empresa passava por um processo seletivo, que teria como finalidade estabelecer novos membros nos cargos de diretoria e suprir os cargos que estavam sem diretores. Curiosamente, a gestão atual deu preferência a ter um diretor alocado em Relações Exteriores, em vez de suprir a diretoria de Gestão de Pessoas, como orientado pelo estatuto. Não foi encontrada a figura do diretor de projetos, mas do diretor de serviços, que aparenta ser o cargo do antigo diretor de Projetos. O diretor de Relações Exteriores, atualmente, na prática, tem desenvolvido também atividades correlatas à diretoria de Marketing.

A empresa DELTA oferece hoje serviços empresariais, tais como: estudo de viabilidade econômica, modelo de negócio e modelo de marketing. Em contato com outras empresas juniores, percebeu-se que alguns desses serviços são bastante similares a serviços de outras empresas juniores.

O presidente conta como foi o seu primeiro mês no cargo de diretor e projetos, ainda tentando estruturar a empresa. Essa fase foi um grande desafio para a equipe de projetos, pois como a empresa ainda não havia conseguido seu primeiro projeto, não havia ainda uma visão clara de como era o funcionamento dessa área.

### *Caso ECHO*

A empresa ECHO está vinculada a um curso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, possui 24 anos de atuação no mercado, sendo a

empresa júnior mais antiga do estado de Sergipe, e sediada em um dos prédios da universidade, em sala cedida pelo Departamento de Administração. Como missão, a empresa busca “desenvolver soluções inovadoras e personalizadas no ramo de consultoria para o empresariado sergipano”, e tem como visão “ser referência, até 2020, em consultoria júnior, oferecendo serviços de qualidade e formando profissionais empreendedores”. São valores da empresa: (1) liderança; (2) excelência; (3) transparência; (4) inovação; (5) eficiência; (6) comprometimento.

Estatutariamente, a diretoria executiva da empresa E é composta por um diretor presidente, um vice-presidente, um diretor de gente e gestão, um diretor comercial e dois diretores de projetos. É possível identificar esses cargos na prática da empresa, ainda que algum desses cargos esteja sendo ocupado interinamente. Além dos diretores, também foram entrevistados dois conselheiros. Do total de entrevistados, além do atual presidente da empresa, outros três também foram presidentes em alguma gestão.

O membro mais antigo, o entrevistado E8, conselheiro administrativo, está há cinco anos de empresa. Durante esse tempo, o entrevistado relata que passou por diversas gestões, e logo que entrou na empresa, o diretor presidente tinha um perfil bastante centralizador e autoritário, o que fez muitos dos membros desanimarem.

Nessa época, o clima não era tão amistoso, havia dois lados políticos na empresa: o lado da presidente da época, no ano de 2012, e o lado do futuro presidente, que assumiria em 2013, e tinha o perfil centralizador e autoritário. Com o final da gestão da presidente no ano de 2012, assumiu o novo presidente em 2013. Durante essa época, alguns membros da empresa pediram desligamento. O fato de não haver projetos na empresa fazia com que os membros ficassem desmotivados.

Com o final da gestão de 2013, com a empresa abalada em relação à quantidade de membros, o entrevistado E8 conta que a expectativa do ex-presidente era que a empresa fechasse no ano seguinte, por falta de membros interessados em levá-la adiante. Nesse contexto, entrevistado E8, que estava lotado no cargo de assessor de gestão de pessoas à época, decidiu aceitar o desafio, contato com um membro staff que se comprometeu a ajudá-lo, e que posteriormente se tornou presidente da empresa. Por meio da gestão de 2013, a empresa começou a se amoldar à estrutura que ela tem hoje. A cada nova gestão, novas ideias foram sendo incorporadas.

Os membros entrevistados conheceram a empresa por meio da divulgação em sala de aula nos primeiros períodos. A ideia de poder aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e desenvolver projetos é o que geralmente atrai os estudantes.

A empresa ECHO possui uma diversificação de serviços em seu portfólio nas áreas estratégica, gestão de pessoas, produto e comunicação. São eles: plano de negócios, plano de marketing, diagnóstico estratégico, diagnóstico organizacional, o manual do colaborador, manual de cargos, avaliação de clima organizacional, avaliação 360, planejamento de produto, planejamento de marketing, planejamento de mídia social e cliente-oculto. Os valores praticados estão abaixo do mercado e a empresa se considera reconhecida pelo mercado como uma empresa que preza pela qualidade dos seus produtos.

### **Estímulos à aprendizagem e à reflexão**

Segundo Kolb (1976), a experiência concreta imediata é a base para as observações e reflexões. Os estímulos à aprendizagem e à reflexão citados neste tópico foram identificados majoritariamente pelos próprios membros como situações, práticas, eventos ou atividades que auxiliam na sua aprendizagem e nas suas reflexões. Segundo



Silva, Araújo e Carrazzoni (2016), a reflexão é um fator bastante significativo para o processo de aprendizagem.

A cultura de *feedback* foi o estímulo relatado em todas as empresas. A reunião geral e a vivência prática foram aspectos encontrados em quatro das cinco empresas entrevistadas. A cultura de feedback e a reunião geral são processos que ocorrem por meio da comunicação, o que corrobora a afirmação de Soares Neto (2010), em que o indivíduo aprende por meio da interação com seus pares, problemas que emergem de situações do cotidiano, de experiências adquiridas pela socialização, e das incertezas e afirmações que se formam. Esses aspectos citados por Soares Neto (2010) também foram identificados entre outros estímulos citados individualmente pelas empresas entrevistadas, como, por exemplo, a experiência e as situações inesperadas.

Outros estímulos importantes citados pelos entrevistados foram: a interação com os membros, o relacionamento com o departamento, o contato com o MEJ, as integrações, o contato com pessoas mais experientes, o networking e a liberdade para discutir. Esses estímulos envolvem a interação entre atores para que ocorram, auxiliando na sua aprendizagem e reflexão. Segundo Dewey (1979), o indivíduo que vive sozinho tem menos possibilidades de refletir sobre as suas experiências. Nesse sentido, foram identificados outros aspectos que se encaixam nesse mesmo pensamento, citado individualmente pelas empresas: reunião com pessoas com mais conhecimento, incentivo por parte dos colegas, experiências, críticas e elogios, contato com cliente, trabalho em grupo e brainstorming.

### **Barreiras à aprendizagem e à reflexão**

Foi identificada a existência de elementos que atuam como barreira à aprendizagem e à reflexividade. Tendo em vista o contexto de empresa júnior, quatro elementos que atuam como barreira à aprendizagem e à reflexividade foram mencionados por mais de

uma empresa: a ausência de um relacionamento mais estreito com os professores do departamento, a estrutura física, a falta de tempo e as relações pessoais de amizade (que se tornam prejudiciais no local de trabalho, tornando o ambiente mais informal).

### Quadro 1 – Comparação entre barreiras à aprendizagem e à reflexividade

BARREIRAS	ALPHA	BETA	CHARLIE	DELTA	ECHO
Ausência de relacionamento mais estreito com o departamento	X	x		x	X
Estrutura física	X		X	x	X
Falta de tempo		x		x	X
Relações pessoais de amizade	X		X		

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na coleta de dados (2017).

Além dos estímulos citados acima, as empresas ALPHA, BETA, CHARLIE, DELTA e ECHO ainda citaram outras barreiras, conforme Quadro 2.

### Quadro 2 – Barreiras à aprendizagem e à reflexividade

BARREIRAS	ALPHA	BETA	CHARLIE	DELTA	ECHO
Carga horária do curso	x				
Estado de Sergipe	x				
Foco apenas em metas e resultados	x				
Preconceito com o empresário júnior	x				
Falta de <i>feedback</i>	x				
Distanciamento do centro acadêmico		x			
Excesso de trabalhos e atividades		x			
Não aceitar ou ouvir críticas relacionadas ao trabalho		x			
Cargos de gestão			x		
Ego			x		
Limitações impostas			x		
Centralização			x		

Medo de conflito			x		
Insegurança			x		
Egoísmo			x		
Falsa sensação de estar fazendo muito			x		
Falta de capacitação				x	
Falta de atribuição de liderança				x	
Contato limitado com o MEJ				x	
Falta de interesse dos membros				x	
Problemas financeiros				x	
Medo de errar					X
Medo do novo					X
Falta de proatividade					X
Seguir demasiadamente o posicionamento de membros mais antigos					X
<i>Feedback</i> realizado por alguém que não está treinado para fazê-lo					X
Informações concentradas na diretoria					X

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base na coleta de dados (2017).

Muitos desses elementos são bastante próprios da forma como a empresa foi constituída. A carga horária do curso, o preconceito com o empresário júnior, o distanciamento do centro acadêmico e o contato limitado pelo MEJ (imposto pelo próprio membro) são elementos que possivelmente não serão achados em pesquisas de empresas dirigidas por profissionais. Entretanto, outros elementos são inerentes a outras formas de empresa, tais como: foco apenas em resultados e metas, falta de feedback, ou feedback dado por alguém não treinado para tal situação, excesso de atividades, ego, centralização, medo de conflito, insegurança, falsa sensação de estar fazendo muito, falta de capacitação, problemas financeiros, medo de errar, medo do novo e falta de proatividade.

No caso da empresa ALPHA, uma das barreiras mais relevantes envolve o mercado em si. Pelo fato de o estado de Sergipe não possuir um mercado internacional aquecido, os estudantes esbarram em diversas barreiras para conseguir se inserir no mercado e passar confiança ao potencial cliente sobre o negócio e a empresa.

A empresa BETA sofre com elementos políticos envolvidos nas suas relações com o departamento e os alunos. Além de se sentirem sobrecarregados pela carga horária do curso, atividades extracurriculares, como pesquisa e extensão, a empresa não possui apoio do Centro Acadêmico do curso, nem dos professores do departamento, em sua maioria. Dessa forma, os alunos precisam lidar com algumas situações inesperadas e desgastantes durante a trajetória de aprendizado pela experiência de ser um empresário júnior.

Os elementos que atuam como barreira para a empresa CHARLIE estão relacionados à aspectos internos e interpessoais. O fato de que a diretoria executiva acumula as funções de gestão e agência causa desconforto em algumas situações. Além disso, pelas relações pessoais de amizade dentro da empresa, às vezes, alguns membros ultrapassam os limites da boa conduta, tornando o ambiente excessivamente informal. Algumas situações ultrapassam o profissionalismo e se tornam de cunho pessoal.

A empresa DELTA também apresentou problemas internos, porém diferentes dos encontrados na empresa CHARLIE. A empresa DELTA possui pouco tempo de mercado e ainda procura se estabilizar e se institucionalizar como empresa. Algumas informações e conhecimentos ainda são centralizados na figura dos membros que já ocuparam o cargo de presidência. A empresa também não conta com o apoio maciço do departamento, além de não possuir uma estrutura física própria para sua atuação. Pelo fato de a empresa passar por um período de reestruturação, muitos integrantes da empresa se sentiram desmotivados e entregaram seus cargos. A empresa tem buscado

se reestabelecer administrativamente com a entrada de novos membros do último processo seletivo, que ocorreu durante a presente pesquisa.

Em relação à empresa ECHO, que já está bem estabelecida no mercado, os membros relatam um certo conforto por parte de alguns integrantes. A estrutura administrativa não obriga nenhum membro a mudar de cargo ou trilhar um plano de carreira. Dessa forma, muitos membros, pelo medo de errar, medo do novo, acabam não sendo proativos e não se interessam em aprender ou refletir sobre determinadas situações. Além disso, as informações concentradas na diretoria executiva, que é bem estabelecida, impedem os demais membros de terem uma visão estratégica global da empresa.

### **Sensemaking de práticas**

Weick (1995) considera a importância de se estudar o sensemaking numa vertente de análise da coletividade. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) sugerem o uso das práticas como unidades de análise para descobrir como a estratégia como prática é construída, fazendo um exame de quais práticas são desenhadas, como são aproveitadas, como o uso se altera ao longo do tempo e as consequências desses padrões de uso para modelar a práxis em diferentes níveis. Foi feita a análise do sentido atribuído pelos praticantes às práticas.

As práticas organizacionais da empresa ALPHA foram geradas por meio de uma mudança de visão dos membros. A cultura instaurada desde a sua fundação era de que a empresa era apenas mais uma atividade extracurricular que gerava horas para os alunos que se envolviam com ela. Essa cultura norteou todas as práticas da época. Muitas delas não tinham sequer relação com o que a empresa se propunha a fazer. O comportamento gerado em todo esse contexto se difundiu entre membros da empresa por duas gestões, gerando insatisfação e desinteresse. Em determinado momento, com

a saída de membros antigos, os membros que restaram na empresa ECHO eram mais novos e sentiram a necessidade de assumir a gestão da empresa para dar continuidade ao trabalho. A gestão anterior não havia deixado nenhum sistema de gestão do conhecimento para a empresa. Os membros tiveram muito retrabalho e perderam tempo tentando desenvolver atividades. Isso teria sido diferente se houvesse uma gestão do conhecimento estruturada. Por terem passado por essa experiência negativa, a atual diretoria desenvolveu atividades gerenciais pautadas na gestão do conhecimento, para que gerações futuras pudessem ser orientadas e não perdessem tanto tempo em suas atividades. Percebe-se aqui um processo de sensemaking que surgiu a partir da insatisfação e desmotivação de alguns membros perante a falta de propósito ou delimitações estratégicas e/ou organizacionais das empresas juniores estudadas. Esta insatisfação foi o gatilho para o início do sensemaking e para a futura organização e ação dos membros mais novos. Sobre este ponto, lança-se a seguinte reflexão: De que forma o sensemaking apresenta novos desafios para refletir sobre as práticas? Acredita-se que o desafio está em compreender (e aceitar) que o processo de fazer sentido, bem como o de reflexão, é muitas vezes incômodo e surge a partir de uma inquietação individual ou coletiva. Caberá aos envolvidos perceber que há espaço para estes processos e a inquietação, apesar de incômoda, servirá como orientação para a ação. Colocará os membros das empresas juniores em movimento e não os deixará na inércia.

O início dessa gestão foi ainda um pouco lento. Os entrevistados relatam que o ponto de virada da empresa ocorreu com a visita do presidente da Brasil Júnior. A partir nesse momento práticas significativas foram desenvolvidas. O encorajamento do MEJ gerou nos membros uma nova percepção na construção novas situações. Maitlis e Christianson (2014) sugerem que, por meio do sensemaking, as pessoas dentro da organização desempenham um papel na construção das situações que tentam entender. Estas pessoas estão a todo momento representando, com o intuito de modificar a realidade, engajadas no que Weick (1995) denomina de *enactment*.

A reflexão gerada por meio do diálogo foi crucial para o aprendizado desses atores, que geraram novas práticas organizacionais. Outro fator que chamou a atenção no desenvolvimento dessas práticas foi o sentimento de pertencimento do grupo à empresa. O discurso da postura empreendedora foi enraizado pelos gestores, o que viabilizou maior motivação no desenvolvimento dessas práticas.

No caso da empresa BETA, notou-se que é a única, das empresas entrevistadas, que não sofre grande influência do MEJ. Pelo contrário, de acordo com a fala dos entrevistados, a atuação da empresa tenta se aproximar o máximo possível de uma empresa DELTA e mercado, sem interferência do MEJ. Mesmo com esse comportamento, a empresa utiliza ferramentas que o MEJ oferece e que acredita que vai acrescentar aos negócios da empresa, porém não há o contato estudantil, a participação em integrações etc.

A trajetória da empresa BETA, desde a sua reabertura até a sua atual tentativa de institucionalização, direcionou as práticas dos membros que atuam hoje na diretoria. A figura do ex-presidente e principal ator na reabertura da empresa traz a imagem de trabalho árduo, no aspecto gestão, para que a empresa pudesse chegar no patamar em que se encontra hoje. Apesar das falhas no sentido de centralizar e gerir pessoas, os membros da empresa BETA enxergam valor no esforço da gestão passada em reerguer a instituição. Esse valor é visto nas ações dos membros, que tentam manter e melhorar a qualidade dos seus serviços e da sua gestão.

Arelado a esse fator, os entrevistados atribuem aos alunos do curso um perfil pragmático e mais reservado. Dessa forma, é possível entender o comportamento da empresa diante do MEJ. Percebeu-se e foi comprovado na fala dos entrevistados que alguns eventos realizados pelo MEJ tem um cunho motivacional ou de integração, e é visto pelos entrevistados como algo que não é prioridade para a empresa, no momento, pois não trará negócios, que é o que se espera. No geral, a empresa BETA

pensa e age visando o seu desenvolvimento nos negócios, seu crescimento e faturamento em um grau maior que o percebido nas outras empresas.

A empresa CHARLIE, que era no início uma agência experimental, tornou-se empresa júnior e têm atraído os alunos que desejam iniciar seu portfólio, o que é bastante importante na área em que atuam. A grande diferença entre a empresa CHARLIE das demais é o tempo em que os alunos passam nela. Via de regra, os membros passam por uma gestão, que dura aproximadamente entre 10 a 12 meses. Apesar de não ser uma obrigatoriedade, essa tem sido a cultura dos membros da empresa. Se por um lado o estudante não fica tempo o suficiente para adquirir muita experiência, por outro, o horário de expediente que o membro cumpre são de 4 horas diárias em contato direto com a agência, o que não ocorre nas outras EJs. Dessa forma, o contato entre os membros é relativamente maior comparado às outras EJs.

Porém, a empresa passa por outro problema não muito enfrentado pelas outras EJs: a experiência de membros mais antigos na empresa. Como nem todos os processos são documentados em sua íntegra, a presença de membros mais experientes dando orientações sobre as mais variadas situações é de grande valia para a gestão da empresa.

A gestão atual precisou estabilizar a empresa, principalmente no que diz respeito à gestão financeira. Os membros perceberam muitas coisas que precisavam ser melhoradas, projetos de gestões anteriores que precisavam ser postos em práticas e, dessa forma, buscaram sistematizar alguns processos, implementar algumas práticas estratégicas para que as próximas gestões não precisem passar pelas mesmas situações negativas. Assim como a empresa ALPHA, a empresa CHARLIE se sentiu motivada a consertar falhas de gerações anteriores para que as próximas gerações possam fluir melhor em sua gestão.



A empresa DELTA surgiu pela iniciativa de estudantes que queriam ter a vivência da prática empresarial. A carga horária bastante teórica do curso de ligado à empresa DELTA desmotivava alguns estudantes, que também não tinham nenhuma atividade complementar, exceto a pesquisa acadêmica.

Um dos fundadores da empresa já havia passado por duas vivências empresariais – a Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales – AIESEC, e uma e-commerce própria, o que auxiliou a fazer sentido das práticas estratégicas necessárias para a empresa júnior. Percebeu-se grande influência das práticas da AIESEC na empresa DELTA, salvas adaptações.

A empresa DELTA, apesar de recente, já passou por uma reestruturação administrativa. Uma das dificuldades identificadas por meio da observação é que o foco da vivência empresarial se sobressai à aplicação prática das matérias aprendidas no curso. Na primeira reestruturação, os serviços foram adequados à necessidade de mercado e mais alinhados ao programa pedagógico do curso. A empresa ainda busca se estabilizar em relação à sua estrutura com a entrada de novos membros. Segundo um dos entrevistados, a empresa ainda é bastante dependente do conhecimento e informações que os ex-presidentes detêm, sendo eles os principais atores na elaboração das práticas estratégicas. Uma das maiores fragilidades da empresa é a estrutura física, que é bastante inferior aos espaços físicos das outras empresas entrevistadas, o que limita o desenvolvimento de determinadas práticas estratégicas mais agressivas que necessitassem de estrutura física.

A empresa ECHO, assim como a empresa DELTA, possui fortes influências da AIESEC nas práticas atuais. A empresa possui uma vantagem de ser a mais antiga do mercado. Contando com mais de duas décadas, já está institucionalizada na universidade e no mercado, não passando por problemas de espaço físico como a empresa ECHO. Apesar

de possuir um espaço físico pequeno, esse espaço é garantido pelo departamento do curso.

O fato de existirem ex-membros auxiliando a gestão atual a conseguir respostas, orientações e informações sobre cenários anteriores. As práticas organizacionais são pautadas no profissionalismo, sendo comparadas com empresas de mercado. Um dos entrevistados conta que em determinado momento, a empresa fez benchmarking não apenas com empresas juniores, mas com empresas que estão no mercado e empresas de pós-juniores.

A rede de apoio com a qual conta a empresa ECHO tem norteado as práticas organizacionais da empresa. A empresa ECHO é influenciada pelo MEJ, pela AIESEC e pelo mercado. A empresa, assim como as demais empresas entrevistadas, se utiliza da ferramenta de benchmarking no MEJ, possui parcerias com outras instituições e busca apoio do departamento. Nesse caso, o benchmarking realizado funciona como um processo de sensemaking, uma vez que os membros têm acesso a formas bem-sucedidas e incorporam aquelas formas por meio de uma concepção única pautada no que todos os membros entendem como principal para ser internalizado (e praticado) em sua empresa júnior.

Um dos diferenciais da empresa ECHO é a cultura. Diferente das demais empresas entrevistadas, a empresa ECHO busca preservar e difundir sua cultura, sendo suas práticas pautadas por ela. Os membros prezam pelo trabalho em equipe, horizontalidade e unidade de posicionamento diante dos stakeholders. As decisões são tomadas em conjunto, assim como a institucionalização das práticas organizacionais.

No que diz respeito à reflexividade, a maioria dos entrevistados afirma que refletem individualmente, porém foi percebido que essa reflexão só possui mudança e aprendizado quando é estimulada por discussões, feedback ou situações de confronto.

Esse resultado pode ser observado nas respostas dos entrevistados quanto aos estímulos à reflexão e ao aprendizado. Uma forma de reflexão que chamou a atenção foi a de um membro da empresa ECHO, que relata refletir individualmente e fazer uma análise SWOT durante a sua reflexão, ferramenta aprendida no curso. O presidente da empresa DELTA também relata que costuma escutar, discutir e escrever, externalizando a sua reflexão. Segundo Marcolino e Mizukami (2008), a reflexão escrita descritiva ocorre por meio de uma narrativa, em que o indivíduo recorre ao relato de uma situação passada.

Porém, por meio da observação, foi possível perceber a reflexividade na construção das práticas organizacionais em vários níveis. Na empresa ALPHA, foi possível perceber a reflexão na mudança das práticas sendo direcionada por experiências anteriores e pelo diálogo com o MEJ. Na empresa BETA, essa reflexão é menos percebida, mas está presente quando analisada as falhas da gestão anterior. Os membros desenvolvem suas práticas embasados na reflexão sobre as falhas da gestão anterior. A empresa CHARLIE, semelhantemente à empresa ALPHA, passou por dificuldades por causa da gestão anterior, passando por experiências negativas que os fizeram refletir e construir as suas práticas para beneficiar gestões futuras. A empresa DELTA pautou a sua reflexão sobre as práticas organizacionais de acordo com a necessidade do mercado e da empresa, que necessitava desenvolver projetos visando faturamento, para que pudessem, de fato, ter um desempenho como empresa, pois no início a empresa DELTA desenvolvia projetos sociais. A empresa ECHO refletiu principalmente sobre o seu potencial enquanto empresa, já que possuía uma história e histórico anterior de bom desempenho. Foi necessário refletir e modificar suas práticas organizacionais visando motivar os seus membros e fortalecer a sua cultura. Com a estruturação da equipe e o seu fortalecimento, a gestão administrativa da empresa obteve êxito em resolver os gaps deixados pela gestão anterior.

## DISCUSSÃO DOS DADOS

Objetivando consolidar uma compreensão sobre a reflexividade e a aprendizagem no processo de sensemaking, foram estruturados os estímulos e as barreiras à aprendizagem e à reflexividade, que permitem melhor entender as experiências dos empresários juniores. Ao discutir sobre o sensemaking é importante conceituá-lo como a criação de sentido que envolve a acomodação de estímulos em quadros de referências, compreendendo esses estímulos, reparando elementos surpresa, para que haja uma compreensão mútua padronizada desse sentido (Weick, 1995).

Nesse processo de sensemaking, os entrevistados das cinco empresas relataram aspectos pessoais que foram aprendidos ao longo da sua jornada na empresa: responsabilidade, organização, liderança, segurança, dar e receber feedback, independência, se encontrar como pessoa e como profissional, desafiar-se, proatividade, autoconhecimento, interagir e lidar com pessoas, trabalhar em equipe, ouvir, debater, lidar com conflitos, paciência, expressão, posicionar-se melhor, disciplina, tolerância, empatia, comunicação, postura, ser crítico, amadurecimento, convivência e inteligência emocional. Essas habilidades foram desenvolvidas por meio de um processo social que ocorreu dentro das organizações, o que caracteriza o sensemaking (Weick, 1995).

A reflexão faz parte do processo de aprendizagem, conforme sugere Kolb (1976), um dos estágios da aprendizagem experiencial são as observações e reflexões. Então, foi possível perceber no estudo que as práticas dos investigados foram modificadas a partir de uma experiência concreta, que gerou observações e reflexões. A partir desse estágio, houve a formação de conceitos abstratos e generalizações, posteriormente testadas em novas situações. O processo de reflexão modifica os quadros de referências dos indivíduos. Quando surgem os elementos-surpresa que desestabilizam esses quadros, ocorre o processo de reflexão, novos sentidos são gerados e postos em

prática. Uma outra aprendizagem destacada pelos membros e que gerou reflexão foi aprender com os erros, também compartilhada pelas relações interpessoais. Tal aprendizagem foi importante porque deu iniciativa aos membros para resolverem questões não habituais. Aprender com os erros é essencial para melhorar os níveis de desempenho, pois os erros podem resultar em ações sequenciais que estão ocultas no comportamento dos membros de uma organização e que se tornam visíveis apenas quando ocorrem circunstâncias imprevistas (Catino & Patriotta, 2013).

Nesse sentido, a aprendizagem está pautada na independência e nas interações sociais. Inúmeras vezes os membros precisaram buscar sozinhos o conhecimento necessário para desenvolver alguma atividade ou se depararam com situações em que a tentativa e erro foi bastante comum, adquirindo, com isso, conhecimentos e habilidades que são repassados ou intercambiados por meio das interações sociais.

Os estímulos à reflexividade e à aprendizagem possuem uma relação direta com o que os membros vivenciaram e aprenderam com as ações mais frequentes nas empresas juniores. Reuniões, interação com os seus pares, dificuldades que surgem no cotidiano, vivência prática com a comunidade e as relações com parceiros da organização que são adquiridas pela socialização são experiências que reforçam a geração de novos sentidos e que são internalizados e colocados em prática, tornando o processo contínuo (Reissner, 2005).

As barreiras à reflexividade e à aprendizagem se mostram, na maioria, independentes do esforço e engajamento dos empresários juniores. O que traz uma reflexão de que a aprendizagem, no entanto, ocorre tanto por meio da independência em viver a prática nas funções as quais exerce – o que reflete em mudanças no comportamento do praticante – como também por meio das interações dos atores entre si no mesmo ambiente. A identificação das barreiras demonstra que os entrevistados estão em contato direto com o ambiente organizacional, dentro ou fora dele. E essa interação

gera novas realidades e necessidades que podem ajudá-los a incorporar novos significados e sentidos futuros que podem fazer parte do contexto do praticante (Cornelissen & Schildt, 2015).

Como implicação teórica, os resultados da pesquisa chamam atenção para a importância de ampliar estudos no campo do sensemaking em diferentes abordagens, como a reflexividade e a aprendizagem. Tal implicação busca um aprofundamento sensível do sensemaking em unidades de análise com base nas práticas estratégicas (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), o que pode potencializar as análises críticas, fundamentais para o avanço do conhecimento sobre a área.

A implicação prática envolve o aprimoramento das empresas juniores e do comportamento dos seus membros. A vivência empresarial como experiência profissional e de vida permite um melhor entendimento sobre suas práticas, ajudando-os na condução de suas atividades e refletindo sobre elas (Dewey, 2010). Com isso, o ciclo reflexivo potencializa o desenvolvimento desses empresários juniores, em um ambiente acadêmico propício para novas descobertas e aprendizados.

## **CONCLUSÕES**

Este estudo apresentou uma compreensão sobre a reflexividade e a aprendizagem no processo de sensemaking dos membros das empresas juniores vinculadas à Universidade Federal de Sergipe. Constatou-se que os membros refletem sobre suas ações e aprendem com elas, experimentando situações postas pelo meio em que estão inseridos e enfrentando as dificuldades do cotidiano. Atividades como rotineiras como reuniões, a vivência prática, feedback e integração com o grupo foram as mais apontadas pelos membros como estímulos à reflexão. Nesse sentido, a aprendizagem está pautada na independência e nas interações sociais. Inúmeras vezes os membros precisaram buscar sozinhos o conhecimento necessário para desenvolver alguma

atividade ou se depararam com situações em que a tentativa e erro foi bastante comum, adquirindo, com isso, conhecimentos e habilidades que são repassados ou intercambiados por meio das interações sociais.

As barreiras à reflexividade e à aprendizagem, no geral, apresentam um impedimento para o desenvolvimento profissional dos membros e que fazem com que eles repensem suas ações e compartilhem suas inquietações com o grupo, externalizando-as como problemas nas relações interpessoais. A ausência de uma figura que indique autoridade e que não haja consequências de impacto real aos membros, permite uma certa impunidade diante das ações que geram conflitos. Percebe-se uma imaturidade por parte dos atores envolvidos, em que se deparam com a dificuldade de separar questões de cunho pessoal do profissional, já que todos são colegas de turma. A falta de experiência profissional anterior, pode levar a esse comportamento, mas que ao mesmo tempo serve como aprendizado. Questões relacionadas à falta de apoio da universidade e dos departamentos quanto a deficiente comunicação com docentes e estrutura física precária também são destacados como inibidores do aprendizado, ou seja, essas barreiras não facilitam o aprendizado das atividades gerenciais que as empresas juniores realizam em seu dia a dia. O movimento de empresas juniores, apesar de estar conquistando seu espaço aos poucos, aparenta ainda possuir pouca abertura e apoio da academia.

Ao analisar o sentido atribuído pelos praticantes às práticas organizacionais das empresas estudadas, concluiu-se que o sentido atribuído a elas está relacionado à experiência anterior que os membros vivenciaram. A aprendizagem e a reflexividade foram percebidos como fundamentais nesse processo de sensemaking. A experiência concreta gera observações e reflexões, que formam conceitos abstratos e generalizações. Esses conceitos terão suas implicações testadas em novas situações, gerando novamente uma experiência concreta. A reflexão faz parte do processo de aprendizagem, e ambas são fundamentais no processo de sensemaking.

Este estudo traz contribuições de ordem teórica e prática. Como contribuição teórica, ele avança do conhecimento sobre sensemaking, que aborda a reflexividade e aprendizagem, campos de estudos ainda limitados na literatura, o que traz um repensar sobre o campo e amplia para novas possibilidades de pesquisas e novas abordagens teóricas, lançando com isso um desafio, e para prática contribui para que universidades e empresas juniores repensem suas relações institucionais e de aprendizagem por meio da experiência buscando tornar esta experiência vivida dentro da Empresa Júnior um aprendizado não apenas profissional, mas também significativo, atuando de forma reflexiva e crítica, e percebendo o real sentido de suas ações.

## REFERÊNCIAS

Arruda, Fabiano & Rossoni, Luciano (2015). Esquemas interpretativos e respostas estratégicas de pequenos empreendimentos em favelas cariocas pacificadas. *Anais do Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Belo Horizonte, MG, Brasil, XXXIX.

Balogun, Julia, Jacobs, Claus, Jarzabkowski, Paula, Mantere, Saku, & Vaara, Eero (2014). Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201.

Berg, Bruce L. & Lune, Howard (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Needham Heights: Allyn & Bacon.

Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.

Catino, Maurizio & Patriotta, Gerardo (2013). Learning from errors: cognition, emotions and safety culture in the Italian Air Force. *Organization Studies*, 34(4) 437-467.



Collis, Jill & Hussey, Roger (2005). *Pesquisa em administração* (2a ed. Porto Alegre: Bookman.

Colville, Ian, Hennestad, Bjørn, & Thoner, Kristopher (2014). Organizing, changing and learning: a sensemaking perspective on an ongoing 'soap story'. *Management Learning*, 45(2), 216-234.

Colville, Ian, Pye, Annie, & Brown, Andrew (2016). Sensemaking processes and Weickarious learning. *Management Learning*, 47(1), 3-13.

Coraiola, Diego M., Oliveira, Samir A., & Gonçalves, Sandro A. (2012). Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? *Revista Brasileira de Estratégia*, 5(3), 231-242.

Cornelissen, Jope & Schildt, Henri (2015). Sensemaking in strategy as practice: A phenomenon or a perspective? In Damon Golsorkhi, Lina Rouleau, David Seidl, & Eero Vaara (Eds.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 345-364). Cambridge: Cambridge University Press.

Coule, Tracey (2013). Theories of knowledge and focus groups in organization and management research. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 8(2), 148-162.

Costa, Alessandra S. M. & Saraiva, Luiz Alex S. (2012) Hegemonic discourses on entrepreneurship as an ideological mechanism for the reproduction of capital. *Organization*, 19(5), 587-614.

Cunliffe, Ann L. (2016). Republication of "On becoming a critically reflexive practitioner". *Journal of Management Education*, 40(6), 747-768.

Creswell, John W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed). Porto Alegre: Artmed.

Daudelin, Marilyn W. (1996). Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, 24(3), 36-48.

Dewey, John (2010) [1934]. *Arte como experiência*. São Paulo: Martins Fontes.

Dewey, John (1979). *Democracia e educação: introdução à filosofia da educação*. São Paulo: Nacional.

Dewey, John (1976). *Experiência e educação* (2a ed). São Paulo: Nacional.

Dewey, John (1959). *Como pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo* (4a ed). São Paulo: Nacional.

Didier, Juliana M. O. L. & Lucena, Eduardo A. (2008). Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Organizações & Sociedade*, 15(44), 129-148.

Fernandes, Bruno H. R., & Machado-da-Silva, Clóvis L. (1999). O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. *Revista de Administração de Empresas*, 39(1), 14-24.

Flick, Uwe. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

Giddens, Anthony (2009) [1984]. *A constituição da sociedade*. São Paulo: WMF Martins Fontes.

Simon, Herbert A. (1947). A comment on "The Science of Public Administration". *Public Administration Review*, 7(3), 200-203.

Jarzabkowski, Paula, Balogun, Julia & Seidl, David (2006). Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research. In *Proceedings From EURAM Conference*, Oslo, Norway, 6.

Jarzabkowski, Paula, Balogun, Julia & Seidl, David (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.

Jarzabkowski, Paula & Whittington, Richard (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286.

Jarzabkowski, Paula & Wolf, Carola (2015). An activity theory approach to strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.). *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 165-183). Cambridge: Cambridge University Press

Kolb, David A. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*. 38(3), 21-31.

Leppäaho, Tanja, Plakoyiannaki, Emmanuella & Dimitratos, Pavlos (2016). The case study in family business: an analysis of current research practices and recommendations. *Family Business Review*, 29(2), 159-173.

Machado, Francisco O. (2014). Strategy as practice and organizational routines: a start point to innovate. *International Journal of Innovation*, 2(2), 128-141.

Maitlis, Sally & Christianson, Marlys (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

Marcolino, Taís Q., & Mizukami, Maria G. N. (2008). Narratives, reflective processes and professional practice: contributions towards research and training. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, 4(n.spe), 541-547.

Morgan, Gareth (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 58-71.

Marsick, Victoria (1990). Experience-based learning: Executive learning outside the classroom. *Journal of Management Development*, 9(4), 50-60.

McGill, Ian & Brockbank, Anne (2003). *The action learning handbook: powerful techniques for education, professional development and training*. London: Routledge.

Mezirow, Jack (2000). *Learning as transformation: critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco: Jossey-Bass.

Neuman, W. Lawrence (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches* (3rd ed). Boston: Allyn & Bacon.

Raelin, Joseph A. (2001). Public reflection as the basis of learning. *Management Learning*, 32(1), 11-30.

Reis, Daniel G. (2007). *O papel da reflexão na aprendizagem gerencial*. Dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.

Reissner, Stefanie (2005). Learning and innovation: a narrative analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 18(5), 482-494.

Rese, Natalia, Casali, Adriana M., & Canhada, Diego I. D. (2011). Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. *Gestão e sociedade*, 5(10), 42-56.

Saunders, Mark, Lewis, Philip, & Thornhill, Adrian (2007). *Research methods for business students* (4th ed). Harlow: Pearson Education.

Schröder, Christine S. & Klering, Luis R. (2009). On-line focus group: uma possibilidade para a pesquisa qualitativa em administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(2), 332-348.

Smithson, J. (2008) Focus groups. In Pertti Alasuutari, Leonard Bickman, & Julia Brannen (Eds.). *Handbook of social research methods* (pp. 357-430). Thousand Oaks: Sage.

Silva, Anielson D. (2009). *Como os gerentes aprendem*. São Paulo: Saraiva.

Silva, Anielson B., Araújo, Guilherme D. & Carrazzoni, Matheus D. (2016). O processo de reflexão no contexto da ação: a percepção de executivos e empreendedores. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(3), 154-181.

Soares Neto, Antonio (2010). *Aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil.

Stake, Robert E. (2005). Qualitative case studies. In Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln (Eds.). *The handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage.

Stake, Robert E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Tsoukas, Haridimos (2014). *Sensemaking and learning amidst dynamic complexity*. In: Panel Symposium member for the Academy of Management Annual Meeting.

Valadares, F. B. (2014). Uso de anglicismos, variação e mudança linguística: o caso da revista exame. *PERcursos Linguísticos*, 4(8), 93-110.

Versiani, Ângela F., Rezende, Sérgio F. L., Magalhães, Ana T. N., & Vaz, Samir L. (2018). A relação entre a elaboração de estratégias e a aprendizagem organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 157-177.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. New York: Sage.

Weick, Karl E. (1973). *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgar Blucher/EDUSP.

Whittington, Richard (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.

Whittington, Richard (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.

## REFLEXIVIDADE E A APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE SENSEMAKING: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM EMPRESAS JUNIORES DE SERGIPE

### Resumo

O objetivo desta pesquisa é compreender a reflexividade e a aprendizagem na construção de sentido (*sensemaking*) de membros das empresas juniores vinculadas à Universidade Federal de Sergipe. A pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva e exploratória. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, *focus groups*, observações não-participantes e análise documental. Os dados foram triangulados e analisados por meio da análise de conteúdo e narrativa. A aprendizagem e a reflexividade foram percebidos como fundamentais nesse processo de *sensemaking*. A experiência concreta gera observações e reflexões, que formam conceitos abstratos e generalizações. Esses conceitos terão suas implicações testadas em novas situações, gerando novamente uma experiência concreta. A reflexão faz parte do processo de aprendizagem, e ambas são fundamentais no processo de *sensemaking*.

### Palavras-chave

Sensemaking. Reflexividade. Aprendizagem. Empresas Juniores.

## **REFLEXIVIDAD Y APRENDIZAJE EN EL PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN: ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES EN EMPRESAS JÓVENES DE SERGIPE**

### **Resumen**

El objetivo de esta investigación es comprender la reflexividad y el aprendizaje en la construcción de significados (sensemaking) de los miembros de las empresas junior vinculadas a la Universidad Federal de Sergipe. La investigación es cualitativa, descriptiva y exploratoria. Los datos se recogieron mediante entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión, observaciones no participantes y análisis de documentos. Los datos se triangularon y se analizaron mediante análisis de contenido y narrativo. El aprendizaje y la reflexividad fueron percibidos como fundamentales en este proceso de creación de sentido. La experiencia concreta genera observaciones y reflexiones, que forman conceptos abstractos y generalizaciones. Estos conceptos tendrán sus implicaciones probadas en nuevas situaciones, generando de nuevo una experiencia concreta. La reflexión forma parte del proceso de aprendizaje, y ambos son fundamentales en el proceso de creación de sentido.

### **Palabras clave**

Sensibilización. La reflexividad. Aprendizaje. Empresas junior.



## **REFLEXIVITY AND LEARNING IN THE SENSEMAKING PROCESS: A MULTIPLE CASES STUDY IN JUNIOR ENTERPRISES AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF SERGIPE**

### **Abstract**

This paper aimed to understand the reflexivity and learning in the construction of sense (sensemaking) of members of junior enterprises linked to the Federal University of Sergipe. This research is qualitative, descriptive and exploratory. Data were collected through semi-structured interviews, focus groups, non-participant observations and document analysis. Then, these data were triangulated and analyzed through content and narrative analysis. Learning and reflexivity were perceived as fundamental in this sensemaking process. The concrete experience generates observations and reflections, which form abstract concepts and generalizations. These concepts will have their implications tested on new situations, again generating a concrete experience. Reflection is part of the learning process, and both are fundamental to the sensemaking process.

### **Keywords**

Sensemaking. Reflexivity. Learning. Junior Enterprises.

## CONTRIBUIÇÃO

### **Adrienne Garcia**

A autora declara que trabalhou de forma equânime na elaboração do texto.

### **Ludmilla Meyer Montenegro**

A autora declara que trabalhou de forma equânime na elaboração do texto.

### **Gracyanne Freire de Araújo**

A autora declara que trabalhou de forma equânime na elaboração do texto.

## AGRADECIMENTOS

-

## DECLARAÇÃO DE INEDITISMO

As autoras declaram que a contribuição é inédita.

## CONFLITO DE INTERESSES

As autoras declaram não haver conflito de interesses.

## COMO CITAR ESTA CONTRIBUIÇÃO

Garcia, Adrienne, Montenegro, Ludmilla M. & Araújo, Gracyanne F. (2021). Reflexividade e a aprendizagem no processo de *sensemaking*: estudo de casos múltiplos em empresas juniores de Sergipe. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 8(21), 122-171.