

5. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, procurou-se identificar, a partir do relatos dos membros entrevistados, em que medida a Empresa Júnior da PUC-Rio se caracteriza como uma Comunidade de Prática. Neste sentido, na pesquisa de campo, buscou-se: identificar como se caracteriza a aprendizagem na EJ PUC-Rio; verificar em que medida os indicadores de que uma Comunidade de Prática se formou propostos por Wenger (1998) estão presentes na Empresa Júnior da PUC-Rio; e, ainda, identificar e analisar os fatores que influenciam no funcionamento da Empresa como uma Comunidade de Prática.

A análise do material obtido por meio de entrevistas com os membros da Empresa Júnior da PUC-Rio resultou na identificação de cinco categorias de análise: duas que surgiram após a pesquisa de campo (Acesso Legitimado às Práticas e Ambiência Organizacional) e três que foram elaboradas previamente, a partir do referencial teórico (Engajamento Mútuo, Empreendimento Comum e Repertório Compartilhado). O Quadro 6 apresenta de forma sintética as categorias e suas descrições.

Categorias da análise	Componentes
Acesso Legitimado às Práticas	Diz respeito ao ingresso de novos membros; o acesso legitimado às práticas da Empresa, o desenvolvimento dos membros por meio de Capacitação e Mentoria, à Participação Periférica Legitimada; e ao Currículo de Aprendizagem.
Ambiência Organizacional	Diz respeito às características da organização que influenciam na dinâmica da EJ PUC-Rio: caráter interdisciplinar e ciclo de gerações.
	Diz respeito aos aspectos culturais da organização que influenciam na dinâmica da EJ PUC-Rio: o ‘Sentimento EJ’; Ritos e Cerimônias; os fundadores como heróis e as frases que passam os valores da Empresa.
	Refere-se às percepções dos entrevistados em relação ao Engajamento Mútuo que é fruto da vontade dos membros da EJ

Engajamento Mútuo	PUC-Rio de se aprofundarem em um domínio do conhecimento, seguindo os seguintes indicadores propostos por Wenger (1998): Relações mutuamente sustentadas – harmoniosas ou conflituosas; Maneiras compartilhadas de engajamento para fazer as coisas juntos; Rápido fluxo de informação e propagação de inovação; Ausência de preâmbulos introdutórios, como se as conversas e interações fossem o prolongamento de um processo contínuo; Rápida configuração de um problema a ser discutido;
Empreendimento Comum	Refere-se às percepções dos entrevistados em relação ao compartilhamento de compromisso dos membros em realizar projetos conjuntamente, que refletem a vontade de se identificar e participar de suas práticas, seguindo os seguintes indicadores propostos por Wenger (1998): Sobreposição substancial nas descrições dos participantes que pertencem a CoP; Saber o que os outros sabem, o que podem fazer, e como podem contribuir para o empreendimento; Identidades mutuamente definidas; Habilidade para acessar apropriadamente ações e produtos;
Repertório Compartilhado	Refere-se às percepções dos entrevistados em relação aos artefatos - recursos materiais e sociais -, criados, adaptados ou incorporados pelos membros de uma Comunidade de Prática através da participação, seguindo os seguintes indicadores propostos por Wenger (1998): Ferramentas específicas, representações e outros artefatos; Saber local, histórias compartilhadas, piadas internas, “risadas conhecidas”; Utilização de jargões e atalhos para a comunicação, bem como facilidade de produzir novos; Certos estilos reconhecidos como indicadores de adesão de um membro na comunidade; Discurso comum que reflete certa perspectiva sobre o mundo.

Quadro 6: Categorias da análise

Fonte: elaboração própria

O presente capítulo está ordenado de acordo com as categorias de análise, em conformidade com o Quadro 6. Buscando caracterizá-las, na apresentação de cada categoria foram inseridos fragmentos dos relatos dos entrevistados. Da mesma forma, sempre que possível, foram expostas as análises, discussões e relações com a literatura abordada no referencial teórico.

5.2.1.

Acesso Legitimado às Práticas

Nas revelações do campo desta pesquisa foi possível identificar que os membros ingressam com pouco conhecimento do funcionamento e das atividades desenvolvidas pela EJ PUC-Rio. Além disso, como o objetivo é que os novos membros aprendam na Empresa, no processo seletivo não se exige uma experiência prévia. Desta forma, muitos dos que ingressam nunca trabalharam, nem estagiaram e não têm uma ideia clara do ambiente que vão encontrar na Empresa. É na EJ PUC-Rio que esses alunos têm a oportunidade de lidar pela primeira vez com o mercado de trabalho, atender clientes, inserir-se em um ambiente empresarial, administrar uma empresa, enfrentar problemas e criar soluções (VABO JR, 2013).

“Com a chegada de um novo membro é muito natural da nossa parte saber que ele sabe menos, por que a gente não tem como pré-requisito que a pessoa tenha conhecimento técnico, seja um cara muito graduado na universidade, não. O objetivo é que ele aprenda na empresa. Então, quando um novo integrante vem, a gente tem toda uma prática de passar para ele esse conhecimento.” (Entrevistado D)

“Esse é um assunto [a chegada de um membro novo] que a gente tem muito carinho, principalmente por que é um perfil de pessoa, que a maioria nunca trabalhou na vida. Então, vai chegar com uma pressão em um ambiente totalmente diferente. Muitas vezes chega com uma roupa totalmente diferente, por que nem espera (...)” (Entrevistado M)

“(...) E a primeira semana geralmente é aquele baque: “Vou aguentar ou não vou aguentar”. É o momento de realmente a pessoa descobrir se topa ou se não topa estar aqui. Então, a gente tenta receber da melhor forma por que a gente entende que não é qualquer um que vai receber esse choque de primeira da melhor maneira possível.” (Entrevistado L)

Assim, desde o ingresso dos novos membros na Empresa Júnior da PUC-Rio, existe um esforço dos antigos membros em proporcionar aos novatos acesso às práticas da Empresa. Os novos membros são recepcionados de forma acolhedora de modo que desde o início eles se sintam parte da Empresa, sendo, a partir de então, incentivados a participar, a se expor e a dar opinião. Esta constatação está em linha com a literatura que destaca que para que haja um acesso legitimado às práticas de uma comunidade é preciso que os novos membros se tornem um “*insider*” e possam adquirir o ponto de vista subjetivo, aprender a falar a linguagem e incorporar a habilidade de se comportar como um membro (BROWN; DUGUID, 1991).

“A gente procura acolher o máximo [um membro novo], por que é como um estranho no ninho, a gente dá uma atenção triplicada de tudo, tanto para pessoa se ajustar como pessoa mesmo, assim, como sócio, mas também na área.” (Entrevistado G)

“(…) E, assim, desde o primeiro dia a gente já pode e deve convidar eles para todas as reuniões internas que a gente tem na empresa e até externas com clientes, às vezes, e a gente já começa a cobrar deles a opinião. Então, tem uma reunião da diretoria de marketing da empresa, a gente chama todos os *trainees* para essa reunião e aí a gente começa a discutir ideias e fala “E aí fulano, o quê que você acha?”. Com um dia de empresa a gente já vai querer a opinião dele, quando ele não dá, a gente fala: “Tenta se expor mais”.” (Entrevistado K)

Cada membro novo entra na EJ PUC-Rio recebe um capacitador e um mentor. O capacitador é responsável por passar conhecimento técnico de uma área específica para o novo membro, preparando-o para atuar em projetos. O mentor é uma pessoa mais antiga na Empresa, um gerente ou um gestor, que vai acompanhar o novo membro dentro da Empresa nesse início, para auxiliar na adaptação, no desenvolvimento de aspectos pessoais e no alinhamento à cultura da EJ PUC-Rio até que o *Trainee* possa ser efetivado como Consultor.

Nessa etapa, a partir da fala dos membros, foi possível identificar em linha com Lave e Wenger (1991, p. 95), que os novos membros têm acesso não apenas a um posto de observação, mas sim à participação como forma de aprendizagem.

“O cara entra aqui dentro, ele recebe um mentor e um capacitador. Esse capacitador é que vai te passar conhecimento técnico da sua área específica, para que o novo membro esteja apto a atuar nos projetos. E o mentor é uma pessoa mais velha, um gerente ou um gestor que vai te acompanhar, vai ser um braço direito dentro da empresa neste início, para fazer esta sua adaptação e para te desenvolver em algumas questões mais pessoais que fogem das competências, que fogem do conhecimento técnico da empresa. Então, tem várias práticas que a gente adota ao longo disso, desde tarefas até monitoria.” (Entrevistado A)

“Quando ele [o novo membro] entra, ele fica de dois a três meses como *trainee*, realizando várias tarefinhas na empresa, que o mentor passa. Aí ela fica realizando essas tarefinhas para poder conhecer melhor a empresa mesmo, pra poder tentar agir como ela enxerga, mesmo que seja em uma visão bem inicial, com isso ele vai se desenvolvendo e se a gente achar que ele está apto ele vai ser efetivado como consultor.” (Entrevistado K)

É nesse período de adaptação, quando os novos membros começam a ter uma clareza do funcionamento da EJ PUC-Rio, que ocorre a maior parte dos desligamentos na Empresa, pois os membros que não se identificam com o perfil da Empresa, não se adequam ou não gostam, acabam naturalmente se desligando ou sendo desligados da EJ PUC-Rio.

“As pessoas entram e elas têm que se adaptar à empresa. Então, assim, a grande maioria das pessoas que se desliga é durante esse período do programa *Trainee*, por que ali elas veem, às vezes porque elas entraram sem uma ideia clara do que é a EJ. Eu sempre digo assim: “não é que a pessoa seja ruim, às vezes ela está sendo ruim no sentido de mostrar um mau desempenho, não porque ela seja burra, não se dedique, e tal, mas é que ela não gosta daquilo, não entendeu e não gosta de fazer este tipo de trabalho” Então, ela fica mais *out* e naturalmente ela pode ser desligada ou se desligar.” (Entrevistado D)

“Hoje eu não vejo uma pessoa que não faça parte desse grupo. As pessoas que não se encaixam, elas vão saindo muito rápido, ou porque elas não se adequam ou porque não corresponderam mesmo, não tem perfil, não gostaram do que experimentaram aqui, entendeu?” (Entrevistado J)

Em linha com o Currículo de Aprendizagem proposto por Wenger (1998), na EJ PUC-Rio, os novos membros, que têm interesse em se desenvolver na Empresa, têm acesso a oportunidades para o engajamento na prática, ou seja, a partir da perspectiva dos aprendizes é possível vislumbrar um campo de recursos de aprendizagens e oportunidades situadas na prática diária, como ilustram os relatos a seguir.

“Eu fui gerente do processo seletivo por cinco meses, então, eu tive muito perto dessa avaliação tanto do julgar, como do tratar, receber. Então, é tentar deixar as pessoas à vontade, adaptar cada um, podendo passar o máximo de conhecimento e de espaço mesmo, para que a pessoa crie, faça diferente e vá se adaptando ao ambiente da EJ.” (Entrevistado H)

“[aprendizagem] Todo dia, na prática. Desde o telefone que toca e você tem que resolver o problema dos outros que já saíram daqui há três anos atrás até o cliente, que obviamente chega com uma questão nova para você, e você topa ou não encarar, a você aprender a ter a postura certa para lidar com imprevistos, com pessoas mais velhas, que às vezes não querem te dar o devido valor porque você tem somente vinte e poucos anos. Aprender mesmo, porque uma vez que você se compromete a entregar um trabalho, tem que fazer o possível para poder entregar o que você se comprometeu. Então, é uma aprendizagem constante.” (Entrevistado L)

“É informação nova o tempo todo, é passagem de cultura, é responsabilidade. Então, é muita coisa o tempo todo: questões da sua área, você tem os seus gestores para falar, os seus gerentes, o presidente para te cobrar, você tem que dar

atenção para o *trainee*, tem que falar com o consultor, então há troca o momento inteiro.” (Entrevistado G)

Neste sentido, na visão dos membros entrevistados a EJ PUC-Rio é um local onde a aprendizagem ocorre de várias formas no contato do dia-a-dia, assim a prática e o “aprender fazendo” permitem que cada membro tenha acesso cada vez maior às práticas da Empresa, o que corrobora Gherardi, Nicolini e Odella (1998), que dizem que em uma Comunidade de Prática a aprendizagem é vista como uma forma de coparticipação nas práticas, em vez de em termos de aquisição de conhecimento abstrato.

“A aprendizagem ocorre de várias formas e muito no dia a dia.” (Entrevistado A)

“Como eu falei, eu acho que essa passagem do conhecimento é muito mais do dia-a-dia, de forma pessoal. É obvio que a gente tem uma rede com os projetos e o banco de dados, mas o conhecimento mesmo, o conhecimento pesado mesmo, que é o diferencial, é passado no dia-a-dia, no contato.” (Entrevistado J)

A participação dos membros, em uma Comunidade de Prática, inicialmente é periférica, mas por ser legitimada pela comunidade, permite que os novos membros aumentem a intensidade de participação, movendo-se centripetamente até alcançar uma participação plena. Nessa trajetória, o novo membro vai gradualmente se tornando mais competente nas práticas desta comunidade, aumentando sua intensidade de participação até se tornar um membro pleno (WENGER, 1998).

Nesse sentido, foi possível perceber a legitimidade de participação concedida aos novatos e como, desta forma, gradativamente os membros mais novos vão se tornando mais experientes nas práticas da EJ PUC-Rio, como ilustra o relato a seguir.

“Acho que ao longo da experiência é isso também que você desenvolve. É mais segurança para você correr atrás e não ficar por fora boiando, sem saber o que está acontecendo. Hoje em dia eu me sinto com mais facilidade. Acho que essa geração mais nova ainda se sente... Ainda olha mais para o lado do que para trás, tipo: “Quem passou por isso e como é que eu tiro dúvida com eles?”, e quem está do lado ainda não tem, às vezes, tanta informação. Então, eu acho que mais com a experiência e com o tempo é que eles vão ganhando isso (...).” (Entrevistado L)

“Eu estava até falando com os novos *trainees* que acabaram de entrar na empresa ontem, que eu entrei na Empresa Júnior sem saber nada. Então, quando eu entrei aqui, nada do que eu faço hoje eu sabia fazer. Eu aprendi tudo. Assim, de fato, antes de eu entrar na Empresa Júnior eu era uma pessoa a nível profissional e hoje eu sou outra completamente diferente. Eu tive diferentes tipos de aprendizagem. Aprendizagem técnica, com a minha capacitação, uma pessoa que era mais antiga na minha área me ensinou a parte financeira, fluxo de caixa, todas essas coisas mais técnicas. Eu tive aprendizagem de como lidar com o cliente. E de uma forma geral toda essa aprendizagem acontece com a passagem do conhecimento. Então são pessoas que já estão a mais tempo na empresa, que já vivenciaram essas situações que passam para mim esta experiência.” (Entrevistado B)

Para os membros entrevistados existe uma troca e um aprendizado constante entre os membros da EJ PUC-Rio, os mais novos aprendem com os membros mais antigos, os membros mais antigos também aprendem com os mais novos. Esta dinâmica permite, inclusive, que membros mais experientes ganhem novos *insights* a partir do contato com os novatos (WENGER, 1998a).

“Você num projeto com um membro mais velho e vice-versa, você aprendendo com uma pessoa que entrou, que não sabe nada da empresa, mas tem umas ideias muito boas e chega aqui e tem uma abertura para botar em prática, para experimentar, testar. Então, eu acho que o conhecimento e o aprendizado vai muito disso, sabe?” (Entrevistado J)

“Tem isso de as pessoas mais velhas sempre quererem passar o que elas vivenciaram para os mais novos, então a gente tem essa gestão do conhecimento. É o que a gente fala: “passei por isso e você, obviamente, tem o direito de passar e errar de novo”. Mas assim, você também aprende com pessoas que nunca trabalharam com aquilo, por um *input* que elas te deram e que te faz pensar em outra coisa.” (Entrevistado L)

“A gente que é mais velho acessa os membros antigos. Eu não vejo na rede do EJ, eu não vejo no espaço físico, mas eu vou falar com quem viveu aquele momento. Os membros mais novos procuram a gente dentro da empresa é quase como uma escadinha assim.” (Entrevistado D)

“Então, primeiro que é muito prático, muita experiência de vida, depois tem um quê de troca de experiência, também, e, aí, você vai trocar com menino mais novo que entrou que é de outro curso, que vai te ensinar uma coisa que você nunca imaginou que pudesse aprender.” (Entrevistado F)

“Então, tudo que as pessoas passaram em 2005, 2006, eu tenho acesso na rede. Assim, o antigo presidente, ele ficou um ano e meio na empresa, então ele já passou por inúmeras situações que eu não passei ainda e ele acaba me passando esse conhecimento. Então, tem uma troca muito grande. Tanto dos mais antigos comigo, quanto do meu conhecimento com os mais novos, dos mais novos comigo. Então, é sempre uma troca aqui.” (Entrevistado B)

A aprendizagem também é proporcionada pelo convívio intenso dos membros nas práticas da Empresa e influenciada pelo contexto organizacional da EJ PUC-Rio. Neste sentido, em congruência com Gherardi, Nicolini e Odella (1998), foi possível perceber que a aprendizagem que ocorre na EJ PUC-Rio sugere que o processo é social e não apenas de caráter cognitivo.

“Essa aprendizagem é muito fluida porque a gente tem uma cultura muito fluida na empresa. De dedicação, de comportamento. Enfim, de postura e eu acho que isso acaba facilitando a aprendizagem. As pessoas entram na empresa e conseguem perceber claramente como a empresa funciona, então acho que isso facilita. (...) A gente acaba ficando tanto tempo aqui que a gente acaba imergindo no universo da Empresa Júnior. Então, é tudo muito intenso.” (Entrevistado B)

“Eu aprendi muito aqui e não é uma aprendizagem só técnica, mesmo, é interpessoal, de se relacionar com pessoas, de você entender os limites e a linha tênue entre o ser profissional e o pessoal, mesmo. Nosso convívio é muito intenso aqui, a gente passa muitas horas juntos e a gente tem que conseguir ter esse equilíbrio.” (Entrevistado E)

Além disso, de acordo com os membros entrevistados, a aprendizagem na EJ PUC-Rio também é proporcionada pela aplicação prática do conhecimento teórico obtido na universidade e pelo compartilhamento que ocorre a partir das relações com os professores orientadores e os clientes.

“Troca de conhecimento de várias formas: o professor orientador, o próprio cliente, que traz um ponto de vista diferente, é constante (...).” (Entrevistado L)

“Eu vejo a EJ como uma aprendizagem de mil maneiras, assim, tem aprendizado por todos os lados que você possa imaginar. Aqui a gente tem uma base prática, que a gente não tem na faculdade só pelos nossos cursos, então uma aprendizagem de relacionamento com o cliente, de relacionamento dentro de uma empresa.” (Entrevistado J)

“Aqui, principalmente na área de publicidade, é literalmente tudo que a gente vê na faculdade. A gente tem a prática de toda teoria que a gente vê. Então, eu acho que o maior aprendizado vai dos projetos que a gente faz para os clientes externos nossos. Eu acho que aí está o principal aprendizado, a relação com o cliente e a aplicação do conhecimento teórico da faculdade.” (Entrevistado C)

Neste sentido, foi possível identificar que a aprendizagem na EJ PUC-Rio se dá não apenas pelas relações entre membros e ex-membros da Empresa, mas também pelas relações que se estabelecem com professores e clientes. O que sugere, em linha com Wenger (1998), que em seu processo de aprendizagem, a EJ

PUC-Rio também se relaciona com outras comunidades, ou seja, como uma constelação, as comunidades estão inter-relacionadas a outras comunidades.

5.2.2.

Ambiência Organizacional

A partir da análise das entrevistas percebeu-se que a ambiência organizacional da EJ PUC-Rio influencia na aprendizagem, no desenvolvimento dos membros, na dinâmica, nas atividades e nos projetos realizados pela EJ PUC-Rio. Nesta análise, a ambiência organizacional diz respeito às características e aos aspectos culturais da EJ PUC-Rio.

5.2.2.1.

Características

Em relação às características da EJ PUC-Rio, destacam-se o caráter interdisciplinar e o ciclo de gerações dos membros.

5.2.2.1.1.

Caráter Interdisciplinar

De acordo com os relatos dos entrevistados, foi possível identificar que a interdisciplinaridade é uma das características da Empresa Júnior PUC-Rio que impacta positivamente na aprendizagem de seus membros. A EJ PUC-Rio aceita alunos de todos os cursos de graduação da PUC-Rio, diferentemente de outras Empresas Juniores que são focadas em apenas uma área do conhecimento.

Assim, equipes heterogêneas, com alunos de cursos distintos, trabalham em um mesmo projeto e têm a possibilidade de conhecer diferentes pontos de vistas, interpretações, avaliações e soluções pensadas por diferentes áreas do conhecimento, muitas vezes distintas e muitas vezes complementares, promovendo ainda mais a troca e o compartilhamento de experiências de seus membros.

“O que é mais legal da EJ é que ela é interdisciplinar, então tem gente de Design, de Engenharia, de Administração, de Marketing, então são cabeças que pensam muito diferente, o que é muito bom para construir alguma coisa, são pontos de

vistas diferentes. Então, enquanto eu que sou de Engenharia, sou às vezes meio quadrada e, conversando com uma pessoa de Design, já abro a minha cabeça. Então tem uma troca muito grande.” (Entrevistado G)

Ao mesmo tempo, os membros reconhecem que, por ser uma empresa interdisciplinar, foi preciso aprender a lidar com alunos de diversos cursos e visões muito particulares, sendo este um desafio pessoal para cada membro que atua na empresa, ou seja, um fator que beneficia ainda mais o desenvolvimento dos membros.

“Quando a gente trabalha internamente, a gente tem as gestões e, então é nesse momento que eu acho que acontece a maior interdisciplinaridade. Você está cuidando de alguma parte da empresa com pessoas de diferentes cursos. Então, bem ou mal, vão sempre trazer opiniões e olhares diferentes. Eu, por exemplo, tive experiência de fazer projeto com uma menina de Relações Internacionais e a minha visão de Publicidade é totalmente diferente da dela. Então, no nosso projeto ela trouxe coisas que enriqueceram muito. Teve uma troca muito grande.” (Entrevistado C)

“Uma das características da EJ é interdisciplinaridade. Então, eu faço Comunicação – habilitação em Jornalismo, trabalho com algo completamente diferente que é a parte de marketing, publicidade. Então, é muito interessante que eu sente do lado de uma pessoa e esteja fazendo ali o meu relatório, mas pergunte sobre processos, converse sobre RH, converse sobre finanças. Abre mesmo o horizonte. Então tem muito essa coisa de você ser estimulado a sair da sua caixinha. Pensar fora da caixa. A procurar mais.” (Entrevistado D)

O caráter interdisciplinar da EJ PUC-Rio é visto pelos membros como um fator que, além de promover o intercâmbio de conhecimento entre alunos de diferentes cursos, e, conseqüentemente, resultar num grande aprendizado, agrega valor aos projetos realizados pela Empresa, como ilustra o relato a seguir.

“Por exemplo, eu sou do curso de Design, na gestão de negócio, que é minha função no interno hoje, você tem um líder de cada área. Então, eu tenho comigo dentro da mesma gestão que eu, uma pessoa que é de Engenharia, uma pessoa que é de Comunicação, uma pessoa que é de ADM, então você acaba tendo um conhecimento que vai muito além do que você imagina. Eu aprendo coisas aqui que eu nunca imaginei aprender na minha vida, sabe? Muito pelo convívio mesmo. A gente estimula muito a questão da interdisciplinaridade, como forma de agregar valor aos nossos projetos, sabe? Então, a gente, por exemplo, tem um projeto que é de Marketing e a gente pensa como a gente pode botar uma pessoa Design para agregar valor a esse projeto.” (Entrevistado J)

A interdisciplinaridade na EJ PUC-Rio é valorizada e incentivada tanto nos projetos internos quanto nos projetos externos, o que favorece a troca entre as diversas áreas da Empresa.

“(…) Principalmente pela interdisciplinaridade, que é algo que a gente preza, assim. Então, é sempre a interdisciplinaridade que a gente prega tanto na gestão interna, quanto nos projetos externos. Então, por exemplo, o plano de negócios sempre é alocado uma pessoa de marketing, uma pessoa de processos e uma pessoa de finanças. Sempre tem uma troca muito grande por essas pessoas. Então, é o tempo inteiro assim, em diversos propósitos, em diversas equipes, em diversos momentos que você pode estar trabalhando com pessoas diferentes.” (Entrevistado M)

“(…) Por exemplo, a gente sempre coloca três consultores de áreas diferentes, eu já fiz com pessoas de ADM, já fiz com pessoas de Relações Internacionais, todos de cursos diferentes, então você pegando pessoas de cursos diferentes são visões de mundo diferentes, são conceitos diferentes, a galera de Design pensa completamente diferente da galera de Engenharia, e a gente tem que estar trabalhando junto, então tem uma troca muito grande.” (Entrevistado I)

5.2.2.1.2. Ciclo de Gerações

A partir das entrevistas identificou-se que existe um ciclo de gerações motivado pela alta rotatividade dos membros na EJ PUC-Rio. Apesar de o índice de rotatividade dos membros não ter sido divulgado, segundo relatos, os membros permanecem em média entre 6 e 7 meses e, conseqüentemente, há um grande esforço para manter a cultura e reter o conhecimento na Empresa. Neste sentido, os membros veem com naturalidade a importância desse ciclo de gerações para a sua continuidade da EJ PUC-Rio, pois, tendo em vista que eles só podem atuar na EJ PUC-Rio enquanto são alunos de graduação, a passagem de cada membro pela Empresa é temporária.

“Uma coisa que está no fundamento da EJ é que você não fica eternamente na empresa (…).” (Entrevistado D)

“É importante esse ciclo de gerações na EJ para gente continuar desenvolvendo e transformando (…).” (Entrevistado H)

“(…) A empresa é tão cíclica que é natural essa nova entrada, assim. A gente encara com uma naturalidade muito grande.” (Entrevistado B)

“(…) A gente quer que eles continuem o nosso trabalho, a gente sabe que a gente não vai poder terminar sempre.” (Entrevistado L)

Como a formação de novas gerações é fundamental para a continuidade dos ciclos da Empresa, em cada processo seletivo, geralmente é aprovado um grupo de candidatos, raramente entra uma pessoa sozinha. É uma leva de *trainees*, é uma geração nova como denominam os membros da EJ PUC-Rio.

“A gente evita muito que entre uma pessoa sozinha, justamente porque quando você entra com outras pessoas, cria-se uma geração (...)” (Entrevistado E)

“Quando entra uma pessoa nova, geralmente entra mais pessoas com ela, raramente vai entrar uma pessoa sozinha. É uma leva de *trainees*, que gente chama. É uma geração nova.” (Entrevistado L)

Na EJ PUC-Rio os membros passam e a Empresa tem que continuar. Desta forma, o ciclo de gerações é visto pelos membros como uma característica da EJ PUC-Rio e, assim, faz parte de sua cultura que os mais antigos tenham como missão preparar os mais novos que irão sucedê-los, dando continuidade aos ciclos de gerações da Empresa.

“Eu acho que, para gente, é muito interessante ver novas pessoas se interessando em continuar o trabalho que a gente fez. Assim, como a gente quis continuar o dos anteriores. (...) Então, eu vejo com muito interesse chegar uma pessoa da sua área e você querer capacitar ela e passar todo o seu conhecimento. Se sentir um pouco dono daquele conhecimento e ter propriedade para passar isso para quem não tem, sabe?” (Entrevistado L)

“Quando eu entrei, eu via as pessoas mais velhas num certo pedestal, assim, poxa as pessoas têm a mesma idade do que eu, mas era visível você olhar e pensar: “Cara, eles têm muito conhecimento, sabem muita coisa”, e hoje eu vejo o quanto que essas pessoas que estavam lá se esforçaram para passar isso pra mim. Por que aqui a gente tem essa ciência de que depois que a gente chega a um certo nível de aprendizado dentro da empresa, fica na nossa vez de desenvolver os próximos. Então, a gente tem esse dever intrínseco que a gente procura sempre fazer. Também é uma coisa natural, e a gente já entra sabendo, assim, você vai se desenvolver e depois você vai ter que desenvolver outra pessoa.” (Entrevistado K)

De acordo com os relatos, identificou-se que na EJ PUC-Rio existe um ciclo no qual os membros se reúnem, se envolvem, se desenvolvem atuando nas práticas da Empresa. Quando os membros se tornam participantes experientes nas práticas da Empresa, eles têm a missão de desenvolver as novas gerações de membros, que vão dar continuidade ao novo ciclo na EJ PUC-Rio. Esta

constatação está em linha com a literatura que destaca que as Comunidades de Prática têm um ciclo de vida no qual os membros se reúnem, se envolvem, se desenvolvem, e se dispersam de acordo com o tempo, a lógica e o ritmo do aprendizado (WENGER, 1998), pois o ciclo de vida da Comunidade de Prática é determinado pelo valor que representa aos seus membros (WENGER, 1998a).

5.2.2.2.

Aspectos Culturais

Em relação aos aspectos culturais, destacam-se o ‘Sentimento EJ’; os Ritos e Cerimônias para passagem de cultura: os fundadores como heróis e as frases que passam os valores da Empresa.

5.2.2.2.1.

Sentimento EJ

A partir das entrevistas, identificou-se que para os membros a EJ PUC-Rio tem uma cultura forte, que pode ser entendida como um sentimento de pertencimento e identificação com um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros e ex-membros da Empresa. Esse sentimento é tão forte que, em 2013, foi lançado um livro em comemoração aos dezoito anos da Empresa Júnior PUC-Rio, denominado Sentimento EJ, no qual membros e ex-membros relatam registros passados e recentes, que revelam a importância da EJ PUC-Rio em suas vidas pessoal e profissional, e contam como a cultura tem permanecido há dezoito anos.

“É muito pelo convívio, é muito forte a cultura, tão forte é que a gente fez agora um livro que se chama Sentimento EJ, que conta como essa cultura permaneceu por dezoito anos. (...) E é muito bacana assim, chegar um membro que trabalhou aqui há dez anos atrás e perguntar “Vocês ainda fazem isso?”, e a gente acha as culturas são parecidas, sabe? Eles tinham alguns ritos dentro da empresa, alguns rituais que a gente mantém ainda, a gente valoriza muito essa passagem de cultura. Essa passagem é muito mais pessoal do que qualquer coisa, sabe? Oral ou escrita, mas é muito pela relação entre as pessoas, é muito além do que uma relação profissional aqui. Então acho que essa passagem de cultura vai muito do contato, do dia-a-dia.” (Entrevistado J)

“Você já deve ter ouvido em outros momentos dessa cultura EJ, da gente ter esse amor, essa paixão e de fato é isso: a gente se envolve demais, então, a gente cuida assim, é um pedacinho da gente que fica.” (Entrevistado H)

De acordo com Trice e Beyer (1984), culturas fortes explicam, dão sentido e direção para os membros da organização. Para Sathe (1985), a força de uma cultura está relacionada à intensidade de pressupostos compartilhados que orientam o comportamento dos envolvidos, e é o resultado da harmonia entre os valores e as crenças da cultura, seu grau de clareza, aceitação e compartilhamento. Segundo Tamayo e Gondim (1996), os valores são crenças valorizadas, enfatizadas no cotidiano da organizacional, que expressam interesses e desejos tanto do indivíduo quanto da coletividade, que orientam e guiam o comportamento dos seus membros, determinando suas formas de pensar, agir e sentir. Neste sentido, o relato a seguir ilustra o fato de a cultura da EJ PUC-Rio ser tão valorizada pelos membros e ex-membros da Empresa que permanece sendo passada de geração para geração, apesar do modelo de negócio da Empresa ter se modificado completamente ao longo do tempo.

“A cultura da empresa é impressionante, se você pegar as pessoas do primeiro ano, eles têm as mesmas frases, o mesmo pensamento, o modelo de negócio pode mudar completamente, mas a crença é a mesma.” (Entrevistado M)

Nesse sentido, o relato a seguir elucida que o que é valorizado na EJ PUC-Rio é a aprendizagem, ou seja, o maior ganho que os membros podem obter é a possibilidade de aprender e se desenvolver.

“A gente tem a certeza que investir nisso aqui é a melhor possibilidade que a gente tem de se desenvolver. A gente brinca que a gente não sai rico, a gente sai caro, por que a gente aprende muito.” (Entrevistado C)

5.2.2.2.2.

Ritos e Cerimônias

Em linha com Trice e Beyer (1984), que destacam que as organizações com culturas fortes provavelmente têm ritos e cerimônias potentes e bem estabelecidos, que desempenham um papel importante na manutenção de suas respectivas culturas e, também, com Deal e Kennedy (2000), que afirmam que os ritos e rituais são atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa, e servem para comunicar e guiar a maneira pela qual as pessoas devem se comportar na

organização, foi possível identificar na EJ PUC-Rio a existência de ritos e cerimônias realizados como forma de expressão cultural, dentre os quais se destacam a Recepção aos *Trainees*, a Festa dos *Trainees* e os Seminários.

“A gente tem os nossos ritos que são a festa dos *trainees*, os seminários. Então a gente tem muitas culturas que são próprias nossas.” (Entrevistado A)

“A gente tem uma cultura muito forte. Todo mundo sabe da história, tem treinamento histórico, sabe da cultura da empresa. Então no Seminário, a gente bombardeia de cultura, esse é o objetivo, mesmo.” (Entrevistado M)

No ingresso dos novos membros na EJ PUC-Rio existe uma Recepção aos *Trainees* na qual os novos membros, ao entrarem na Empresa, são aplaudidos pelos membros mais antigos e, em seguida, todos os membros da EJ PUC-Rio almoçam juntos, como ilustram os relatos a seguir.

“Na recepção aos *trainees*, a gente sempre tenta fazer uma recepção de puxar muito para o lado pessoal mesmo, tem que saber muito separar o pessoal do profissional, mas na entrada a gente tenta puxar para: “Cara, nós somos seus amigos, nós temos muita coisa em comum, nós estamos aqui”. Então, eles entram a gente bate palma, tem almoço junto, e a gente procura sempre quando tem um *trainee* fazendo alguma coisa demonstrar interesse, Então: “Opa, tudo bom? O quê que você está fazendo aí? Me conta.”, para eles se sentirem realmente parte da empresa.” (Entrevistado K)

“Esse novo [membro] é incorporado ao grupo muito mais rápido do que em qualquer lugar, sabe? É um ambiente que a gente ama estar e a gente fica super feliz quando entra gente nova, sabe? E a gente sempre faz no primeiro dia a empresa inteira almoça junto com esses novos membros, então a receptividade é muito grande assim.” (Entrevistado J)

Estes relatos sugerem que a Recepção aos *Trainees* seja um Rito de Passagem, pois marca o ingresso dos novos membros na Empresa, facilitando a transição desses indivíduos aos seus novos papéis e assegurando que esses novos ocupantes sejam tratados como os antigos e, assim, reduzindo a incerteza nas relações sociais em curso, conforme proposto por Trice e Beyer (1984).

Logo que entram, os *trainees* têm que organizar uma festa para os membros antigos e os ex-membros. Esta é uma tradição que ocorre sempre que entram novos membros na Empresa e tem o intuito de aproximar e integrar os membros da EJ- PUC-Rio. Neste sentido, em linha com Schein (1990), nesse

processo de socialização dos novos membros é que se reproduz e se perpetua a cultura dentro da empresa.

Existem também os Seminários, que ocorrem a cada seis meses, nas férias de janeiro e julho, que é uma viagem de quatro dias, onde se realizam várias dinâmicas e festas de confraternização, que além da integração, servem para que os membros assimilem os valores da cultura organizacional.

“A gente valoriza muito a questão da cultura, a gente tem muitos eventos, muito investimento nisso. Por exemplo, o seminário que a gente faz de seis em seis meses, com toda a empresa. Tem a festa dos *trainees*, que é uma festa que quando os *trainees* entram, eles organizam uma festa pra todo mundo da empresa, e isso acaba gerando história, gerando conhecimento geral da empresa que vai passando de geração para geração.” (Entrevistado I)

“Eles [os novos membros] sempre organizam uma festa para nós [os antigos membros] e também para ex-membros e é uma festa assim, para conversar, para se enturmar, para sair desse ambiente, ver as pessoas como elas são. É muito legal e é um acontecimento, a gente fica muito ansiosa e tem também uma viagem que a gente faz a cada seis meses, nas férias de janeiro e julho, que é uma viagem totalmente de integração, sabe? Que acontecem festas, sim, mas acontecem dinâmicas para que as pessoas se conheçam, para que as pessoas serem mais abertas, mais sinceras, perderem a vergonha, quebrar um pouco o gelo, também. Então, assim, são quatro dias que a gente passa com os membros da empresa. Então, a gente valoriza muito ir, não ir é impensável e tem uma equipe que organiza e é basicamente de dinâmicas para gente aprender, dinâmicas para gente trocar.” (Entrevistado E)

Estes relatos sugerem que a Festa de *trainees* e os Seminários sejam Ritos de Integração, pois incentivam e reavivam sentimentos comuns que unem membros, aumentando a interação uns com os outros e reforçando sentimentos comuns que os unem a um sistema mais amplo e, consequentemente, mantendo-os comprometidos com a cultura da Empresa, conforme proposto por Trice e Beyer (1984).

5.2.2.2.3.

Fundadores como heróis

Em linha com Schein (1996), que afirma que culturas surgem dentro das organizações e se baseiam em suas próprias histórias e experiências, tendo início com seus fundadores, que, ao compartilhar o desempenho bem sucedido da organização, desenvolvem pressupostos que determinam as percepções,

pensamentos, sentimentos e, até certo ponto, o comportamento dos membros do grupo que o compartilha, o relato a seguir ilustra que os alunos que fundaram a EJ PUC-Rio são considerados heróis que fazem parte da história da Empresa e como exemplos a serem seguidos devem ser lembrados em histórias que vão passando de uma geração para outra.

“Nossa cultura tem muito disso. Eu costumo brincar fazendo uma relação com antropologia criando ritos. A EJ tem tudo isso. Os dois alunos que criaram são uns heróis, sabe? O Bruno Lessa e o Silvério Zebral, todo mundo tem que conhecer esses nomes, porque eles estão na história da EJ.” (Entrevistado D)

Nesse mesmo sentido, para Deal e Kennedy (2000), heróis são pessoas vinculadas à organização, no presente ou no passado, que personificam os valores e condensam a força da organização, fornecendo modelos de comportamento, estabelecendo padrões de desempenho e demonstrando que o sucesso pode ser alcançado, e para Hofstede (1990), heróis possuem características que são altamente valorizadas em uma cultura, e que, portanto, servem de modelo para o comportamento.

5.2.2.2.4.

Frases que passam os valores da Empresa

Por meio das entrevistas foi possível identificar que a EJ PUC-Rio tem diversas frases que passam os valores da Empresa, que são repetidas rotineiramente nas práticas do dia-a-dia e como lemas têm sido passadas de uma geração para outra, como ilustram os relatos a seguir.

“Tem frases, por exemplo, “ninguém mandou que a criássemos”, que representa muito a nossa independência, porque a EJ veio como uma coisa que não tinha apoio da PUC, foi muito de rebeldia de quem criou. Ela começou no estacionamento, no orelhão. Então, tem uma série de valores e coisas que a gente prega que estão ali, independente das pessoas que passam e que mudam, continuam ali dentro.” (Entrevistado M)

“A gente as nossas frases que passam a cultura: “Melhor uma cadeira vazia do que mal ocupada”, “eu tenho que deixar melhor do que eu peguei”, “oito horas é uma hora, oito e cinco é outra hora”. Então tem uma serie de frasezinhas e ditados que fazem parte da EJ.” (Entrevistado D)

“Em todas as nossas reuniões a gente repete essas frases de efeito: “Deixar melhor do que pegou”, “Ninguém mandou que a criássemos”, que é a ideia de, sim, vai ser difícil pra caramba, mas ninguém te pediu pra estar aqui, você veio

pelas suas próprias pernas e você tem que lembrar isso todo dia, que é uma responsabilidade que você está topando encarar e eu acho que é por isso mesmo que a gente tem essa seriedade, por que não é qualquer um que toparia.” (Entrevistado L)

Entre as frases relatadas, se destaca o lema “Deixar melhor do que pegou”, que tem o intuito de incentivar a continuidade e o desenvolvimento da EJ PUC-Rio, expressando a ideologia da Empresa, e na prática significa que cada membro deve se desenvolver com as práticas da EJ PUC-Rio, tornando-se experiente e, assim, antes de terminar seu ciclo na Empresa, tem o dever de preparar os novos membros que vão dar continuidade à Empresa, passando para eles seu conhecimento.

“A gente está aqui para isso, para se desenvolver, sem troca ninguém aprende, então, como nosso objetivo de fato é se desenvolver, além de como a gente diz: “Deixar melhor do que pegou”. Acho que não se faz isso sem preparar as pessoas que vão estar aqui, que de fato vão dar continuidade a esse sonho.”(Entrevistado H)

“Eu, por exemplo, tenho muita gratidão, acho que a empresa me deu muita coisa, me ensinou muita coisa. Então, as pessoas que estão começando agora, eu quero que elas passem pela mesma experiência que eu passei. Então, a cultura da empresa me faz querer ensinar para eles tudo que eu aprendi aqui dentro. Isso é muito forte aqui.” (Entrevistado A)

Estas constatações corroboram as ideias de Tamayo (1998), que afirma que uma das funções dos valores organizacionais compartilhados entre os membros de uma organização é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao seu funcionamento e à sua missão. Em outras palavras, segundo Hofstede (1990), os símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular que só é reconhecido por aqueles que compartilham uma cultura. Do mesmo modo, para Trice e Beyer (1984), símbolo é qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como um veículo para a transmissão de significado que expressa uma ideia valorizada na organização.

É importante destacar que este lema faz parte da cultura da EJ PUC-Rio há várias gerações como é possível constatar por meio do depoimento, presente no livro Sentimento EJ, de um ex-membro que atuou na Empresa de 2003 a 2005: “(...) a certeza é sempre uma: você é responsável por deixar a empresa melhor do que ela estava quando chegou. Foi exatamente essa a frase que ouvi de colegas de

trabalho, tutores ou chefes no meu primeiro dia de empresa e em muitos outros dias depois, com um tom que misturava seriedade e paixão.” (LACERDA, 2013, p. 92).

Nesse sentido, percebeu-se que a missão da EJ PUC Rio e a valorização lema “Deixar melhor do que pegou” fortalecem a perpetuação dos ciclos de gerações, tendo em vista que o objetivo é que cada membro se desenvolva pessoal e profissionalmente atuando nas práticas da Empresa, ao mesmo tempo em que com esse desenvolvimento a Empresa também se beneficia ao cumprir o objetivo de prestar serviços de qualidade para outras empresas.

“Essa passagem de conhecimento é algo quase que, um ritual assim: eu vou sair, não vou ficar aqui para sempre. A pessoa que vai entrar, desde o início ela recebe uma orientação da cultura da empresa, de que quando ela for assumir ela vai ter que fazer um trabalho melhor do que o meu. Então a gente tem a frase: “Você tem que deixar melhor do que pegou”. Então, ela entra sabendo que em algum momento ela pode assumir essa minha posição, o meu papel, então ela vai ter que fazer melhor do que eu.” (Entrevistado D)

“É muito comum, todo mundo que entra, sempre rola uma crítica: “Vocês tentam forçar a entrada de cultura nessas pessoas”. Sempre rola isso. Então, eu lembro que na minha época um monte de gente apaixonada, que ama isso aqui e que isso foi a melhor coisa na vida dela e você com um dia, pensa “Não é possível, ele está me enganando” e as pessoas não entendem, sabe? E é muito cíclica a coisa, entra uma leva de pessoas e elas falam isso e logo depois elas estão convertidas e entra uma nova leva e as pessoas que criticaram falam a mesma coisa. (...) A gente vai se desenvolvendo ao mesmo tempo em que desenvolve a empresa, sabe?” (Entrevistado J)

Além disso, nesse cenário, foi possível perceber que os aspectos culturais da EJ PUC-Rio, tais como as crenças, as ideologias, os símbolos e rituais integram e permeiam as práticas da Empresa, refletindo e reafirmando os valores da EJ PUC-Rio. Assim, em linha com Wenger (1998, p. 96), que diz que “aprendizagem é o motor da prática e a prática é a história dessa aprendizagem” e Pettigrew (1979, p. 577), que diz que “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem” foi possível considerar que na EJ PUC-Rio a cultura alimenta a prática e a prática alimenta a cultura.

5.2.3. Engajamento Mútuo

O engajamento mútuo diz respeito ao estabelecimento de relações de responsabilidade mútua entre participantes que se tornam parte integrante da prática. Envolve contribuições e competências complementares e sobrepostas, sem que haja uma completa homogeneidade, e só é possível quando há legitimidade de participação: acesso às atividades em curso, à informação e às práticas da comunidade (WENGER, 1998).

A fala do entrevistado, relatada a seguir, ilustra como o comprometimento com a cultura da Empresa e o compartilhamento do Sentimento EJ propiciam o envolvimento dos membros nas práticas da EJ PUC-Rio, gerando, conseqüentemente, aprendizado.

“O principal ponto que move isso, que facilita são as pessoas e a cultura que a gente consegue manter aqui dentro. Eu lembro que desde que eu entrei, eu vejo isso muito com as pessoas que entram, quando você entra e vê as pessoas que estão aqui há mais tempo e que compartilham todo esse sentimento que é da empresa e todo esse comprometimento e essa cultura, e você vê. É isso que te motiva a ser assim também, a você correr atrás e ter todo esse comprometimento. É isso que gera todo o aprendizado porque a partir do momento que você está envolvido de verdade tudo fica mais fácil e o aprendizado vem como consequência.” (Entrevistado I)

Na dimensão Engajamento Mútuo encontram-se os seguintes indicadores da formação de uma Comunidade de Prática (Wenger, 1998): relações mutuamente sustentadas – harmoniosas ou conflituosas; maneiras compartilhadas de engajamento para fazer as coisas juntos; rápido fluxo de informação e propagação de inovação; ausência de preâmbulos introdutórios, como se as conversas e interações fossem o prolongamento de um processo contínuo; e rápida configuração de um problema a ser discutido, que serão analisados a seguir.

5.2.3.1.

Relações mutuamente sustentadas – harmoniosas ou conflituosas

A partir das entrevistas realizadas foi possível identificar que os membros da EJ PUC-Rio se relacionam e interagem constantemente no dia-a-dia, em conversas, nos treinamentos, em reuniões, nas tarefas e nos projetos realizados. Essas interações, nas quais participam membros de áreas diferentes, com habilidades diferentes, permitindo que cada um possa contribuir com o melhor de

si, é fruto da proximidade entre os membros e do objetivo de se desenvolver um ao outro.

“Para mim, [a aprendizagem] é constante na troca, numa conversa, num treinamento, o tempo todo. Eu acho que a gente tem sim uma hierarquia, a gente tem cargo, mas de certa forma somos todos alunos, estamos todos aqui de fato para desenvolver um ao outro, então a gente fica muito próximo, é o nosso objetivo se desenvolver, então...” (Entrevistado H)

“É o tempo inteiro isso. Então, se a gente vai fazer um projeto, você tem interação com pessoas de diferentes áreas, diferentes habilidades específicas e tal. (...) Então, a gente pode fazer uma tarefa, pegando o melhor de cada um, com habilidades completamente diferentes. Então, é o tempo inteiro. Tanto na gestão interna, quanto no projeto externo. Então, qualquer equipe que você forma, você vai estar interagindo.” (Entrevistado M)

“É muito dessa passagem de conhecimento através das conversas, mesmo. (...) Como eu te disse o tempo todo a gente está discutindo sobre a empresa, então o tempo todo a gente passa conhecimento: “Poxa, a minha área está com problema a gente não está vendendo projeto, não sei o quê que a gente poderia fazer” e aí a pessoa: “na minha área eu implementei tal coisa, comecei a ligar mais para os clientes e deu certo isso”. Então, é bem natural (...)” (Entrevistado K)

“Com certeza, a gente não se fecha só na área ou no projeto. A gente tem muita troca de toda a empresa, dos vinte tantos membros... Então, no dia-a-dia tem muita troca, o tempo todo, nas reuniões. Nunca é uma reunião só de exatas ou só de design então com certeza a gente se reúne muito para essa troca.” (Entrevistado G).

Nesse sentido, em congruência com Wenger (1998:75) foi possível constatar que os membros da EJ PUC-Rio mantêm relações mutuamente sustentadas que surgem a partir do mútuo engajamento no qual os membros “trabalham juntos, se veem todos os dias, se falam o tempo inteiro, trocam informações e opiniões e influenciam diretamente a compreensão de um ao outro de forma rotineira”.

5.2.3.2.

Maneiras compartilhadas de engajamento para fazer as coisas juntos

De acordo com os relatos dos entrevistados foi possível identificar que os membros mais antigos, que já têm mais experiência nas práticas da Empresa, que sabem que o funciona, o que tende a funcionar e o que não funciona, passam esse conhecimento para os mais novos. Ao mesmo tempo, os novos membros também têm espaço para sugerir novas maneiras de fazer as coisas juntos nas práticas do

dia-a-dia, o que permite um debate constante e a possibilidade de que surjam melhores formas de realizar as práticas.

“Os membros mais velhos por experiência, eles acabam adquirindo uma bagagem maior para saber que práticas funcionam, que práticas tendem a funcionar e as que não funcionam e como é papel deles desenvolverem a gente, eles passam: “Fica a dica, isso aqui não vai dar certo, não precisa nem tentar”, mas é obvio que tem coisa que a gente acaba tentando e tem coisa que às vezes dá certo e a opinião dos mais velhos estava errada. Então, é até melhor quando a gente não concorda muito entre nós sobre as práticas, a gente gosta de debater muito até todo mundo estar ciente de essa aqui vai ser a prática X, mas por natureza, assim, a gente tende a pensar bem diferente.” (Entrevistado K)

“O que às vezes limita um pouco, principalmente para quem já esta há mais tempo na empresa, às vezes acha que já passou por aquilo e não precisa repetir o erro. Então: “A gente sabe que isso dá certo, segue por essa linha, que vai ser sempre assim”, isso é ruim, sabe? Se a gente teve a nossa chance de errar as pessoas mais novas também têm. Então, sim tem muito isso da gente querer passar o melhor para o próximo e obviamente, com a melhor das intenções, mas eu acho que o mais certo mesmo é deixar que as pessoas descubram por conta própria, a melhor maneira delas, de entregar, por que as vezes a gente acha que está acertando e tem jeitos melhores de fazer.” (Entrevistado L)

Além disso, percebeu-se que existem reuniões periódicas onde se discute o andamento dos projetos, o que está dando certo e o que não está, ou seja, há um debate constante em busca de como melhorar a forma de fazer os projetos.

“Sim, todo projeto que a gente faça, interno ou externo. Além das áreas se encontrarem. Todo projeto tem reunião interna periodicamente pra gente discutir como é que tá o andamento. O que tá dando certo, por exemplo: a gente tá fazendo um plano de negócios: o que tá dando certo na parte financeira, o quê tá dando errado na parte de marketing e vice-versa. Tem reuniões que levam a equipe inteira de *brainstorming* mesmo pra gente vê o quê que vai fazer (...).” (Entrevistado F)

Dessa forma, identificou-se que na EJ existem maneiras compartilhadas de engajamento para fazer as coisas juntos.

5.2.3.3.

Rápido fluxo de informação e propagação de inovação

Segundo a percepção dos membros entrevistados, diversos fatores influenciam no rápido fluxo de informações e na propagação de inovação dentro da EJ PUC-Rio: o sentimento de sócio, a hierarquia pouco vertical, a comunicação informal, o uso intensivo de tecnologia para se comunicar, o ambiente físico da Empresa, sem paredes nem divisórias, e a proximidade dos membros.

“(...) Eu acho que a gente é uma grande comunidade, então é tudo muito rápido, a gente tem reuniões, tem muita troca por e-mail, grupo de *whats up*, grupo ALL-EJ. O sentimento é de sócio, a empresa é de todos.” (Entrevistado J)

“A gente tem muita reunião da área, da área interna ou da área externa. E assim, na nossa empresa ninguém tem um escritorzinho, então a gente é aberta, então tem troca o tempo todo e as reuniões das áreas e das gestões.” (Entrevistado G)

“(...) Não tem uma hierarquia tão longa, um organograma tão vertical, assim. Então não tem porque demorar tanto o fluxo de informações.” (Entrevistado E)

“É rápido. Somos hoje 26 pessoas, tem muito de troca, tem aquele ambiente informal, aquele grupo informal que surge na empresa. (...) A gente tem reunião com toda empresa uma vez por mês, a gente para uma hora e meia e faz uma reunião com todo mundo para dar um apanhado do que aconteceu durante esse mês e no dia-a-dia as informações chegam de forma rápida.” (Entrevistado D)

“Todo mundo tem acesso à rede. Então, todo mundo pode entrar e ver o que quiser. E você deve ter percebido que a nossa comunicação é muito informal assim, então a gente acaba se chamando o tempo inteiro na empresa.” (Entrevistado B)

Além disso, diante da grande intensidade de informações que precisam ser comunicadas, diversas reuniões, compromissos e projetos acontecendo ao mesmo tempo, os membros da EJ PUC-rio estão sempre pensando em como deixar a comunicação cada vez mais eficiente.

“Às vezes isso é um problema, comunicar para todo mundo o que a gente está fazendo, são muitos projetos internos, externos, extraordinários, então como é que a gente expõe isso para todo mundo é muito difícil. A gente tem um sistema de atas, que a cada reunião a gente escreve as atas e manda para ALL-EJ, e todo mundo tem acesso, se quiser ler está ali. (...) Então cada vez mais, ainda mais na gestão de imagem, a gente preza muito em pensar em novos métodos de comunicar mesmo para todo mundo o que está acontecendo, quadro de avisos, *post-it* colado na parede, todo tipo de informação o mais rápido, prático e objetivo possível para galera sentir que ninguém está perdendo nada.” (Entrevistado L)

5.2.3.4.

Ausência de preâmbulos introdutórios, como se as conversas e interações fossem o prolongamento de um processo contínuo

Para os membros da EJ PUC-Rio, diversos fatores tais como, a cultura da Empresa, a comunicação informal, a proximidade física entre os membros, a informalidade do ambiente são apontados para explicar o fato das conversas e

interações serem constantes, como se elas fossem o prolongamento de um processo contínuo, como ilustram os depoimentos a seguir:

“As conversas e interações são constantes. A gente enfatiza muito na cultura da empresa de você sempre buscar um membro desde para saber se ele está tendo dificuldade, sejam pessoais que possam estar afetando no desenvolvimento dele na empresa, até para dificuldades para fazer projeto, ou seja, lá o que for com relação aos membros. Isso é uma coisa que a gente tem uma preocupação muito forte.” (Entrevistado C)

“A gente aqui tem uma comunicação solta, assim. Não tem que ter uma: “Ah, eu vou marcar na reunião”. Claro que a gente marca, mas é muito: “Eu vou chegar atrás de alguém e vou tirar uma dúvida”, então é muito fácil, tudo muito simples.” (Entrevistado F)

Também contribui para que haja conversas e interações contínuas, em linha com Wenger (1998), o fato de os membros terem o desejo de buscar o alinhamento das ideias, negociar perspectivas, encontrar uma base comum e reconciliar diversas perspectivas, conforme mencionado no relato a seguir.

“Uma coisa que a gente preza é uma de estar fazendo uma coisa, olhar para o lado e falar: “Cara, dá uma olhada aqui”. É bem para ser uma coisa natural. Então assim, a gente tem que trocar, sabe? Todas as minhas ideias tem bater com as deles [os outros membros de um projeto], estar alinhadas com as deles, a gente tem que viver nessa interação constante. Sem contar assim, viu um negócio legal, mandar por e-mail para todo mundo ver.” (Entrevistado E)

5.2.3.5.

Rápida configuração de um problema a ser discutido

Na percepção dos membros, existe uma rápida configuração do problema a ser discutido quando ele é objetivo, quando, por exemplo, um membro precisa passar *feedback* para outro, como elucidam os relatos a seguir.

“Sim, eu acho que pelo fato da gente ter a cultura do *feedback* aqui, todo mundo é meio direto assim na conversa. Então, a gente acaba “Aconteceu isso, eu quero resolver esse problema e vamos resolver então”.” (Entrevistado B)

“É que acho que existem as conversas que vem de uma forma mais solta, de uma forma mais automática e aí a gente acaba não tendo nenhum ponto, a gente vai

discutindo um monte de coisa. Agora quando a gente tem algum objetivo, então, eu vejo isso muito na questão do *feedback*, quando você tem que dar algum *feedback* aos membros, quando alguém fez uma coisa que não estava certa. Isso varia muito de pessoa para pessoa, mas geralmente a gente acaba já partindo para o ponto principal. (...) Enfim, esse tipo de coisa tende a ser mais rápido e mais objetivo, mesmo. Então, quando a gente marca alguma coisa especificamente para isso, já tem em mente um objetivo, procura partir o mais rápido possível para o objetivo, não ficar embromando muito, não.” (Entrevistado K)

Porém, quando a pauta não é objetiva, os membros costumam ter opiniões muito diferentes, gerando debates, o que na visão dos próprios membros pode tornar a experiência ainda mais enriquecedora em termos de aprendizado.

“Sim, mas ao mesmo tempo, não, porque é aqui a gente acha que tudo deve ser discutido com todos, sabe? Então às vezes fica meio confuso: “Qual é o foco, o quê que a gente tem que discutir agora”, mas como é muito planejado, eu sei o que está acontecendo em todas as áreas da empresa. Todo mundo quer dar pitaco em tudo e isso torna essa experiência um rico aprendizado e faz a empresa crescer mais rápido também.” (Entrevistado J)

5.2.4. Empreendimento Comum

Para Wenger (1998), em uma Comunidade de Prática, o empreendimento é comum por que é continuamente negociado e renegociado por seus membros nas práticas da comunidade, refletindo compartilhamento de compromisso, competências e o domínio de interesses da comunidade, pois os membros compartilham a vontade de se identificar e participar de suas práticas.

Os membros moldam o empreendimento através de sua participação, ao mesmo tempo em que a participação dos membros também é afetada e moldada pela forma que o empreendimento se desenvolve. Desta forma, a participação dos membros, o que eles fazem juntos e como definem e dão sentido ao que é feito é fruto deste empreendimento comum (Wenger, 1998).

Neste sentido, o que ocorre na EJ PUC-Rio pode ser ilustrado pelo relato a seguir:

“O que facilita? Eu acho que é todo mundo estar em busca do mesmo objetivo, focado em estar realizando, em estar buscando sempre o melhor. Assim você

tendo pessoas comprometidas com o trabalho, todos vão estar empenhados nisso, vão ter noção da importância que é ter essa troca da comunicação, que é a base de tudo.” (Entrevistado C)

Na dimensão Empreendimento Comum encontram-se os seguintes indicadores da formação de uma Comunidade de Prática (Wenger, 1998): sobreposição substancial nas descrições dos participantes que pertencem a CoP; saber o que os outros sabem, o que podem fazer, e como podem contribuir para o empreendimento; identidades mutuamente definidas; habilidade para acessar apropriadamente ações e produtos, que serão analisados a seguir:

5.2.4.1.

Sobreposição substancial nas descrições dos participantes que pertencem a CoP

A partir das falas dos entrevistados percebeu-se que existe um perfil que caracteriza os membros da EJ PUC-Rio: são estudantes, com idades muito próximas, têm a mesma linguagem, as mesmas dificuldades, interesses em comum e o desejo de aprender e de se desenvolver.

“Existe um perfil muito específico, umas características que são muito necessárias pra ficar aqui na EJ, por que a gente se doa muito pra ficar aqui.” (Entrevistado E)

“E o fato de serem pessoas com a mesma idade que eu, que tem as mesmas dificuldades, por que também fazem faculdade e que tem se dividir entre estudar e trabalhar, acaba facilitando. Por que as pessoas vão compreender as minhas dificuldades por que elas passaram pelo mesmo problema.” (Entrevistado B)

“Aqui a gente está lhe dando com outros alunos, são pessoas que estão aqui há mais tempo, elas me ensinam muita coisa, elas falam a minha linguagem, é diferente de quando você está um lugar uma pessoa mais velha fala uma coisa que não tem tanta lógica pela linguagem mesmo (...).” (Entrevistado E)

“A gente costuma dizer que a EJ não é para muitos. Exige que a pessoa tenha muita vontade de aprender. É esse perfil, é esta vontade que a pessoa tem de aprender”. (Entrevistado D)

Dessa forma, foi possível constatar que existe uma sobreposição substancial nas descrições dos membros que pertencem a EJ PUC-Rio.

5.2.4.2.

Saber o que os outros sabem, o que podem fazer, e como podem contribuir para o empreendimento

Por meio dos depoimentos dos entrevistados identificou-se que o uso frequente de *Feedbacks*, o fato de a empresa ser interdisciplinar e o tempo de experiência na Empresa contribuem para que os membros tenham uma visão comum das competências, dos pontos fortes e das possíveis contribuições e das limitações de cada um dos integrantes da EJ PUC-Rio.

“Eu acho que pelo fato da gente ter muito a cultura do *feedback* ajuda muito a gente conhecer os pontos que são fracos e as limitações das pessoas.” (Entrevistado B)

“Os perfis, principalmente dos gerentes, são muito diferentes e muito, assim, delimitados, sabe? A gestora financeira é gerente de finanças e ela faz Engenharia de Produção. Óbvio que para questões sentimentais é muito mais uma questão de afinidade. Mas quando estou com problema no trabalho, se eu tiver um problema no projeto de finanças, eu vou recorrer a ela. Enquanto, se eu tiver um problema de como eu vou escrever, como eu vou transmitir o que eu quero falar, de repente, eu vou perguntar para o gerente de marketing, que faz Jornalismo. Isso sim é muito fácil de distinguir.” (Entrevistado E)

“Quando eu preciso de ajuda, eu sei a quem recorrer, por que a partir de um certo ponto você já consegue entender o perfil das pessoas, as características legais de cada um (...).” (Entrevistado L)

Dessa forma, constatou-se que os membros mais experientes da EJ PUC-Rio têm conhecimento de quem sabe e quem pode contribuir para os empreendimentos.

5.2.4.3

Identities mutuamente definidas

De acordo com Wenger (1998), em uma Comunidade de Prática as identidades dos membros são mutuamente definidas, no entanto elas não se fundem, ao contrário, à medida que interagem, os integrantes se tornam mais diferentes entre si. Essa singularidade de identidade propicia um ambiente mais diversificado e menos homogêneo, permitindo uma troca maior entre os membros. Neste sentido, os relatos a seguir ilustram a percepção dos membros da EJ PUC-Rio:

“É impressionante o potencial que uma pessoa tem de aprender uma com a outra, por mais diferentes que elas sejam, cada uma tem uma história muito diferente, uma visão muito diferente e é isso que torna a coisa tão agregadora essa troca, sabe?” (Entrevistado J)

“A gente diz que tem um perfil EJ que as pessoas se aproximam. Todo mundo é muito diferente, tem gosto diferente, trabalha de forma diferente, mas a gente tem uma troca nisso. Por exemplo, eu prefiro trabalhar, eu sou muito mais produtiva de manhã, e estou alocada com alguém que não. Então, você tem uma troca de adaptação, de costumes, de técnicas, mesmo, tipo, de elaborar um relatório. Acho que é o tempo todo, por que a gente não faz as coisas sozinho, então eu acho que a gente tem essa troca constante.” (Entrevistado H)

Nesse sentido, percebeu-se a existência de um perfil comum que une os membros, e nessa união a singularidade de cada membro torna a troca agregadora e constante, por que na EJ PUC-Rio todos os projetos são realizados de forma compartilhada.

5.2.4.4

Habilidade para acessar apropriadamente ações e produtos

Na visão dos membros da EJ PUC-Rio com a experiência os membros vão ganhando mais liberdade e confiança para acessar o conhecimento gerado na Empresa. Ao mesmo tempo, os relatos indicam que todos os membros têm legitimidade de acesso desde início, o que é preciso é ter vontade de participar, de aprender e de buscar.

“Eu acho que um tempo de empresa você acaba se sentindo mais livre, assim. Acho que os *trainees* ficam um pouco mais travados mais eu acho que com o tempo a gente vai ganhando mais liberdade e mais confiança para fazer isso.” (Entrevistado B)

“Com certeza, qualquer problema, eu falo com as pessoas e a gente tem também uma gestão do conhecimento na rede, é aberto pra todo mundo. Cabe muito, a vontade da pessoa em procurar. Tudo é muito aberto, está ali, entendeu?” (Entrevistado G)

“Então, com todos os recursos que estão ali disponíveis na EJ. O quê que precisa? A pessoa precisa querer aprender. Precisa querer ir em busca disso.” (Entrevistado D)

5.2.5

Repertório Compartilhado

De acordo com Wenger (1998), repertório compartilhado refere-se aos recursos materiais e sociais criados, adaptados ou incorporados pelos membros de uma Comunidade de Prática através da participação.

O repertório inclui rotinas, palavras, ferramentas, formas de fazer as coisas, histórias, gestos, símbolos, gêneros, ações ou conceitos que foram desenvolvidos para produzir ou adotar ferramentas, artefatos, representações, recordar e registrar eventos, inventar novos termos, redefinir ou abandonar antigos termos, contar e recontar histórias, criar ou quebrar rotinas.

Estes recursos reificam o que uma Comunidade de Prática produziu ou adotou ao longo do tempo e que se tornaram parte de suas práticas em uma forma estática, congelada. Assim sendo, a formalização de uma regra, de convenções, acordos e expectativas, de um procedimento, a produção de uma ferramenta e de um formulário são exemplos de reificação.

Neste sentido, o que ocorre na EJ PUC-Rio pode ser ilustrado pelo relato de um entrevistado a seguir:

“Quando a gente entra, eu não estou há tanto tempo assim, eu sou consultora há dois meses e é difícil, sabe? As pessoas já tem uma dinâmica comum. Aqui tudo tem nome: a impressora tem um nome, o celular tem um nome, os computadores tem um nome. Então até você pegar essas coisas você fica um pouco perdido, sabe? No começo é estranho, causa uma estranheza, mas como a gente passa muito tempo juntos, muitas horas aqui, vai entrando, sabe? Fica uma coisa inerente, intrínseca.” (Entrevistado E)

Na dimensão Repertório Compartilhado encontram-se os seguintes indicadores da formação de uma Comunidade de Prática (Wenger, 1998): ferramentas específicas, representações e outros artefatos; saber local, histórias compartilhadas, piadas internas, “risadas conhecidas”; utilização de jargões e atalhos para a comunicação, bem como facilidade de produzir novos; certos estilos reconhecidos como indicadores de adesão de um membro na comunidade; discurso comum que reflete certa perspectiva sobre o mundo, que serão analisados a seguir:

5.2.5.1.

Ferramentas específicas, representações e outros artefatos

Ao final de cada projeto da EJ PUC-Rio é realizado um registro com tudo que deu certo, o que foi aprendido, o que não deu certo e as propostas de como melhorá-lo: são as Lições Aprendidas, que têm o intuito de sustentar e disseminar o conhecimento organizacional, dando suporte às decisões tanto no presente quanto no futuro. Depois de tudo registrado o documento é salvo na própria rede de forma que todos possam ter acesso.

“A gente faz aqui na empresa as lições aprendidas. Assim, toda vez que termina o projeto a gente faz lições aprendidas do projeto. Onde a gente diz tudo: como foi o relacionamento com o cliente, como é que o gerente trabalhou, como é que os consultores trabalharam e a gente coloca lá possíveis falhas que a gente cometeu: como isso aconteceu, como a gente poderia solucionar. Então a gente acaba aprendendo muito com os erros.” (Entrevistado B)

Na EJ PUC-Rio, as Lições Aprendidas também servem para calcular as horas que cada membro trabalhou em seu respectivo projeto e a partir deste preenchimento é possível saber o quanto cada um receberá de remuneração. Entretanto, de acordo com os membros entrevistados, como o conhecimento é passado principalmente na prática do dia-a-dia, as Lições Aprendidas ficam mais restritas às equipes que trabalharam no projeto e acabam não sendo efetivamente utilizadas pelos membros.

“No final de cada projeto a gente faz lições aprendidas, a gente avalia o que deu certo, o que deu errado, mas eu acho que às vezes aquilo fica muito preso à equipe daquele projeto. Então, eu sei muito bem o que deu certo no meu projeto, o que deu errado, o que deu certo nos projetos dos meus consultores. A gente acaba que troca muito, mas fica muito restrito àquela equipe, por mais disponível que esteja na rede é difícil ter gente que vá lá e acesse.” (Entrevistado F)

“A gente utiliza muito pouco essas lições aprendidas. A gente alimenta, mas não é algo que a gente acessa (...).” (Entrevistado D)

“Hoje inclusive a gente tem um problema com isso [lições aprendidas] ficou burocratizado, e não é feito da melhor maneira que se possa aproveitar, mesmo. O nosso planejamento de projetos é feito em homem-hora então, o que acontece muitas vezes é que lições aprendidas de um projeto, por exemplo, se torna simplesmente calcular o desvio de horas e não trocar experiência, o que foi válido, a comunicação com o cliente e, de fato, balancear aquele projeto, o que foi, o que não foi. Mas a gente tem essa política de “E aí, porque quê aconteceu assim, porque quê deu certo, porque eu que não deu?”.” (Entrevistado H)

5.2.5.2.

Saber local, histórias compartilhadas, piadas internas, “risadas conhecidas”

Segundo os entrevistados, a EJ PUC-Rio tem um saber local, histórias compartilhadas e piadas internas que vão passando de geração para geração. Ao longo do tempo, nas festas dos *Trainees*, nos seminários e mesmo no dia-a-dia da Empresa, novas histórias e piadas vão surgindo, passando a fazer parte do repertório da EJ PUC-Rio. Foi possível perceber também que existe um esforço para manter presente o compartilhamento Destas histórias.

“Nossa cultura é muito isso, tem umas piadas internas que às vezes nem é nossa, nem é da minha época, mas que você já ouviu tanto, que você começa a internalizar as mesmas gírias, histórias, acontecimentos, destas festas, mesmo, que acabam ficando.” (Entrevistado E)

“(…) Até porque a Empresa Júnior tem dezoito anos. Então, a cultura passa de uma geração para outra. Ela passa por membros, a gente preza muito a cultura da empresa. Então, os gestores ainda tem mais essa função de manter a cultura da empresa, de fazer com que aquilo ali esteja no sangue das pessoas, sabe? Então tem passagem, tem piadas, que a gente entende, por exemplo, se eu falar pra você, você não vai entender muito. A gente tem o seminário, que é uma viagem que a gente faz de seis em seis meses, para interação dos membros, passagem de cultura, então sempre depois de um seminário acontece alguma coisa e aí a gente fica brincando aqui durante seis meses.” (Entrevistado G)

5.2.5.3.

Utilização de jargões e atalhos para a comunicação, bem como facilidade de produzir novos

Nas entrevistas realizadas foi possível vislumbrar que na EJ PUC-Rio os membros utilizam termos próprios para descrever equipamentos, tais como o celular, a impressora, os notebooks, os diversos tipos de reuniões existentes, entre outros. Essas siglas e jargões facilitam a comunicação e criam uma identidade dos membros, como ilustram os relatos a seguir.

“Nosso celular virou Pablito, nossa impressora se chama Adelaide. A gente comprou um notebook novo da Samsung e virou SAM o nome dele e comprou mais um também da Samsung e ele virou o SUNG, então é o SAM e o SUNG.” (Entrevistado M)

“Por exemplo, SHOP, a gente tava no seminário e a gente tava com mania de falar SHOW e TOP aí eu fui falar e soltei SHOP, é uma besteira, mas que todo mundo riu muito, e ficou, todo mundo aqui fala SHOP agora. “SHOP” é uma coisa legal.” (Entrevistado G)

“Quando a gente tem um diagnóstico, vai planejar uma coisa para mostrar para o cliente a gente gera o cronograma, a precificação e uma proposta e aí a gente faz uma relação, quando eu entrei já era assim, não me pergunta, por que quando eu entrei eu achei estranhíssimo, com o JB - o Jack Bauer, que é o personagem do Kiefer Sutherland, da série 24 Horas -, porque a correção tem que ser para ontem para enviar, então mandei para JB e mandei para All EJ [todos da empresa] para corrigir em 24 horas.” (Entrevistado H)

“São muitas siglas, tipo FAP, por exemplo: “Me dá um FAP do que está acontecendo no seu projeto”, significa *follow up*, “O que está acontecendo agora, me dá um acompanhamento rapidinho, assim, só pra eu saber”. Então “Me dá um FAP”. Uma pessoa de fora, fala: “O quê que você está falando. O quê que ela está querendo dizer com isso” e para gente é muito obvio, prático: “Eu vou te falar a coisa mais rápida, a última coisa que aconteceu”. “Já marcou um RIP [reunião interna de projeto]? Já marcou uma REP [reunião externa de projeto]?”, e a pessoa fica: “O quê que você quer dizer com isso? Uma rap, uma feliz, um rap, o que isso quer dizer?”. Para gente é muito fácil se comunicar assim, mas de primeira ninguém entende também.” (Entrevistado L)

Dessa forma, constatou-se que existe na EJ PUC-Rio uma linguagem compartilhada pelo grupo, como jargões e expressões, que servem como atalhos para uma comunicação mais rápida no dia-a-dia da Empresa. Muitas terminologias e expressões passam de uma geração para outra, outras são transformadas e novas são continuamente criadas.

5.2.5.4.

Certos estilos reconhecidos como indicadores de adesão de um membro na comunidade

De acordo com as entrevistas transcritas a seguir, os membros da EJ PUC-Rio reconhecem como indicadores da adesão de um membro na comunidade: a identificação com a cultura da Empresa, a dedicação ao trabalho desenvolvido, a postura, a forma de se comunicar e a responsabilidade. Além disso, eles destacam que apesar de se verem muito diferentes, pessoas externas a Empresa, como amigos, professores e clientes, os veem com uma postura muito parecida entre si.

“Eu acho que tem uma cultura que é muito forte então as pessoas ou se adequam a ela ou as pessoas não sobrevivem na empresa. É uma cultura, sim de trabalhar muito, se dedicar muito e é difícil. Então eu acho que as pessoas que adquirem esta cultura acabam se comportando de um jeito assim (...).” (Entrevistado B)

“A única maneira que a gente começa a perceber que uma pessoa é da Empresa Júnior é a maneira de se comunicar, mesmo. Todo mundo acaba aprendendo a falar

melhor, a expor melhor suas ideias, a ter uma desenvoltura melhor. Eu acho que isso é a principal coisa que muda. (...) Eu acho que todo mundo aqui passa por esse processo de aprender a se comunicar melhor, se expor melhor. Acho que isso é o que identifica que a pessoa entrou na Empresa Júnior. E a questão da responsabilidade, também, todo mundo que entra fica mais responsável.” (Entrevistado K)

“Eu acho que também pela convivência a gente vai pegando, né? Então, entre nós, a gente se vê muito diferente, mas de repente para um cliente ele vê todo mundo: “Meu Deus, você tem vinte anos e está falando com uma postura como se tivesse, sei lá, quarenta e cinco”. Tem gente aqui que tem o vocabulário incrível, faz relatórios super bem escritos, sabe? E a postura com o cliente de apresentação, de se preocupar em estar sendo sério, em estar bem vestido. (...) E os próprios professores também identificam isso, sabe? (...) Lidar com o cliente faz a gente crescer muito é visível.” (Entrevistado L)

5.2.5.5.

Discurso comum que reflete certa perspectiva sobre o mundo

De acordo com o relato das entrevistas, os membros se aproximam, se identificam e se alinham de tal forma ao perfil da EJ PUC-Rio que passam a admirar o mesmo modelo de negócio, como é possível identificar a partir dos relatos a seguir.

“A gente passa mais tempo aqui do que em casa então a gente se aproxima, a gente passa a admirar a mesma empresa, querer trabalhar no mesmo lugar ou ter a mesma ideia do que o modelo de negócios ideal.” (Entrevistado H)

“Acho que a gente tem muito em comum e muito diferente também, pensando que a gente vem de cursos diferentes, são visões e ambições totalmente diferentes, mas muito a questão do perfil e do empreendedorismo. Porque para você estar aqui dentro da empresa tem que ter um mínimo de perfil empreendedor, sabe? Senão, você vai acabar não se identificando com o perfil e com a ideia da empresa. Então acho que essa semente de empreendedorismo, de buscar sempre mais, de você ir além, de você não desistir mesmo. Difícil de explicar, mas é bem isso.” (Entrevistado I)

“Por causa de jargões, mesmo, por que tem alguns termos, que você entra e daqui a pouco já tá falando: “Ah, porque tá muito alinhado”. Aí fica todo mundo olhando assim: “Já tá fazendo parte”. Acaba que a gente tem visões parecidas. E muito do que eu te falei quem não se identifica com o ritmo da empresa, com os ideais da empresa, com os valores da empresa acaba que não dura muito tempo, vai embora.” (Entrevistado F)

Nesse sentido, em relação ao discurso comum que reflete perspectivas na forma de ver o mundo, os membros descrevem que, apesar terem visões e ambições diferentes, existe um discurso comum que pode ser atribuído à identificação dos membros com os valores, os ideais, a cultura e o ambiente da Empresa.