

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Isabela Achkar de Mendonca P Farah**

**Empresa Junior da PUC-Rio: uma  
Comunidade de Prática?**

**Dissertação de Mestrado (Opção profissional)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro

Abril de 2014



**Isabela Achkar de Mendonca P Farah**

**Empresa Junior da PUC-Rio: uma  
Comunidade de Prática?**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**

Universidade Estácio de Sá, UNESA

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 03 de abril de 2014

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Isabela Achkar de Mendonca P Farah**

Graduou-se em Letras pela PUC-Rio em 1995 e Direito pela PUC-Rio em 2009. Atualmente trabalha na Coordenação Central de Graduação na Vice-Reitoria Acadêmica da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio. Em 2011, concluiu o MBA em Gestão Empresarial (IAG Management) pela PUC-Rio.

#### Ficha Catalográfica

Farah, Isabela Achkar de Mendonca P

Empresa Junior da PUC-Rio: uma comunidade de prática? / Isabela Achkar de Mendonca P Farah ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2014.

117 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2014.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Empresa Júnior. 3. Comunidade de prática. 4. Aprendizagem situada. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CDD: 658

## Agradecimentos

A Deus, sempre.

Aos meus filhos, Idjahure e Igor, por fazerem parte da minha vida.

Ao meu marido, Marcos, pela compreensão e pelo suporte.

À minha orientadora, Profa. Sandra Regina da Rocha Pinto, por ter me proporcionado tantas oportunidades de aprendizado e por tornar este trabalho realidade.

À PUC-Rio, pela viabilização financeira do Mestrado.

Ao Prof. Augusto Sampaio, Vice-Reitor para Assuntos Comunitários, pela sua imensa generosidade.

Aos entrevistados que colaboraram com a pesquisa de campo, pelo tempo e atenção dedicados.

Aos professores do IAG, pelos ensinamentos.

A todos os funcionários do Departamento, em especial à Teresa Campos e ao Fabio Etienne, pelo suporte.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho.

## Resumo

Farah, Isabela Achkar de Mendonca P; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Empresa Júnior da PUC-Rio: uma Comunidade de Prática?** Rio de Janeiro, 2010. 117p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Nossa sociedade concebe o processo de aprendizagem, em linhas gerais, através de dois modos: a perspectiva cognitiva considera que o aprendizado se dá na mente dos indivíduos, isoladamente, como na leitura e assimilação de certos livros; a perspectiva social da aprendizagem considera que o processo do conhecimento resulta de práticas sociais, por meio de uma ativa participação dos indivíduos – é nesta perspectiva em que está situado o conceito de Comunidades de Prática (LAVE; WENGER, 1991). A partir do interesse em pesquisar o processo de aprendizagem em Comunidades de Prática, o ambiente organizacional em que se situa a Empresa Júnior pareceu um espaço adequado para esta pesquisa. Baseada na experiência francesa, as Empresas Juniores são geridas exclusivamente por alunos de graduação, que, atuando na elaboração e execução de projetos para pequenas e médias empresas, têm a oportunidade de desenvolver-se tanto pessoal quanto profissionalmente, de forma independente, mas ainda sob a orientação de professores. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com base em estudo de caso, na qual os dados foram coletados por meio de entrevistas com treze membros da Empresa Júnior PUC-Rio, nos meses de novembro a dezembro de 2013. A análise do conteúdo das entrevistas resultou em cinco categorias de análise: Acesso Legitimado às Práticas; Ambiência Organizacional; Engajamento Mútuo; Empreendimento Comum e Repertório Compartilhado. Como conclusão, este trabalho sugere, com base na percepção dos membros entrevistados, que a EJ PUC-Rio seja uma Comunidade de Prática, tendo em vista que todos os indicadores de formação propostos por Wenger (1998) foram identificados na pesquisa.

## Palavras-chave

Empresa júnior; comunidade de prática; aprendizagem situada

## Abstract

Farah, Isabela Achkar de Mendonca P; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Junior Enterprise at PUC-Rio: a Community of Practice?** Rio de Janeiro, 2014. 117p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Our society conceives the learning process, in general, through two distinct modes: the cognitive perspective considers that learning is done in the mind of the individuals; the social perspective of learning considers that the process of knowledge results from social practices, through an active participation of individuals – it is in this perspective that is situated the concept of Communities of Practice (LAVE; WENGER, 1991). From the interest in researching the process of learning in Communities of Practice, the organizational environment in which the Junior Enterprise is situated seemed an adequate space for this research. Based on French experience, Junior Enterprise are managed exclusively by graduate students, who, working on the elaboration and execution of projects for small and medium companies, has the opportunity to develop themselves in a personal as well as in a professional level, in an independent way, but still under teacher's orientation. To reach the proposed goal, it was done a qualitative research, based in a case study, in which data was collected through interviews with thirteen members of the Junior Enterprise PUC-Rio, in the months of November and December 2013. The content's analysis of the interviews resulted in five categories of analysis: Legitimated Access to Practices; Organizational Ambience; Mutual Engagement; Joint Enterprise and Shared Repertoire. As a conclusion, this work suggests, based on the perception of the interviewed members, that the JC PUC-Rio is a Community of Practice, as all indicators of formation proposed by Wenger (1998) were identified in the research.

## Keywords

Junior enterprise; community of practice; situated learning

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1. Problema de Pesquisa	12
1.2. Objetivos	15
1.3. Questões de Pesquisa	15
1.4. Relevância do Estudo	16
1.5. Delimitações do Estudo	16
1.6. Estrutura da Dissertação	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>18</b>
2.1. Comunidades de Prática	18
2.1.1. Comunidades de Prática: um breve histórico	18
2.1.2. Distinção entre Comunidades de Prática e Instituições	22
2.1.3. Comunidades de Prática e suas Dimensões	24
2.1.4. Participação Periférica Legitimada	29
2.1.5. Currículo de Aprendizagem	33
2.1.6. Modos de Pertencimento em Comunidades de Prática	34
2.1.7. Participação e Reificação	36
2.1.8. Constelações de Comunidades	37
2.2. Cultura Organizacional	38
2.2.1. Definição	38
2.2.2. Elementos da Cultura	40
2.2.2.1. De acordo com Schein	40
2.2.2.2. De acordo com Hofstede	42
2.2.2.3. De acordo com Deal e Kennedy	43
2.2.2.4. De acordo com Trice e Beyer	44
2.2.2.5. De acordo com Pettigrew	49
2.2.2.6. De acordo com Tamayo	50
<b>3. EMPRESA JÚNIOR</b>	<b>52</b>
3.1. Empresa Júnior: um breve histórico	52
3.2. A Empresa em Análise	56
3.2.1. Missão e Valores	58
3.2.2. Cargos da EJ PUC-Rio	58
3.2.3. Áreas de Atuação e Serviços da EJ PUC-Rio	61
3.2.4. Programa <i>Trainee</i>	63
3.2.5. Feedbacks	64

3.2.6. <i>Alumni</i>	65
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>66</b>
4.1. Tipo de Pesquisa	66
4.2. Seleção dos Sujeitos	67
4.3. Procedimento de Coleta e Registro de Dados	68
4.4. Tratamento e Análise dos Dados	70
4.5. Limitações do Método	71
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>72</b>
5.2.1. Acesso Legitimado às Práticas	73
5.2.2. Ambiência Organizacional	80
5.2.2.1. Características	80
5.2.2.1.1. Caráter Interdisciplinar	80
5.2.2.1.2. Ciclo de Gerações	82
5.2.2.2. Aspectos Culturais	84
5.2.2.2.1. Sentimento EJ	84
5.2.2.2.2. Ritos e Cerimônias	85
5.2.2.2.3. Fundadores como heróis	87
5.2.2.2.4. Frases que passam os valores da Empresa	88
5.2.3. Engajamento Mútuo	90
5.2.3.1. Relações mutuamente sustentadas – harmoniosas ou conflituosas	91
5.2.3.2. Maneiras compartilhadas de engajamento para fazer as coisas juntos	92
5.2.3.3. Rápido fluxo de informação e propagação de inovação	93
5.2.3.4. Ausência de preâmbulos introdutórios, como se as conversas e interações fossem o prolongamento de um processo contínuo	94
5.2.3.5. Rápida configuração de um problema a ser discutido	95
5.2.4. Empreendimento Comum	96
5.2.4.1. Sobreposição substancial nas descrições dos participantes que pertencem a CoP	97
5.2.4.2. Saber o que os outros sabem, o que podem fazer, e como podem contribuir para o empreendimento	98
5.2.4.3 Identidades mutuamente definidas	98
5.2.4.4 Habilidade para acessar apropriadamente ações e produtos	99
5.2.5 Repertório Compartilhado	99
5.2.5.1. Ferramentas específicas, representações e outros artefatos	101
5.2.5.2. Saber local, histórias compartilhadas, piadas internas, “risadas conhecidas”	102
5.2.5.3. Utilização de jargões e atalhos para a comunicação, bem como facilidade de produzir novos	102

5.2.5.4. Certos estilos reconhecidos como indicadores de adesão de um membro na comunidade	103
5.2.5.5. Discurso comum que reflete certa perspectiva sobre o mundo	104
<b>6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES</b>	<b>106</b>
6.1. Conclusões	106
6.2. Sugestões para Estudos Futuros	110
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>112</b>

## Lista de Figuras

Figura 1: Estágios de desenvolvimento das Comunidades de Prática	28
Figura 2: Níveis de cultura e suas interações	41
Figura 3: Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade	42
Figura 4: Organograma da EJ PUC-Rio	63

## Lista de Quadros

Quadro 1: Possíveis indicadores de que uma Comunidade de Prática se formou	27
Quadro 2: Estágios de desenvolvimento das Comunidades de Prática	28
Quadro 3: Lista de definições que distinguem formas culturais estudadas frequentemente	46
Quadro 4: Tipologia dos Ritos, suas manifestações e consequências latentes	47
Quadro 5: Perfil dos entrevistados	68
Quadro 6: Categorias da análise	73