

6. Conclusões e Sugestões

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo. Quando necessário, são mencionadas referências ao que já foi apresentado e discutido nos capítulos anteriores, dispondo assim os principais resultados obtidos para a resposta do problema desta pesquisa. Por fim, é sugerida uma agenda para pesquisas futuras.

6.1. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo principal analisar em que medida a Empresa Junior da PUC-Rio se caracteriza como uma Comunidade de Prática. Neste sentido, buscou-se: identificar as características da aprendizagem e da geração do conhecimento que ocorrem na Empresa Junior da PUC-Rio; verificar se os indicadores de que uma Comunidade de Prática se formou propostos por Wenger (1998) estão presentes, e em que medida; e identificar e analisar os fatores influenciam na dinâmica da EJ PUC-Rio como uma Comunidade de Prática. Além deste propósito, outra questão se tornou relevante no decorrer da pesquisa: compreender como os aspectos culturais que emergiram dos relatos dos entrevistados se relacionam com esse processo de aprendizagem.

As bases teóricas utilizadas para realização da análise dos resultados das entrevistas foram escolhidas a partir de referências indicadas pela literatura que tratam do fenômeno das Comunidades de Práticas e de Cultura Organizacional.

Por meio da análise desta pesquisa foi possível vislumbrar, a partir da percepção dos membros entrevistados, a Empresa Júnior – EJ PUC-Rio como um *Locus* de Aprendizagem Situada, ou seja, um local onde a aprendizagem é baseada no convívio do dia-a-dia, na troca de experiências, na interação intensa e constante, na passagem oral do conhecimento entre os novos, os antigos e os ex-

membros que integram a EJ PUC-Rio e no “aprender fazendo”. Além desta constatação, identificou-se que também influenciam nessa aprendizagem membros externos à Empresa, tais como professores orientadores e clientes.

A Empresa tem dois objetivos principais: o desenvolvimento dos membros e a realização de projetos e serviços para empresas. Estes objetivos são intrínsecos na medida em que um está diretamente relacionado à realização do outro: membros aprendem, desenvolvendo-se pessoal e profissionalmente ao realizar projetos e serviços para empresas ao mesmo tempo em que a realização projetos e serviços para empresas servem de prática para o desenvolvimento dos membros.

Nesse sentido, é importante destacar que os relatos dos entrevistados sugerem que a Ambiência Organizacional: o caráter interdisciplinar, o ciclo de gerações e os aspectos culturais da EJ PUC-Rio - tais como: o forte sentimento de identificação e pertencimento que os membros e os ex-membros nutrem pela Empresa (Sentimento EJ), a ocorrência de diversos ritos, os fundadores como heróis, as frases que passam os valores da cultura -, têm um papel fundamental na dinâmica da Empresa, influenciando fortemente no processo de aprendizagem, no desenvolvimento dos membros e na continuidade da Empresa.

Os novos membros ingressam na EJ PUC-Rio como *trainee*, período em que eles passam por Capacitação e Mentoria para se integrarem, se adaptarem e se desenvolverem dentro da Empresa. Neste sentido, desde o início, eles têm legitimidade de acesso às práticas da Empresa e podem vislumbrar um Currículo de Aprendizagem, ou seja, um campo de recursos de aprendizagem na prática cotidiana visto da perspectiva dos aprendizes.

Também foi possível perceber, de acordo com os relatos dos entrevistados, a existência da Participação Periférica Legitimada, ou seja, gradualmente, na prática do dia-a-dia, os novos membros vão aumentando a intensidade de participação, tornando-se membros mais competentes podendo, assim, tornarem-se participantes plenos. Em relação aos cargos que ocupam na EJ PUC-Rio, os membros que se integram acabam sendo efetivados inicialmente como consultores, podendo alcançar os cargos de consultor, gerente, diretor ou

presidente. Os membros que não se identificam e/ou não se adaptam a cultura da Empresa naturalmente se desligam ou são desligados.

Da mesma forma que as Comunidades de Prática têm um ciclo de vida determinado pelo valor que representa aos seus membros, foi possível identificar 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 nessas práticas, eles têm a missão de desenvolver as novas gerações de membros que vão dar continuidade ao novo ciclo na EJ PUC-Rio. Neste sentido, a missão de desenvolver os membros mais novos, que serão os responsáveis por levar a Empresa adiante, está expressa no lema “Deixar melhor do que pegou”, que é seguido na EJ PUC-Rio há várias gerações. Assim, cientes desta missão e também de que a permanência de cada membro na empresa é temporária, os mais experientes passam seus conhecimentos e a cultura da Empresa para os novatos, para que estes possam se desenvolver atuando nas práticas da Empresa e assim um novo ciclo se inicia.

Em relação ao Engajamento Mútuo, foi possível identificar que o comprometimento com os valores da Empresa e o compartilhamento do Sentimento EJ propiciam o envolvimento dos membros nas práticas da EJ PUC-Rio. Assim, por meio da análise das entrevistas, identificou-se que os membros da EJ PUC-Rio mantêm relações mutuamente sustentadas que surgem a partir do mútuo engajamento no qual os membros trabalham juntos e interagem rotineiramente na prática do dia-a-dia, influenciando-se mutuamente; têm maneiras compartilhadas de engajamento para fazer as coisas juntos: os membros mais antigos, que já têm mais experiência nas práticas da Empresa passam esse conhecimento para os mais novos, que também podem sugerir novas maneiras de fazer as coisas juntos, propiciando que as práticas do dia-a-dia sejam negociadas e renegociadas; o fluxo de informações e a propagação de inovação dentro da EJ PUC-Rio são rápidos, o que pode ser explicado pela hierarquia pouco vertical, a comunicação informal, o uso intensivo de tecnologia para se comunicar, e o ambiente físico da Empresa; as conversas e interações entre os membros são constantes, como se elas fossem o prolongamento de um processo contínuo, sendo motivadas pelos aspectos culturais da Empresa, pela comunicação informal, pela

proximidade física que o ambiente de trabalho proporciona, e pelo desejo dos membros de se alinharem com os ideais da EJ PUC Rio.

Em relação ao Empreendimento Comum, a análise do conteúdo das entrevistas aponta que na EJ PUC-Rio existe uma sobreposição substancial nas descrições dos participantes que pertencem a CoP, pois todos são estudantes de graduação, falam a mesma linguagem, têm as mesmas dificuldades, têm idades muito próximas, interesses em comum, desejo de buscar novos aprendizados, compartilhar experiências, de colocar em prática o que estão aprendendo na universidade e, ainda, de se capacitar para o mercado de trabalho; o uso constante do *Feedback*, o fato de a empresa ser interdisciplinar e o tempo de experiência na Empresa contribuem para que cada membro da EJ PUC-Rio saiba quem é bom no quê, quem sabe o quê, e como cada um pode contribuir para o empreendimento; as identidades dos membros são mutuamente definidas. No entanto, apesar de se verem muito diferentes entre si, existe uma forte identificação entre os membros; com a experiência, os membros da EJ PUC-Rio vão ganhando mais liberdade e confiança para acessar o conhecimento gerado na Empresa, ao mesmo tempo, existe o entendimento de que todos os membros têm legitimidade de acesso desde início, o que é preciso é ter vontade de acessar esse conhecimento.

Em relação ao Repertório Compartilhado, foi possível identificar que na EJ PUC-Rio faz-se uso de ferramentas específicas, representações e outros artefatos tais como: as Lições Aprendidas, que é um registro efetuado ao final de cada projeto realizado; tem um saber local, histórias compartilhadas e piadas internas que vão passando de geração para geração, assim como, novas histórias e piadas vão surgindo, passando a fazer parte desse repertório; os membros têm uma linguagem compartilhada, como jargões e expressões, que servem como atalhos para uma comunicação mais rápida no dia-a-dia da Empresa; a identificação com a cultura da Empresa, a dedicação ao trabalho desenvolvido, a forma de se comunicar, a responsabilidade, a visão comum sobre o trabalho são indicadores de adesão de um membro na comunidade. Em relação ao discurso comum que reflete perspectivas na forma de ver o mundo, os membros descrevem que, apesar de serem diferentes entre si, têm visões parecidas, que podem ser atribuídas à identificação com os valores, os ideais, a cultura e o ambiente da Empresa.

Outro ponto importante é que em nenhum momento emergiu nas falas dos entrevistados indícios de possíveis relações de poder que possam influenciar na dinâmica do processo de aprendizagem que ocorre na EJ PUC-Rio, o que poderia ser atribuído ao fato de a Empresa Júnior funcionar como um laboratório de experiências para alunos universitários, e não ter como objetivo o lucro financeiro, mas sim aprendizagem e o desenvolvimento de seus membros e ao fato de que a passagem de cada membro na empresa é transitória, devido ao ciclo de gerações.

Diante do exposto, foi possível observar que o que se valoriza na Empresa Júnior da PUC-Rio é o desenvolvimento, o aprendizado e a experiência que é adquirida e pode ser compartilhada com os outros membros. Assim, o valor de cada membro é percebido quando ele detém a propriedade do conhecimento e da experiência e compartilha, nas práticas do dia-a-dia, com quem não tem.

Como conclusão final, 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 de uma CoP propostos por Wenger (1998) foram identificados na pesquisa de campo.

Como implicações teóricas encontra-se a oportunidade de buscar investigar a existência de valores e crenças da cultura organizacional que efetivamente valorizem e fomentem a Aprendizagem Situada e as Comunidades de Práticas no âmbito das organizações.

6.2. Sugestões para Estudos Futuros

É preciso considerar que este foi um estudo de caso único, ou seja, abordou apenas uma Empresa Júnior. Desta forma, a perspectiva de outros membros da mesma Empresa ao longo do tempo, assim como, de membros de outras Empresas Juniores poderiam ou não ter trazido resultado diverso ao que se chegou nesta pesquisa.

Assim, uma das possibilidades de estudos futuros na mesma linha desta pesquisa pode ser o desenvolvimento um estudo semelhante a este em outras Empresas Juniores, para identificar similaridades e possíveis diferenças.

Outra possibilidade seria pesquisar de forma aprofundada como a cultura influencia a Aprendizagem Situada na Empresa pesquisada e também em outras Empresas Juniores.

Mais uma possibilidade poderia ser a realização de um estudo para investigar as relações de poder subjacentes ao processo de Aprendizagem Situada na Empresa pesquisada em outras Empresas Juniores.