

## RELAÇÃO ENTRE PERSPECTIVAS DE APRENDIZAGEM E EMPRESAS JÚNIORAS: MAPEAMENTO NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

Shirley Santos do Nascimento<sup>1</sup>  
Thales Batista de Lima<sup>1</sup>

Submetido: 25/01/2024 | Aprovado: 16/08/2024 | Publicado: 01/10/2024  
Editor associado: Luiz Antônio Félix Júnior  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289a2024id8290>

**Resumo** - Este trabalho envolve levantar estudos acerca da temática das perspectivas teóricas de aprendizagem, especialmente, na articulação com o movimento de empresas juniores. Assim, pretende-se apresentar um panorama das publicações de pesquisas advindas da ciência da Administração que relacionam essas perspectivas de aprendizagem com o movimento de empresas juniores a partir de uma pesquisa bibliográfica. Considera-se como perspectivas de aprendizagem as aprendizagens experiencial, transformação e em ação. Também é fundamentada uma discussão acerca do movimento de empresas juniores, sobretudo, voltada para a formação em administração. O estudo é de caráter qualitativo, descritivo, adotando-se um breve mapeamento da literatura encontrada nas bases de dados selecionadas. Os resultados demonstram a carência de pesquisas na área de Administração que envolva a relação entre as perspectivas de aprendizagem e as empresas juniores como forma de colaborar efetivamente no aprendizado dos alunos. Pelas plataformas investigadas, foram alcançadas somente dez trabalhos que retratavam algumas das perspectivas de aprendizagem consideradas neste estudo aplicadas ao movimento de empresas juniores. Conclui-se que é vago e ínfimo as pesquisas inclinadas na articulação entre perspectivas de aprendizagem e o contexto das empresas juniores, podendo este estudo contribuir na relevância de compreender mais o papel das empresas juniores no processo de aprendizagem dos estudantes a partir do conhecimento acerca das diferentes formas que se há para aprender. Também contribui para disseminar estudos que possam abarcar as peculiaridades de uma empresa júnior no processo formativo dos alunos.

**Palavras-chave:** Perspectivas de aprendizagem; Empresas juniores; Pesquisa bibliográfica.

## RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING PERSPECTIVES AND JUNIOR COMPANIES: MAPPING IN THE FIELD OF ADMINISTRATION

**Abstract** - This work involves surveying studies on the theme of theoretical perspectives of learning, especially in conjunction with the junior companies movement. Thus, we intend to present an overview of research publications arising from the science of Administration that relate these learning perspectives with the movement of junior companies based on bibliographic research. Learning perspectives are considered to be experiential, transformation and in-action learning. A discussion is also based on the movement of junior companies, especially aimed at training in administration. The study is qualitative, descriptive, adopting a brief mapping of the literature found in the selected databases. The results demonstrate the lack of research in the area of Administration that involves the relationship between learning perspectives and junior companies as a way of effectively collaborating in student learning. Through the platforms investigated, only ten works were achieved that portrayed some of the learning perspectives considered in this study applied to the movement of junior companies. It is concluded that the research focused on the articulation between learning perspectives and the context of junior companies is vague and insignificant, and may This study contributes to the relevance of better understanding the role of junior companies in the students' learning process based on knowledge about the different ways there are to learn. It also contributes to disseminating studies that can cover the peculiarities of a junior company in the students' training process.

**Keywords:** Learning perspectives; Junior companies; Bibliographic research.

<sup>1</sup> Universidade Federal da Paraíba

---

## 1 INTRODUÇÃO

O movimento de empresas juniores exerce a missão de formar, por meio da vivência empresarial, lideranças comprometidas e capazes de transformar o país em um Brasil empreendedor (Brasil Junior, 2023). Sendo assim, organizações sem fins lucrativos, lideradas por graduandos que são responsáveis por gerir e executar projetos afins a sua área de formação, as Empresas Juniores possibilitam o desenvolvimento profissional, pois oferecem aos alunos a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, além do contato com o mercado.

Segundo Bispo et al. (2022), as EJs (Empresas Juniores) têm como principais finalidades: promover o desenvolvimento profissional de seus membros; incentivar seu espírito empreendedor; e realizar projetos com foco nos pequenos e microempreendedores nacionais, em prol do desenvolvimento social. Santiago e Dantas (2022) defendem as empresas juniores como um ambiente propício para a aprendizagem, pois funcionam como um laboratório prático de aprendizagem e são reconhecidas como espaço de apoio à formação profissional.

Frisa-se que a criação das primeiras EJs no Brasil que estavam ligadas ao curso de Administração, conforme Santos et al. (2013), foi a pioneira Empresa Júnior de Administração da Fundação Getúlio Vargas em 1989. Destacam-se que as EJs passaram a atuar com mais vigor no final da década de 1980. Assim, como resultado de sua expansão em vários Estados brasileiros, criou-se, em 2003, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), cuja missão é representar o Movimento Empresa Júnior (MEJ), potencializá-lo como agente de educação empresarial e na formação de empreendedores capazes de transformar o país e sua atuação.

Portanto, as EJs apresentam um papel relevante na formação dos estudantes, proporcionando um aprendizado significativo. Quando os estudantes absorvem experiências que os transformem nas diversas ações dentro desse movimento é possível dizer que estão conquistando um aprendizado experiencial, transformador e em ação. Essas perspectivas de aprendizagem exercem um impacto diferenciado no aluno em termos de aprendizagem por torná-lo mais maduro e competente.

Assim, a aprendizagem experiencial envolve a capacidade de significar as experiências vividas e permite compreender, de maneira mais assertiva, os estilos de aprendizagem. São diversos modelos propagados sobre os estilos, contudo, ainda hoje, o modelo de estilo mais

---

difundido é o de Kolb, caracterizado por quatro estilos possíveis de serem identificados nas pessoas. Na perspectiva do ensino, o uso de estratégias ativas potencializa mais a diversidade dos estilos de aprendizagem dos alunos, melhorando o engajamento e interesse deles (Costa; Lima; Santiago, 2023).

Por sua vez, a aprendizagem transformadora focaliza como as pessoas aprendem por meio da transformação das perspectivas de significados atuais, para orientar suas ações futuras perpassando reflexão crítica e individual sobre a compreensão de si próprio. Ou seja, compreende como a aprendizagem emancipatória pode promover mudanças na construção da realidade pelas pessoas. Não obstante, a aprendizagem transformadora é uma experiência excitante e desafiadora para o aluno e para o professor. Esse processo tem efeitos mutuamente benéficos para todas as partes (Mezirow, 1990; 2009).

Nessa perspectiva, a aprendizagem ocorre quando há uma transformação nas crenças e atitudes de ambos. O resultado deste processo pode levar a pessoa a experimentar transformação e apropriação de crenças, de forma repentina, dramática ou provocada por uma mudança lenta e progressiva. O diálogo também pode contribuir para a natureza transformadora do processo de aprendizagem (Lima; Silva, 2018).

Por fim, 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, 2029).

Assim, este trabalho envolve levantar estudos acerca da temática das perspectivas teóricas de aprendizagem, especialmente, na articulação com o movimento de empresas juniores. Torna-se necessária uma maior produção de pesquisas para aprofundar o processo de ensino e aprendizagem nos cursos de Administração a partir da consideração das EJs como sendo um dos elementos do ambiente de aprendizagem dos discentes que influenciam na qualidade de suas formações. Principalmente, com o vínculo dessa influência a partir das três perspectivas de aprendizagem em estudo: experiencial, transformadora e em ação, pois são formas de aprendizagem que conseguem alcançar práticas mais inclusivas aos estudantes (Pittman et al., 2021).

Portanto, objetiva-se apresentar um panorama das publicações de pesquisas advindas da ciência da Administração que relacionam essas perspectivas de aprendizagem com o movimento de empresas juniores. Desse modo, a relevância científica deste estudo ocorre por meio da pesquisa auxiliar em um melhor entendimento acerca do tema dentro da área de ensino e aprendizagem de Administração, além da colaboração de provocar mais estudos acerca das empresas juniores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em quatro subtópicos que abrangem as perspectivas de aprendizagem abordadas e o movimento de empresas juniores.

### 2.1 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

A aprendizagem experiencial é definida como o processo pelo qual o conhecimento é adquirido e consolidado mediante a transformação da experiência vivenciada, enfatizando que a aprendizagem supera a absorção passiva de informações ou teorias, destacando a importância do engajamento ativo por compreender tanto a participação direta em experiências práticas quanto a subsequente reflexão crítica sobre tais vivências (Kolb, 1984).

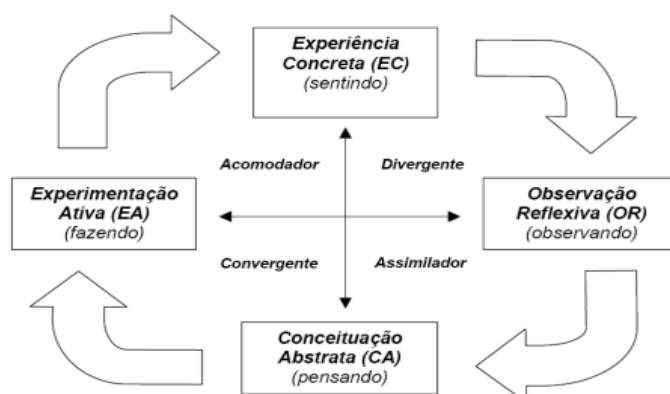
No contexto organizacional, é fundamental ressaltar a profunda influência que Kolb exerceu no campo do Comportamento Organizacional, pois enriqueceu a compreensão das complexas dinâmicas que permeiam as organizações e das interações entre os indivíduos inseridos nesse ambiente, conforme destacado por Smith (2001).

O autor baseou sua teoria em princípios fundamentais de renomados teóricos, como Jean Piaget, que investigou o desenvolvimento cognitivo ao longo do tempo; John Dewey, que enfatizou a importância da experiência concreta na reflexão sobre a própria experiência, além de Kurt Lewin, que destacou a tensão dialética e o conflito como facilitadores da aprendizagem. Cada um desses teóricos contribuiu para a compreensão da aprendizagem experiencial. No entanto, este trabalho se concentra no modelo de ciclo experiencial de Kolb, amplamente aceito no contexto organizacional.

De acordo com Cerqueira (2000), para uma avaliação mais precisa do nível de desenvolvimento de um indivíduo, é aconselhável que este organize as quatro opções em ordem crescente de importância, segundo sua identificação pessoal. Isso está alinhado com o ciclo de aprendizagem de Kolb, que se desdobra em quatro etapas nas quais os indivíduos manifestam

preferências em relação a algumas fases em detrimento de outras. Essas etapas são identificadas como Experiência Concreta, Observação Reflexiva, Conceitualização Abstrata e Experimentação Ativa (Carvalho et al., 2020), conforme ilustra a figura 1.

**Figura 1** - O Ciclo de Aprendizagem Experiencial elaborado por Kolb



FONTE: Lima (2007)

Conforme delineado por Kolb (1984), a experiência concreta representa o início do processo, no qual os indivíduos participam ativamente de uma experiência prática, como um projeto, simulação ou atividade de campo. A Observação Reflexiva envolve uma reflexão profunda sobre o que ocorreu durante a experiência, incluindo a análise de ações, sentimentos e resultados. Nesse estágio, os indivíduos identificam sucessos e desafios enfrentados durante a vivência. A etapa sobre Conceitualização Abstrata permite que os indivíduos desenvolvam conceitos e teorias abstratas para explicar o que ocorreu durante a experiência, estabelecendo conexões entre teoria e prática. Por fim, a Experimentação Ativa representa a aplicação dos conceitos abstratos em novas situações práticas (Costa; Lima; Santiago, 2023).

De acordo com Cerqueira (2008), os estilos de aprendizagem estão intrinsecamente relacionados à interação dos indivíduos com oportunidades de aprendizado, abrangendo aspectos cognitivos, emocionais, físicos e ambientais. Kolb (1984) identificou quatro categorias distintas de estilos de aprendizagem, cada uma com abordagens diferentes no processo de adquirir conhecimento.

Os estilos de aprendizagem se dividem em quatro categorias: Divergente, que envolve a geração de ideias inovadoras e a análise de situações sob várias perspectivas; Assimilador,

focado na criação de modelos abstratos e teóricos e no raciocínio indutivo; Convergente, caracterizado pela resolução de problemas, tomada de decisões e aplicação prática de ideias em situações com uma única resposta correta; e Acomodador, cujo aprendizado ocorre por intermédio da ação direta, implementação prática e resolução intuitiva de problemas, com base em sentimentos e intuição, em vez de análise estritamente lógica. O ciclo completa-se com a passagem pelos quatro estágios, necessários e complementares, mas reinicia-se para cada nova aprendizagem (Sonaglio; Godoi; Silva, 2023).

Portanto, o ciclo de aprendizagem de Kolb subsidia a compreensão acerca dos estilos de aprendizagem. Cada estilo de aprendizagem corresponde a uma preferência por uma das etapas do ciclo de aprendizagem, indicando como os indivíduos abordam a aquisição de conhecimento e como eles processam suas experiências de aprendizado (Díaz, 2011). Compreender essas preferências pode ajudar os educadores e aprendizes a adaptar suas estratégias de ensino e aprendizado para maximizar o sucesso educacional.

Ademais, a aprendizagem experiencial pode ser um catalisador de experiências que fomentem o desenvolvimento de competências voltadas para a sustentabilidade no ensino em administração (Trindade et al., 2022) por meio da interdisciplinaridade no curso no sentido de sensibilizar os alunos sobre o conhecimento acerca do assunto. E essa perspectiva de aprendizagem oportuniza a criação de espaços no ambiente acadêmico para que os estudantes tenham maior conexão entre si e interação com o mercado, como é o caso do laboratório de gestão fomentado já em alguns cursos para contribuir na difusão e preparação ao empreendedorismo em um meio que permita vivências compartilhadas (Pedroso; Montenegro, 2023).

Enfim, o processo de aprendizagem experiencial, conforme descrito por Pena, Cavalcante e Mioni (2015), envolve a criação de conhecimento por meio da transformação da experiência. No entanto, para alcançar essa transformação, torna-se fundamental combinar essa perspectiva de aprendizagem com um aprendizado transformador, pois Cranton (2006) explica que tal aprendizagem objetiva transformar de forma consciente os quadros de referência dos indivíduos por intermédio da reflexão crítica sobre pressupostos construídos de modo acrítico. Portanto, a aprendizagem experiencial quando atribuída de significados pode gerar uma aprendizagem transformadora, oferecendo potencial de impactar os aprendizes para mudanças em suas visões de mundo a partir de um domínio emancipatório (Mezirow, 2009).

## 2.2 APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA

A aprendizagem transformadora, segundo Cranton (2006), é uma abordagem educacional que se concentra na mudança significativa de adultos, abrangendo o processo de aprendizado em diferentes situações, tanto nas aulas tradicionais como nas experiências do dia a dia. Dessa forma, ela não se limita a apenas aprender coisas novas, mas visa a fazer com que os adultos enxerguem o mundo e a si mesmos de uma maneira diferente. Ao encorajar a questionar crenças antigas, promover a reflexão crítica e estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem transformadora capacita os adultos a desempenhar um papel mais ativo na sociedade, aplicando o que aprenderam de maneira prática em suas vidas cotidianas.

De acordo com Closs e Antonello (2010), o sociólogo americano Jack Mezirow é amplamente reconhecido como o pioneiro da teoria da aprendizagem transformadora, sendo uma abordagem educacional que supera a simples ideia de aquisição de conhecimentos. E essa teoria, enraizada no construtivismo e influenciada pelo pensamento crítico de estudiosos como Paulo Freire e Jürgen Habermas, busca provocar uma mudança profunda na visão de mundo das pessoas. Além disso, ela incentiva a reflexão crítica e a aplicação prática do aprendizado na vida cotidiana, capacitando os indivíduos a desempenhar um papel mais firme, consciente e presente na sociedade

Destacam-se três dimensões primordiais dessa aprendizagem apontadas por Mezirow, sendo: as perspectivas de significado, os domínios de aprendizagem e os tipos de reflexão (Lima e Melo, 2019), que são explanadas no quadro 1.

**Quadro 1** - Caracterização das dimensões da aprendizagem: transformadora

DIMENSÕES	ETAPAS	CARACTERIZAÇÃO
PERSPECTIVA DE SIGNIFICADO	Epistêmica	Foca na aquisição e construção de conhecimento.
	Sociolinguística	Considera como a linguagem e a cultura afetam a aprendizagem.
	Psicológica	Aborda os aspectos mentais da aprendizagem, como motivação e cognição.
DOMÍNIOS DA APRENDIZAGEM	Instrumental	Envolve a aquisição de habilidades práticas.
	Comunicativo	Refere-se à capacidade de se comunicar eficazmente.
	Emancipatório	Enfatiza a autonomia e a capacidade crítica.
TIPOS DE REFLEXÃO	Conteúdo	Analisa informações e conhecimentos específicos.
	Processo	Considera os métodos usados na aprendizagem.
	Premissa	Avalia as suposições subjacentes a crenças e ações.

Fonte: Elaboração própria, 2023.

As dimensões da aprendizagem transformadora desempenham um papel fundamental no desenvolvimento pessoal e educacional. As perspectivas de significado permitem uma compreensão mais profunda de como o conhecimento é construído, enquanto os domínios de aprendizagem abrangem a aquisição de habilidades práticas, a capacidade de comunicação e a promoção da autonomia. Por sua vez, as reflexões desencadeiam uma análise clínica do conteúdo, dos processos e das premissas, contribuindo para um aprendizado que não se restrinja a um mero acúmulo de conhecimentos, sem nenhum direcionamento e propositura de transformação, mesclando reflexão e ação (Lima; Silva, 2018). Essas transformações, por outro lado, têm o potencial de impulsionar o desenvolvimento pessoal e social, tornando-se um catalisador para o crescimento, além da evolução contínua dos indivíduos em seu contexto sociocultural (Closs; Antonello, 2010).

É sabido, também, que a aprendizagem transformadora é relevante para ser introduzida em contextos adversos e situações de contrariedades e inesperadas, como foi o caso da pandemia, por exemplo (Carreira et al., 2023). Pois tal perspectiva possibilita o indivíduo a enfrentar e encarar os desafios da mudança cujas reflexões e inquietudes comportamentais geradas repercutem em novas perspectivas de significado, encontrando novas maneiras de pensar e agir nessas diferentes situações.

Em síntese, a aprendizagem transformadora é um conceito-chave na educação de adultos, proporcionando reflexão crítica e transformação pessoal (Lima; Santos; Helal, 2015). Isso serve como um alicerce para a aprendizagem em ação, na qual sustenta que o processo de aprendizado não se restringe unicamente à realização de ações, mas também abrange a dedicação do tempo necessário para uma reflexão mais aprofundada, conforme argumentado por Silva *et al.* (2012). Portanto, a aprendizagem transformadora capacita adultos a reexaminar perspectivas e compreender normas sociais, permitindo mudanças na sociedade. A aplicação dela em conjunto com a perspectiva da aprendizagem em ação demonstra o poder transformador da educação de adultos.

### 2.3 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, sobretudo, no contexto gerencial por meio de intervenções sociais e culturais (Santos et al., 2028).

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). Essa aprendizagem, segundo Lacerda, Bernardes e Simon (2020), tem como benefício para os estudantes a capacidade de relacionar melhor reflexão e ação, a capacidade de entender e lidar com as mudanças organizacionais, capacidade de dar sentido às situações ambíguas e complexas e, por fim, a capacidade de desenvolver uma autoconsciência do impacto pessoal nos outros.

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.

A aprendizagem em ação é uma das perspectivas que 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, conforme exposto no quadro 2.

**Quadro 2** - 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 mescla reflexão e ação (Oliveira; Lima, 2019).

## 2.4 EMPRESAS JUNIORES

As empresas juniores são entidades de caráter privado, estabelecidas e administradas por estudantes universitários, contando com a orientação de um docente supervisor (Silva,

2021). Associadas tipicamente a um ou mais cursos na instituição de ensino, essas empresas, de acordo com Cunha e Calazans (2011), têm como meta primordial promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes. Esse propósito se concretiza por meio da oferta de serviços práticos, possibilitando que os participantes apliquem na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula. Dessa maneira, tais experiências desempenham o papel crucial de conectar a teoria apreendida na vivência acadêmica à esfera profissional, contribuindo significativamente para a formação integral dos estudantes.

Neste contexto, as empresas juniores desempenham uma função determinante por propiciar uma plataforma que possibilita os estudantes tangenciar os conhecimentos teóricos, colaborando em sua formação. É importante destacar que essa interconexão entre teoria e prática, conforme ressaltado por Campos, Andrade e Villarta-Neder (2017), não apenas enriquece a qualificação dos estudantes, mas também consolida as EJs como agentes impulsionadores do desenvolvimento econômico e social.

Ao disponibilizarem serviços especializados para empresas locais e comunidades, as empresas juniores fortalecem a articulação entre o meio acadêmico e o mercado de trabalho. Essa cooperação reforça a importância do movimento de empresas juniores (MEJ) na transformação do cenário educacional e profissional.

O MEJ teve seu marco inaugural na França, em 1967, na *ESSEC Business School* (Amorim, 2023). Nesse contexto histórico, alunos do curso de graduação conceberam uma empresa sem fins lucrativos voltada para a prestação de serviços e o desenvolvimento de projetos destinados ao mercado de trabalho (Silva; Costa; Dias, 2016). Esse marco não só assinalou o estabelecimento de uma iniciativa inovadora, mas também representou o primeiro impulso de uma ideia que transcende fronteiras, consolidando-se como uma abordagem transformadora na formação acadêmica e profissional.

Desde então, o MEJ evoluiu, adaptando-se às exigências contemporâneas e expandindo sua presença global. Ele conecta estudantes e profissionais em uma rede dinâmica que impulsiona o desenvolvimento educacional e econômico em diversas regiões do mundo. A trajetória rica em experiências e conquistas destaca a duradoura importância do MEJ como um agente de inovação e impacto positivo no processo formativo dos estudantes.

No Brasil, o MEJ atua desde 1987, sob a liderança visionária de João Carlos Chaves, diretor de Comércio França-Brasil. Inspirado pela iniciativa francesa, o MEJ passou por uma trajetória de expansão, resultando na criação da Brasil Júnior (Campos, Andrade e Villarta-

Neder, 2017). A liderança de Chaves foi fundamental para moldar o MEJ como uma força dinâmica, inspirando jovens empreendedores a enfrentar desafios e contribuir para um futuro empreendedor promissor no Brasil.

Assim, participar dessas EJs permite o desenvolvimento de habilidades, como liderança, comunicação, resolução de problemas e trabalho em equipe, por meio da condução de projetos práticos e da gestão de atividades empresariais (Oliveira Júnior *et al.*, 2023). Deste modo, as empresas juniores desempenham um papel crucial no desenvolvimento das competências necessárias para a atuação profissional dos estudantes. Elas promovem o aprimoramento técnico, acadêmico e profissional, capacitando os indivíduos para desafios específicos da vida profissional. Além disso, contribuem para a formação humanística ao oferecerem serviços à sociedade, conforme destacado por Lewinski *et al.* (2009).

Em síntese, as empresas juniores desempenham um papel integral na jornada acadêmica dos estudantes, oferecendo uma valiosa interlocução entre teoria e prática. Ao proporcionar experiências teórico-práticas, as EJs agregam um conhecimento rico advindo de um aprendizado que oportuniza vivências marcantes, desafios em tempo real e uma transformação nas perspectivas de significado provocadas pelo processo de amadurecimento e materializados pelo envolvimento ao perfil empreendedor e fomento de uma conscientização e engajamento político para uma atuação profissional mais cidadã (Palassi; Martinelli; De Paula, 2020).

Enfim, a capacidade de enfrentar desafios reais, interagir com clientes e gerenciar projetos confere aos membros das empresas juniores uma vantagem única no competitivo cenário profissional, cultivando habilidades essenciais para a qualidade formativa do discente. Pois, como defendem Valadão Júnior, Almeida e Medeiros (2014), a empresa júnior se torna um espaço para construção de competências, contribuindo no avanço da carreira de muitos estudantes. E isso pode se consolidar desde que consigam obter um aprendizado ocorrido na própria ação por meio de experiências significativas que transformem os conhecimentos dos estudantes membros dessas EJs em competências fundamentais para uma melhor atuação profissional (Amorim, 2023).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como de abordagem qualitativa, pois Creswell (2010) define como sendo um meio para explorar e compreender o significado que os indivíduos atribuem a um problema social ou humano. Stake (2011) acrescenta que a pesquisa qualitativa tem a

tentativa de enxergar detalhadamente percepções expostas pelos fenômenos estudados, o que se configura como o caso deste estudo pela pretensão de realização de um mapeamento da literatura. Também é um estudo descritivo e bibliográfico por organizar um arcabouço teórico a respeito de uma temática.

Esse estudo adotou o mapeamento de publicações encontradas nas plataformas de periódicos: Portal Capes, Scielo e Spell.org por serem as principais mais difundidas no âmbito acadêmico, sobretudo, da ciência da Administração. Utilizou-se os nomes de cada uma das perspectivas de aprendizagem já mencionadas e o de empresas juniores e movimento de empresas juniores como descritores para buscas dos artigos, totalizando 5 descritores para a busca de publicações.

Por conseguinte, os achados foram acessados para apurar se, de fato, abordavam o pretendido por este trabalho. Desse modo, os artigos encontrados são ilustrados neste trabalho para uma discussão descritiva inicial para suscitar aprofundamentos nas pesquisas que explorem bibliometricamente a temática, bem como expor um panorama dos estudos já existentes para que outros trabalhos possam delinear por diferentes caminhos na finalidade de colaborar com o avanço sobre o conhecimento acerca dessa importância em relacionar a aprendizagem com o papel e atuação de empresas juniores junto ao alunado do curso de Administração, uma vez que esse movimento oportuniza aos discentes uma praticidade e proximidade com o mercado de trabalho.

Vale a pena informar que este estudo foi pautado pelo método booleano (Picchia, 1974), na qual corrobora para o refinamento da pesquisa por meio de resultados mais precisos e específicos através da combinação dos descritores já mencionados.

#### **4 PANORAMA DA RELAÇÃO ENTRE PERSPECTIVAS DE APRENDIZAGEM E EMPRESAS JUNIORES**

É sabido que as perspectivas de aprendizagem abordadas vêm sendo mais estudadas pelo campo da Administração, bem como existem estudos voltados para compreensão do movimento de empresas juniores e sua contribuição no processo formativo. Embora essas pesquisas introduzam o assunto na educação em Administração, é preciso instigar o aprofundamento dos temas, procurando relacioná-los para trazer resultados mais minuciosos das influências que o MEJ pode exercer sobre o processo de aprendizagem dos estudantes.

Sendo assim, as pesquisas demonstram pouca interação entre intercalar as distintas perspectivas de aprendizagem com o envolvimento de estudantes com empresas juniores,

sobretudo, na Administração. É tanto que o quadro 3 apresenta um panorama das temáticas abordadas em eventos e periódicos de circulação nacional da área de administração encontrados por meio das plataformas Scielo, Spell.org e Portal Capes.

Para cada plataforma foram utilizados os seguintes descritores para buscas de artigos: Aprendizagem experiencial, aprendizagem transformadora, aprendizagem em ação, movimento juniores e empresa júnior. Essa escolha estratégica visa garantir uma abordagem abrangente que captura as nuances e as diversas perspectivas relacionadas ao tema, com uma apuração mais holística.

O quadro 3, a seguir, expõe a caracterização dos artigos encontrados a respeito das perspectivas de aprendizagem abordadas pelo trabalho e o movimento das empresas juniores.

**Quadro 3** - Caracterização dos artigos sobre perspectivas de aprendizagem e empresas juniores

Nome da Revista/Evento	Título dos Artigos	Ano de publicação do artigo	Autoria dos artigos	Temática Principal
EnANPAD	Implicações da Aprendizagem Experiencial e da Reflexão Pública para o Ensino de Pesquisa Qualitativa e a Formação de Mestres em Administração	2011	Beatriz Quiroz Villardi; Sylvia Constant Vergara.	Detectar as implicações da Aprendizagem Experiencial e da Reflexão.
Revista Administração: Ensino e Pesquisa	Estilos de Aprendizagem Experiencial e Aquisição de Habilidades: Um Estudo com Discentes de Graduação em Administração Em Instituições de Ensino Superior	2013	Ana Lúcia Baggio Sonaglio; Christiane Kleinübing Godoi; Anielson Barbosa da Silva.	Identificar os estilos de aprendizagem experiencial e sua relação.
REUNIR	A Contribuição da Aprendizagem Experiencial na Formação de Mestres Profissionais em Administração: o caso do PROFIAP/PB1	2020	Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo; Camila de Araújo Fernandes; Mary Dayane Sousa Silva.	Investigar como a Aprendizagem Experiencial pode contribuir na formação.
EaD em Foco	A Aprendizagem Experiencial no Curso de Administração Pública PNAP/EaD: Análise do Laboratório Aplicado de Administração Municipal (LAAM)	2019	Júlio Cesar Andrade de Abreu; Marcos Tanure Sanabio; Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça.	Discutir a implantação do Laboratório Aplicado de Administração.

Revista de Administração <i>Mackenzie</i>	Teoria da aprendizagem transformadora: contribuições para uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade	2013	Lisiane Quadrado Closs; Claudia Simone Antonello.	Compreender processos de aprendizagem transformadora.
Revista Catarinense da Ciência Contábil	Educação Empreendedora Em Contabilidade: da Teoria à Aprendizagem Experiencial	2020	Marcia Athayde Moreira; Nadson Jaime Ferreira Alves; Tales Andreassi; Jorge Guilherme Rodrigues Braga.	Avaliar o alcance da utilização de práticas intervencionistas.
Revista Administração: Ensino e Pesquisa	Dimensões de um Sistema de Aprendizagem em Ação para o Ensino de Administração	2012	Anielson Barbosa da Silva; Thales Batista de Lima; Ana Lúcia Baggio Sonaglio; Christiane Kleinübing Godoi.	Delimitar as dimensões de um Sistema de Aprendizagem em Ação para o ensino de Administração.
CGE	Autopercepção de Empregabilidade, Autoeficácia no Trabalho de Integrantes e Egressos do Movimento Empresa Júnior	2022	Heitor Veloso Caetano Soares; Mariana Martins Pedersoli; Carlos Manoel Lopes Rodrigues.	Avaliar as relações entre a participação no Movimento Empresa Júnior e a empregabilidade dos estudantes.
Revista Teoria e Prática em Administração	Empresa Júnior e Formação Empreendedora de Discentes do Curso de Administração	2015	Flávia Lorene Sampaio Barbosa; Alexandre Rabelo Neto; Roseilda Nunes Moreira; Fabiana Pinto de Almeida Bizarria.	Analisar a contribuição da empresa júnior na formação empreendedora.
Caderno Profissional de Administração	A Importância da Empresa Júnior para uma Aprendizagem Andragógica	2018	David Silva Franco; Andressa Zorzo Seibert.	Analisar, a partir das percepções expostas por participantes de uma Empresa Júnior.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Percebe-se que só houve destaque para um evento, pois considerando as buscas realizadas não surgiram artigos pelos descritores escolhidos. E mesmo assim, o artigo mencionado pelo EnAnpad já se tem mais de uma década. Entretanto, é bom salientar que há eventos nacionais que enfatizam a dimensão da aprendizagem, porém, é capaz de encontrar esses artigos apenas com acesso direto aos *sites* desses eventos, o que não foi pretendido por este trabalho por se concentrar nas plataformas já mencionadas.

Constatam-se quatro artigos abordando a aprendizagem experiencial, indicando um interesse considerável por essa perspectiva de aprendizagem. Em contrapartida, temas como



aprendizagem transformadora, aprendizagem em ação, movimento juniores e empresa júnior apresentaram uma presença mais discreta, com dois artigos sobre a aprendizagem transformadora, um sobre aprendizagem em ação, um sobre movimento de empresas juniores e dois sobre empresa júnior, especificamente.

Novamente, ressalta-se que é possível encontrar artigos que abordem as temáticas caso acesse diretamente algum periódico. Inclusive, dos periódicos citados no quadro, três demonstram ter no seu escopo o foco no ensino em administração, podendo ser constatado pela repetição do periódico RAEP, que teve duas publicações, sendo uma com abordagem na aprendizagem experiencial e outra com ênfase na aprendizagem em ação.

Esses resultados são visualizados no quadro 4, que demonstra o total de artigos referentes às principais temáticas utilizadas.

**Quadro 4** - Temáticas utilizadas com a quantidade de artigos encontrados

Temáticas	Total
Aprendizagem Experiencial	4
Aprendizagem Transformadora	2
Aprendizagem em ação	1
Movimento Juniores	1
Empresa Júnior	2

Fonte: Elaboração própria (2023)

É intrigante observar que o tema do movimento juniores se destaca ao ser representado em uma única plataforma, o que sugere uma concentração limitada de pesquisas nesse espaço específico. Esta constatação enfatiza a importância de expandir o escopo de investigações nessa área, a fim de enriquecer o conhecimento disponível. Um aspecto particularmente notável é a carência de estudos dedicados à gestão de administração e suas implicações no contexto das empresas juniores. Essa lacuna salienta a necessidade premente de pesquisas que explorem as dinâmicas gerenciais nessas organizações estudantis, proporcionando *insights* valiosos não apenas para acadêmicos, mas também para gestores.

Esta pesquisa também revela o quanto são poucos os estudos que promovem uma relação entre algumas das perspectivas de aprendizagem com o contexto das empresas juniores, tornando-se fundamental repensar o quanto que os espaços do MEJ podem ser impulsionadores

de aprendizagens em ação, experiencial e transformadora para os membros estudantes envolvidos, aproximando-os mais da sua formação a partir do desenvolvimento de habilidades mais convergentes com sua atuação profissional.

Doravante, sabe-se que esta pesquisa procurou introduzir a discussão em torno dessa relação entre as EJs e as diferentes perspectivas de aprendizagem, até para desenvolver uma agenda de pesquisa que fomente mais estudos nessa seara, podendo explorar mais categorias de análise, como as questões metodológicas já trabalhadas por esses artigos para delimitar o design de estudos futuros no avanço por distintos caminhos metodológicos. É um debate inesgotável que o presente trabalho não teria como abranger toda potencialidade de discussão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou apresentar um panorama das publicações de pesquisas advindas da ciência da Administração que relacionam essas perspectivas de aprendizagem com o movimento de empresas juniores. Pôde-se constatar o quanto é vago e ínfimo as pesquisas inclinadas na articulação entre perspectivas de aprendizagem e o contexto das empresas juniores.

Pelas plataformas investigadas, foram alcançadas somente dez trabalhos que retratavam algumas das perspectivas de aprendizagem consideradas neste estudo aplicadas ao movimento de empresas juniores: aprendizagem experiencial, em ação e transformadora. Há até um quantitativo mais relevante de artigos sobre essas aprendizagens no âmbito educacional e, até mesmo, aplicadas no meio empresarial. Neste último caso, destaca-se a aprendizagem em ação voltada mais ao campo organizacional. Poucos estudos abordam as empresas juniores, especificamente, para o ensino em Administração. O que se torna intrigante, uma vez que é um dos cursos que mais promove a abertura de empresas juniores no país.

Assim, reflete-se o quanto é um campo vasto a ser investigado esse ambiente das empresas juniores a respeito de sua atuação sobre a formação dos estudantes, da identificação dos estudantes com os cursos a partir das experiências obtidas nelas e das influências que exercem sobre o processo de aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, sobre seu comprometimento com a sua formação.

Portanto, é possível desenvolver uma agenda de pesquisas que pudesse abarcar distintamente os impactos de cada uma das perspectivas de aprendizagem nos alunos a partir de suas vivências com o movimento de empresas juniores. Além de próximos estudos

averiguarem que perspectivas de aprendizagem são mais fomentadas nos espaços deste movimento, influenciando na maneira como os estudantes enxergam e agem na sua própria área de formação.

Por fim, futuros estudos podem investigar as contribuições que o aluno de Administração pode alcançar com o envolvimento com as empresas juniores, a fim de aproximar mais eles da atuação de um administrador por meio de perspectivas de aprendizagem mais aplicadas.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, S. K. P. **Desenvolvimento de competências à luz da aprendizagem transformadora**: o caso de estudantes de administração em uma empresa júnior. 2023. 21 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro de Ciências Aplicadas e Educação - Ccae, Universidade Federal da Paraíba, Mamanguape, 2023.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências**. Aletheia, n. 26, p. 146-167, dez. 2007.
- BRASIL JÚNIOR. **Documentos**. Site <https://brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 17/12/2023.
- BRASIL. **Ministério da Educação**. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2020.
- CARREIRA, F. C.; BARETO, R.; SANTIAGO, I. C.; BRUNSTEIN, J. Ensino remoto em tempos de pandemia: oportunidades para uma aprendizagem transformadora. **Revista de Administração de Empresas**. V. 63. N. 1. 2023.
- CARVALHO, L.M. C. *et al.* Estilos de aprendizagem dos alunos de administração: um estudo empírico aplicado em instituições de ensino superior portuguesas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 348-384, set. 2020.
- 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, p. 46-56, set./dez. 2017.
- CERQUEIRA, T. C. S. **Estilos De Aprendizagem em Universitários**. 2000. 179 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal de Campinas, Campinas, 2000.
- CERQUEIRA, T. C. S. Estilos De Aprendizagem De Kolb E Sua Importância Na Educação. **Revista de Estilos de Aprendizagem**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 1-15, 1 abr. 2008.
- COSTA, A. C. F.; LIMA T. B; SANTIAGO, C, S. A PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE METODOLOGIAS COLABORATIVAS E ESTILOS DE

---

APRENDIZAGEM: um estudo nos eventos Enanpad e Enasec. **Revista Científica E-Locução**, [s. l.], v. 1, n. 23, p. 1-27, jun. 2023.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 1-19, mar. 2010.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Teoria da aprendizagem transformadora: contribuições para uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade. **Gestão Humana e Social**, São Paulo, p. 221-252, jun. 2014.

CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2006.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

CUNHA, F. A. G.; CALAZANS, D. **Guia De Empresas Juniores**. 2011. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Brasília, 2011.

DÍAZ, F. **O processo de aprendizagem e seus transtornos**. Salvador: Edufba, 2011.

JÚNIOR, V. M. V.; ALMEIDA, R. C.; MEDEIROS, C. R. O. EMPRESA JÚNIOR: espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 693-723, dez. 2014.

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

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**, v. 11, p. 1-19, 2019.

OLIVEIRA JÚNIOR, P. S. N. *et al.* Empresas Juniores no Brasil: uma análise do impacto na formação de estudantes e na consultoria empresarial. **Revista de Psicologia**, [S.L.], v. 17, n. 68, p. 151-163, 31 out. 2023.

KOLB, D. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LIMA, A. I. A. O. **Aprendizagem Segundo Os Postulados De David Kolb: uma experiência no curso de odontologia da Unoeste**. 2007. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Odontologia, Departamento de Educação, Universidade do Oeste Paulista – Unoeste, Presidente Prudente, 2007.

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.

LIMA, T. B.; MELO, G. S. Relação entre Formação e Atuação Profissional de Egressos de um Curso de Hotelaria sob a Perspectiva da Aprendizagem Transformadora. **Revista Facear**, [S.l.], v. 3, n. 8, p. 01-15, 2019.

LIMA, T. B.; SANTOS, G. T.; HELAL, D. H. As experiências de um ex-detento à luz da aprendizagem transformadora. **Unilasalle REGEA**, Canoa, p. 1-21, maio 2015.

LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Como os Mestrandos aprendem? Significados E Transformações Em Um Programa De Pós-Graduação Em Administração. **Reunir**, v. 8, n. 1, p. 36-55, abr. 2018.

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, p. 22-36, 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, p. 116-146, ago. 2020.

LEWINSKI, Sandra Moreira; et al. Contribuição da Empresa Júnior para desenvolvimento das competências necessárias à formação de Engenheiros de Produção. In: XVI Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP). **Anais...Bauru/ SP**, 2009.

MEZIROW, J.; TAYLOR, E. W. & ASSOCIATES. **Transformative Learning in Practice:** Insights from community, workplace and higher education. San Francisco, CA. Jossey-Bass. 2009.

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

PALASSI, M. P.; MARTINELLI, R. G. O.; PAULA, A. P. P. Entre o discurso empreendedor e a consciência política: estudo exploratório do movimento empresa júnior em uma universidade pública no sudeste do Brasil. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 1-12, mar. 2020.

PEDROSO, D.; MONTENEGRO, L. M. Laboratório de gestão à luz da Teoria da Aprendizagem Experiencial e Service Learning. **Administração: Ensino e Pesquisa**. V. 24. N. 3. 2023.

PENA, A. F. R.; CAVALCANTE, B.; MIONI, C. C. A teoria de KOLB: análise dos estilos de aprendizagem no curso de administração da Fecap. **Revista Linceu**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 64-84, dez. 2015.

PICCHIA, W. D. Resolução de equações booleanas: aplicação a um problema de decisão empresarial qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**. V. 14. N. 4. 1974.

---

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**, Natal, p. 159-168, ago. 2007.

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

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

SANTOS, E. C.; SILVA, J. K. F.; CAMPOS, P. O.; CORDEIRO, G. M. S. Aprendizagem em ação no curso de administração: intervenção em organização cultural na cidade de Caruaru/PE. **Teoria e Prática em Administração**. V. 8. N. 1. 2018.

SILVA, A. B, *et al.* Dimensões de um Sistema de Aprendizagem em Ação para o Ensino de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 9-41, 2012.

SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. Determinantes Do Processo De Aprendizagem No Programa Trainee Da Empresa Júnior De Administração (Eja) Da Universidade Federal Da Paraíba (UFPB). **RACE**, v. 15, n. 1, p. 275–298, jan./ abr. 2016.

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, p. 108-124, set./ dez. 2021.

SMITH, M. K. DAVID A. **Kolb on experiential learning**. The Encyclopedia of Informal Education, 2001.

SONAGLIO, A. L. B.; GODOI, C. K.; SILVA, A. B. Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em administração em instituições de ensino superior. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 123-159, fev. 2023.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso. 2011.