

**Universidade de Brasília – UnB**  
**Faculdade UnB Gama – FGA**  
**Engenharia Automotiva**

**Melhorias Gerenciais em Empresas Juniores via Abordagem de Casos de Ensino**

**Autor: Arthur de Sousa Cunha**  
**Orientador: Mário de Oliveira Andrade**

**Brasília, DF**

2022



**Arthur de Sousa Cunha**

Monografia submetida ao curso de graduação em Engenharia Automotiva da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia Automotiva.

Universidade de Brasília- UnB

Faculdade UnB Gama- FGA

Orientador: Mário de Oliveira Andrade

Brasília, DF

2022

**Arthur de Sousa Cunha**

Monografia submetida ao curso de graduação em Engenharia Automotiva da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia Automotiva.

Trabalho aprovado, Brasília, DF

---

**Prof. M.Sc. Mário de Oliveira Andrade**

Orientador

---

**Prof. Dr. Henrique Gomes de Moura**

Convidado 1

---

**Prof. Dr. Fábio Cordeiro de Lisboa**

Convidado 2

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, Isabel e Antônio, bem como às minhas tias Maria Lucia e Paula pelo total incentivo e apoio desde o início da jornada acadêmica e pelo ombro amigo em todas as horas necessárias. Agradeço também à Universidade de Brasília por todos os ensinamentos que me foram repassados no decorrer dos anos, o que me permite encarar um futuro com mais confiança. Ademais, aos meus amigos de UnB que permaneceram e aos que seguiram por caminhos diferentes, obrigado pelo apoio em todas as horas, pois vocês tiveram um papel fundamental na conclusão de diversas etapas. Agradecimentos à Engrena Soluções em Engenharia, a qual me permitiu viver o primeiro contato prático na Engenharia automotiva e suas aplicações; e a todos que me ajudaram ao longo do caminho na universidade, direta ou indiretamente. Por fim, agradeço a todos meus professores, à banca examinadora e, principalmente, ao meu professor/orientador Mario de Oliveira Andrade pela confiança e pela atenção.

Muito obrigado a todos.

## RESUMO

Entende-se que, na jornada acadêmica universitária, especificamente na área de ciências exatas, é de extrema importância a parte direcionada à prática em seus cursos, de modo a proporcionar consigo experiências tanto profissionais como de mercado. Sob tal perspectiva, surgiu o movimento “Empresa Júnior”, o qual tem como objetivo atrelar essas duas perspectivas, com o intuito de preparar o universitário para o mercado de trabalho, o que permite uma oportunidade de atuação e aprendizado dentro da realidade do curso ao qual é atrelado. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo, a partir da apresentação de problemáticas, contextualizar as metodologias gestão por competência, gestão por processos e balanced scorecard, a fim de que se possa induzir o leitor a levantar questionamentos a respeito dos problemas de gerenciamento presentes em sua empresa júnior.

Desse modo, o estudo se apresenta em formato de caso de ensino, que se trata de um método indutivo, uma vez que é baseado na discussão gerada pela dúvida nos participantes. Não obstante, este estudo foi construído levando-se em consideração a amplitude do movimento empresa júnior de forma que abrangesse o maior número de possibilidades, como o reconhecimento da importância deste primeiro contato do universitário com mercado de trabalho. Por fim, foi feita aplicação de um questionário para levantamento de índices, de forma a ser possível uma análise comparativa da realidade das empresas juniores.

**Palavras-chave:** Empresa júnior. Caso de ensino. Gestão por competência. Gestão por processos. Balanced Scorecard. Metodologias de gestão.

## ABSTRACT

We understand that in the university academic journey, more specifically in exact sciences courses, the part directed to practice in their courses is extremely important, bringing with them professional as well as market experiences. With this in mind, the junior companies movement emerged, which aims to link these two perspectives in order to prepare university students for the job market, bringing an opportunity to act and learn within the reality of each course to which it is linked. In this context, the present work aims, from the presentation of problems, to contextualize the methodologies management by competence, management by processes and balanced scorecard, so that it can induce the reader to raise questions about the management problems present in his company junior. The study is presented in a teaching case format, which is an inductive method since it is based on the discussion generated by the doubts in the participants. Made taking into account the amplitude of the junior enterprise movement in order to cover the greatest number of possibilities in recognition of the importance of this as the first contact of the university student with the job market. Finally, a questionnaire was applied to survey indexes, making possible a comparative analysis of the reality of junior companies.

**Keywords:** Junior company. Teaching case. Competency management. Process management. Balanced Scorecard. Management Methodologies.

## Lista de Figuras

Figura 1 – Diretrizes de modelo de gestão por competência .....	19
Figura 2 – Ciclo BPM.....	26
Figura 3 – Ferramenta Balanced Scorecard.....	29
Figura 4 – Estágios da elaboração de um caso didático.....	33
Figura 5 – Estrutura de um caso didático.....	34

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Definições de Processos.....	21
Quadro 2 – Categoria básica dos processos.....	22
Quadro 3 – Justificativa BPM ser chamada de gestão por processo.....	25
Quadro 4 – Exemplo de aplicação do Balanced Scorecard em lojas de roupas.....	31



## Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Dados referentes à pergunta 1: De qual empresa júnior você participa ou participou? .....	48
Gráfico 2 – Dados referentes à pergunta 2: Qual o curso associado a empresa júnior em questão? .....	49
Gráfico 3 – Dados referentes à pergunta 3: A quanto tempo você participa ou participou do movimento empresa júnior? .....	50
Gráfico 4 – Dados referentes à pergunta 4: Já passou por cargos de diretoria?.....	51
Gráfico 5 – Dados referentes à pergunta 5: Quais das metodologias de gestão em questão eram conhecidas? .....	51
Gráfico 6 – Dados referente à pergunta 6: Dos problemas comentados no caso, identifica alguma semelhança com os presentes na sua empresa júnior? .....	52
Gráfico 7 – Dados referentes à pergunta 7: Se sim, quais? .....	53
Gráfico 8 – Dados referentes à pergunta 8: Considera importante a aplicação de metodologias de gestão nas empresas juniores? .....	54
Gráfico 9 – Dados referentes à pergunta 9: Já conhecia o método de estudo via casos de ensino? .....	55
Gráfico 10 – Dados referentes à pergunta 10: Quão o caso foi útil para pontapé inicial de uma mudança significativa na gestão da sua EJ?.....	55
Gráfico 11 – Dados referentes à pergunta 11: Acredita que a metodologia de caso de ensino utilizada na abordagem foi essencial para um melhor entendimento das metodologias, ao contrário de que elas fossem somente apresentadas teoricamente? ...	56
Gráfico 12 – Dados referentes à pergunta 12: Qual foi o nível de satisfação com a proposta do caso de ensino? .....	57

## Sumário

<b>CAPITULO – 1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 ESTRUTURA DO TEXTO.....	14
<b>CAPITULO – 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 EMPRESAS JUNIORES.....	15
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	17
2.3 GESTÃO POR PROCESSOS.....	20
2.4 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – BPM.....	24
2.5. BALANCED SCORECARD.....	27
2.6 ENSINO DE CASO.....	32
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>5. CASO DE ENSINO.....</b>	<b>37</b>
<b>6. ANÁLISE DA PESQUISA.....</b>	<b>44</b>
6.1 Materiais e Métodos.....	44
6.2 População e Amostra.....	45
6.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	46
6.4 Análise de Dados.....	47
<b>7. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>47</b>
7.1 Características gerais das empresas juniores.....	47
7.2 Resultados da Análise.....	47
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
8.1 Conclusão.....	58
8.2 Sugestão de Trabalhos Futuros.....	60
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE A – Perguntas do Formulário.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE B – Respostas em Texto da Questão 13.....</b>	<b>76</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico e a inovação estão aumentando constantemente, de maneira a exigir flexibilidade das empresas, assim como a necessidade de moldar-se, o que favorece um posicionamento competitivo no mercado. Assim, no cenário atual, a alta competitividade induz as organizações a buscarem entender, de forma prática e rápida, as necessidades de seus clientes, o que, por vezes, resulta na busca de informações, principalmente pelo meio tecnológico, para auxílio na tomada de decisões e para garantir a vantagem competitiva. Portanto, uma empresa que visa consolidar sua marca necessita de uma visão abrangente do mercado para aproveitar as novas oportunidades, a fim de valor ao seu produto e/ou serviço (PORTER, 1992).

No entanto, apostar apenas em preço ou qualidade não garante o sucesso de uma empresa. Segundo Brandão e Guimarães (2001), as propostas para a obtenção de vantagem competitiva parecem caminhar em direções similares: gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências gestão do capital intelectual objetivando as pessoas; gestão da qualidade; e gestão da produção objetivando os processos. Então, diante da dinâmica do mercado, as empresas requerem profissionais altamente capacitados, isto é, que possuam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de solucionar, de maneira rápida, os problemas relativos à gestão, com o intuito de garantir vantagem competitiva.

À vista disso as universidades são campos de oportunidades para encontrar essas pessoas qualificadas. Neste contexto acadêmico, os alunos aprendem ferramentas relacionadas a: gestão, planejamento, estratégias, processos e pessoas. Porém, o grande problema que acomete recém-formados é a falta de experiência profissional, um contratempo para as organizações que desejam profissionais que lhe tragam rápidas soluções. Assim, a Empresa Júnior torna-se um diferencial na formação profissional dos alunos participantes deste programa de aprendizagem.

Dito isso, as empresas juniores são organizações sem finalidade econômica, formadas e geridas por graduandos de instituições de ensino superior que prestam serviços para micro e pequenas empresas. Como um movimento iniciado há mais de 40 anos, o qual tem se disseminado pelo mundo, o Movimento Empresa Júnior objetiva desenvolver jovens universitários para uma formação empreendedora e cidadã. Neste ambiente acadêmico-empresarial, os estudantes têm a oportunidade de prestar serviços e desenvolver projetos

para empresas com a supervisão de professores, de modo a ganhar experiências necessárias para sua inserção ao mercado de trabalho; bem como a fornecer à sociedade serviços de qualidade com baixo preço (Andrade, 2015).

No caso específico das EJ's, a taxa de rotatividade é alta, sendo mais vulnerável a perda mão de obra chave. De acordo com Carvalho (2016), faz parte da essência das EJ's ter membros entrando e saindo a cada período letivo. Com isso, a alta rotatividade não é uma condição que deve ser mudada, mas sim uma característica desse tipo de empresa. Por outro lado, o desafio é de se evitar que o conhecimento organizacional seja perdido com a saída dos membros.

No mais, a pesquisa será realizada em uma empresa júnior de consultoria que presta serviços a empresas públicas e privadas, na qual o seu modelo de negócio é a venda de soluções por meio de projetos personalizados. Deste modo, a EJ apresenta dificuldades na gestão do conhecimento, da comunicação interna e da motivação dos membros. Estes fatores se enquadram nas perspectivas da ferramenta estratégica "balanced scorecard". Logo, permite-se extrair os fatores de sucesso e insucesso, a fim de se auxiliar na busca e na elaboração de novas estratégias na empresa.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é o desenvolvimento de caso de ensino com finalidade de induzir melhorias gerenciais em empresas juniores.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para se alcançar o objetivo geral, traçaram-se quatro objetivos específicos apresentados a seguir:

- Objetivo 1: Contextualizar os processos de gestão por competência, gestão por processos, balanced scorecard e suas práticas, métodos e técnicas;
- Objetivo 2: Identificar um conjunto de problemáticas gerenciais nas empresas juniores;
- Objetivo 3: Construir o caso de ensino abordando as problemáticas identificadas;

- Objetivo 4: Diante das problemáticas, aplicar um questionário que proporcione realizar uma análise de levantamento de índices, levando-se em consideração o caso de ensino e observando-se a realidade das empresas juniores em questão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Devido ao alto nível de competição no mercado, as empresas precisam, constantemente, tomar decisões e elaborar estratégias para manter sua posição. Como resultado, a organização deve ter um bom plano, adaptar-se às mudanças globais, com o intuito de cumprir metas futuras (PORTER, 1991).

No entanto, o planejamento de longo prazo não se limita à definição de metas e objetivos, pois também está relacionado ao caminho a ser percorrido e aos recursos necessários para o sucesso. Assim, as ferramentas estratégicas servem ao propósito de auxiliar no sucesso organizacional (SANTOS, 1992).

Além disso, as ferramentas estratégicas são extremamente importantes no processo de planejamento, tendo em vista que direcionam a melhor forma de se utilizar os recursos da empresa. Com isso, o responsável pela tomada de decisões terá uma visão dos desafios e oportunidades do mercado, bem como estratégias para maximizar a capacidade intelectual de seus colaboradores (SCATENA, 2010).

Segundo Oliveira (2011), as ferramentas fornecem suporte para análises organizacionais internas e externas, destacando-se as limitações da organização e as forças que a tornarão competitiva, levando-se em consideração o comportamento dos clientes, fornecedores, concorrência no mercado, entre outros fatores relevantes. Ademais, elas permitem que a empresa tenha controle diário, o que torna possível testar a eficácia de suas estratégias e fazer as mudanças necessárias.

De acordo com Santos (1992), são voltadas para o desenvolvimento interno as ferramentas estratégicas com a finalidade de apresentar resultados perante a empresa. Como resultado, eles são usados para agregar valor a uma marca, de forma a melhorar a qualidade, reduzir custos, alterar processos internos e gerenciais, revisar estratégias de posicionamento e analisar o desempenho dos concorrentes, dentre outros.

Além disso, o autor destaca que os métodos possibilitam que as empresas alcancem padrões de excelência e, com isso, atinjam também melhorias de produtividade

e resultados. Como consequência, a empresa estará em condições de superar seus concorrentes e de alcançar o mais alto nível de eficiência do mercado.

Na empresa em estudo, a aplicação das gestões de competência e processos em conjunto com o balanced scorecard fornecerá a administração da empresa uma visão abrangente dos pontos fortes e fracos ligados à abordagem de casos, de modo a torná-la ciente das estratégias potenciais para melhorar a qualidade do serviço, bem como sua posição no mercado.

Para que a pesquisa aconteça, serão feitas perguntas a membros e ex-membros da empresa júnior, com a finalidade de reunir informações internas relevantes da organização, para que possa ser confeccionadas as abordagens de casos. Feito isso, após uma análise profunda, serão identificadas as principais áreas de melhorias, como também propostas estratégicas, com fim de demonstrar métodos e processos de agregação de valor ao objeto de estudo.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TEXTO

O presente do trabalho abordou o conceito de empresas juniores, em destaque: seu surgimento, seu conceito e as suas características, cujo objetivo principal é demonstrar como o ensino é recebido pelo estudante em salas de aula e a sua aplicação por intermédio do contato direto com o mercado de trabalho.

A resolução a partir da abordagem de caso de ensinos será feita por meio de definições disposta na revisão bibliográfica, nas quais se incluem: gestão por competência, que está no âmbito de conhecimento, habilidade e atitudes; gestão por processos, a qual tem por objetivos as melhorias nos processos a partir da eliminação e/ou simplificação das atividades, a fim de reduzir perdas e custos, o que implica no aumento da lucratividade; o Business Process Management – BPM, cuja definição se assemelha à da gestão por processos, tratando-se de uma abordagem de gerenciamento adaptável, desenvolvida com o objetivo de sistematizar e facilitar processos organizacionais individuais complexos, tanto dentro quanto fora da empresa; e o balanced scorecard, caracterizado como um conjunto de capacidades de negócio para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados aos propósitos estratégicos da organização.

Por fim, a metodologia a ser utilizada será a revisão bibliográfica, com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o tema, para que, em seguida, sejam aplicados os métodos de gerenciamentos por competência, processo, BPM e balanced scorecard.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 EMPRESAS JUNIORES

Para Matos (1997), a “empresa júnior é definida por estatuto como uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída e gerida exclusivamente por estudantes de graduação da faculdade ou universidade onde ela se insere, tendo como objetivo principal propiciar aos estudantes a oportunidade de aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos durante seu curso”. Sendo assim, as empresas juniores, pela visão de Matos (1997), desenvolvem atividades para que possam atingir seu objetivo através da realização de projetos de consultoria, a partir da orientação constata do corpo docente das instituições de ensino. Dessa maneira, os alunos podem se inserir no mercado de forma prática, abrindo-se, então, os canais de comunicação universidade-sociedade, universidade-empresa e universidade-universidade.

O nascimento do conceito empresa júnior (EJ) ocorreu em Paris, na França, no ano de 1967, com o surgimento da primeira EJ do mundo, Junior Enterprise, na ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*). A partir dos anos 80, iniciou-se o fortalecimento do Movimento Empresa Júnior (MEJ), na Europa, com a criação da primeira rede internacional de Empresas Juniores, a qual contou com a participação da Espanha, França e Suíça. Em 1988, chega ao Brasil o conceito de Empresa Júnior, por meio da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. Desse modo, as duas primeiras empresas juniores brasileiras foram criadas: Empresa Júnior – FGV e Júnior FAAP, respectivamente, na Fundação Getúlio Vargas e na Fundação Armando Álvares Penteado, ambas em São Paulo capital.

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior - BJ) foi fundada no mês de junho de 2003, durante o XI Encontro Nacional, em Salvador. Nesse evento, foi aprovado um documento que define o conceito nacional de EJ no Brasil, assim como o “Estatuto Nacional da Empresa Junior do Brasil”, o qual estabelece os conceitos e diretrizes nacionais (SOUZA 2005). Entre tais diretrizes, é importante destacar que a BJ prevê o

desenvolvimento econômico e social da comunidade, como também o fomento ao empreendedorismo (BJ, 2010). Outro fato histórico relevante foi que, em julho de 2004, a BJ, em parceria com a JADE, realizou em Fortaleza a 1ª Conferência Mundial de Empresas Juniores (SOUZA, 2005).

O MEJ brasileiro, na maioria dos casos, se especializou em micro e pequenas empresas como clientes-foco, o que possibilita o desenvolvimento de metodologias e proposições de soluções que atendam às demandas específicas e às consultorias especializadas de baixo custo (MATOS, 1997; CAMPOS, 2012).

As EJs são definidas, por constituição legal, como uma associação civil de interesse público, sem fins lucrativos. Não se caracterizam como ONGs, por possuírem finalidades acadêmicas e de prestação de serviços para a comunidade. Além disso, são formadas exclusivamente por estudantes de uma determinada instituição de ensino. Como seus funcionários não são remunerados, as EJs podem fornecer serviços por preços mais baixos que os valores de mercado, de modo que toda a arrecadação e resultados devem ser investidos na organização. Todavia, é permitido o pagamento de bolsas para os consultores juniores, bem como a contratação de assessores ou consultores externos (MATOS, 1997; SOUZA, 2005).

O MEJ no Brasil é composto por 4 instâncias de atuação:

- Brasil Júnior: É a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, que tem como missão representar e legitimar as empresas juniores brasileiras, incentivando a experiência profissional e a formação de empreendedores;
- Federações: Cada estado brasileiro possui uma federação que representam as empresas juniores pertencentes;
- Núcleos: É a instância que representa todas as empresas juniores que fazem parte da Universidade sede;
- Empresas Juniores: São todas as EJ's dentro da Universidade sede.

A permanência dos estudantes nas empresas juniores é de curto prazo, em virtude do fato de ser restrito ao período que estão dentro dos cursos da universidade e por ser necessário conciliar as aulas e a empresa júnior. Além disso, o MEJ tem como objetivo impactar o maior número de estudantes possível. Conseqüentemente, as empresas juniores têm como uma de suas características a alta rotatividade. Com isso, um dos seus



desafios é construir conhecimento organizacional, tendo sua composição de membros em constante mudança. (CARVALHO,2016)

Na opinião de Moretto Netto et al. (2004) um dos maiores desafios do meio acadêmico é de que estudantes consigam colocar em prática o conhecimento teoricamente adquirido. Com a criação das empresas juniores, tornou-se possível formar um ambiente de experiências práticas.

Dessa forma surge a relação entre estudante e o mercado de trabalho, por intermédio da idealização de uma empresa-escola (empresa júnior) que, segundo Moretto Netto et al. (2004, p.18), é caracterizada como sendo um facilitador:

Essa interação possibilita maiores condições ao acadêmico, de implantar suas próprias ideias, participar de um trabalho em equipe, tendo a oportunidade de exercer liderança, tomar decisões e desenvolver habilidades para solucionar problemas de forma mais ágil e eficaz, assim como desenvolver habilidades para gerenciar.

Para mais, o autor complementa que empresa júnior pode ser definida como “um grande laboratório prático do conhecimento técnico e em gestão empresarial” (DNA JUNIOR, 2009, p.3).

Portanto, EJ (Empresa Júnior) tem como objetivo principal complementar o ensino recebido pelo estudante em salas de aula através do contato direto com mercado de trabalho. Desta forma, é possível aliar os conhecimentos teóricos e profissionais, bem como desenvolver e aprimorar atitudes, habilidades e competências fundamentais na obtenção de uma posição diferenciada no ambiente empresarial (MORETTO NETO et al., 2004).

## 2.2 GESTÃO POR COMPETENCIA

O termo competência é utilizado por diferentes vertentes teóricas e áreas do conhecimento, com variadas interpretações e finalidades. Nessa perspectiva, o termo “competência” pode ser definido como saber agir, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). O conceito está relacionado à mobilização de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas por parte do indivíduo em sua ação produtiva (PAIVA; MELO, 2008 apud VALADÃO et al, 2014).

Para Guimarães et al. (2006), o diagnóstico criterioso de competências é fundamental para subsidiar não só a estratégia da organização, como também de pessoas, incluindo ações de desenvolvimento. Assim, o paradigma da competência é uma referência para os que buscam melhorar sua organização, porquanto a competência envolve tanto o entendimento prático das situações quanto a utilização dos conhecimentos e habilidades adquiridos para lidar com novas situações (Zarifian, 2001).

Por diversos autores, a competência é sempre ligada ao comportamento humano, não apenas ao conhecimento técnico. Picchiai (2009) define “competência” como características demonstráveis de um indivíduo que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente à performance: um conjunto de capacidades humanas que justifica uma alta performance. McClelland (1973, apud Picchiai, 2009, p. 242) fala que a competência é pensada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Isto é: o conjunto de capacidades humanas que justificam a obtenção de uma alta performance.

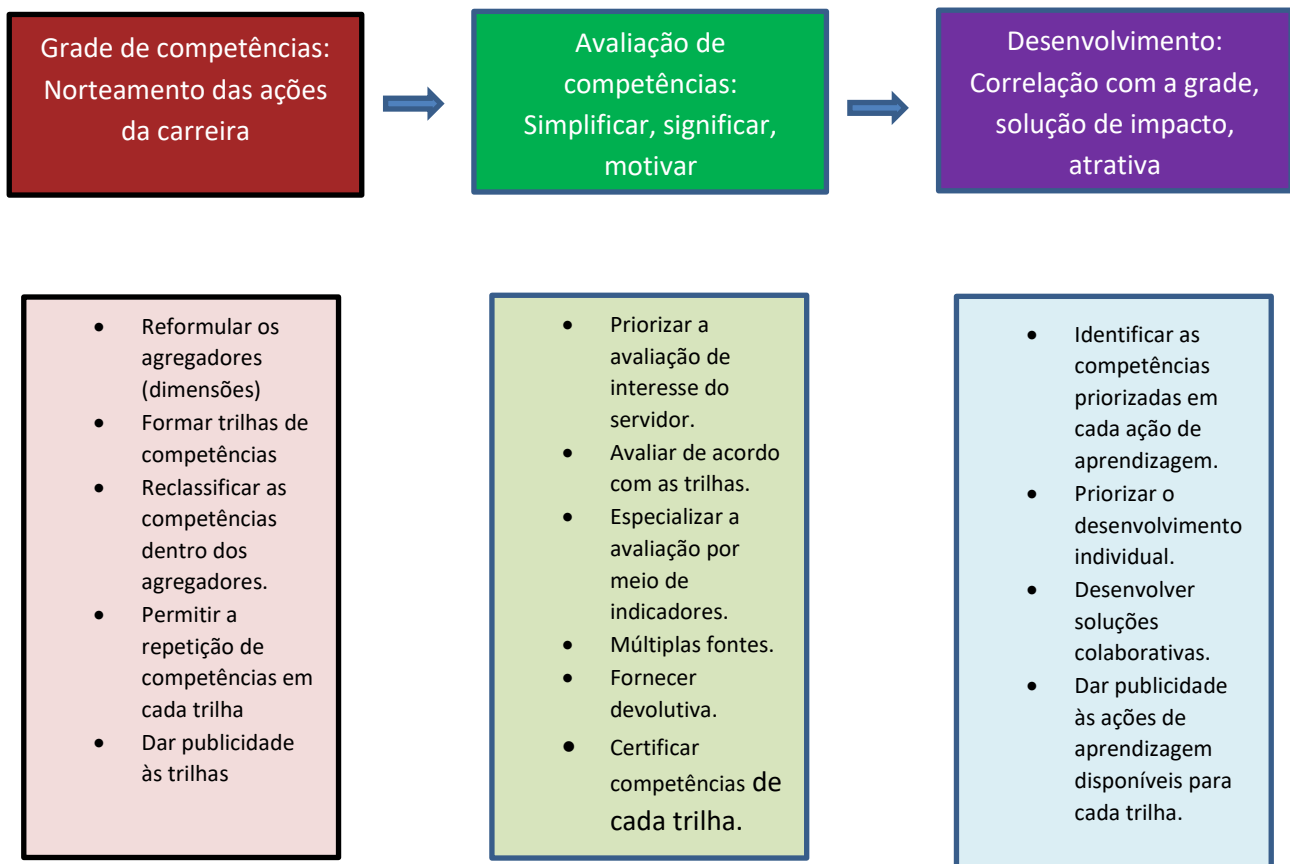
Diversos autores afirmam que as competências estão no âmbito de conhecimento, habilidade e atitudes (CHA). Sendo assim, alguns autores, de forma mais minuciosa, caracterizam o significado de cada um destes elementos, como citado a seguir.

**O saber:** Refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à formação que possam agregar valor ao trabalho. Conforme Ruas (1998, apud BITENCOURT, 2001, p. 34), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver, com qualidade, aquilo que lhe é atribuído (por exemplo, conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, de sistemas de custos, de segmentação de mercado, de atendimento aos clientes, de sistematização e organização das informações, entre outros.).

**O saber fazer:** refere-se à habilidade; centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (por exemplo, habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com os clientes, com fornecedores e clientes internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenho, entre outros.) (RUAS, 1998, apud BITENCOURT, 2001, p. 35).

**O saber agir:** refere-se a atitudes. Busca-se um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento, realiza-se a união entre o discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar-se adequadamente os conhecimentos e

habilidades (por exemplo, iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência, entre outros.) (RUAS, 1998, apud BITENCOURT, 2001, p. 35).



**Figura 1 – Diretrizes de modelo de gestão por competência**

**Fonte: Própria com base no site gov.br acessado em 04/2022**

Um dos obstáculos do desempenho das organizações atuais é o de se identificar gestores potenciais e desenvolver suas habilidades gerenciais (Almeida, 2014). Nesse sentido, dois fatores que contribuem de forma decisiva para isso são: um intrínseco, o qual diz respeito à baixa motivação para assumir as responsabilidades de uma posição de liderança, pois o cargo exige muita dedicação e sacrifícios (Crainer, 2000); e outro extrínseco, cuja origem é a lacuna na oferta de programas de formação e treinamento que sejam eficazes no desenvolvimento de competências, sobretudo na formação acadêmica do indivíduo, por vezes destacada da prática de mercado.

Nas Empresas Juniores – EJs, a finalidade é construir um espaço em que os estudantes possam vivenciar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na academia, de modo a favorecer sua atuação futura no mercado empresarial (SOUZA, 2002 apud SANTOS et al, 2013). Utilizando-se o conceito de competências como atributos, Valadão Jr e Marques (2012, apud SANTOS et al, 2013) identificaram o desenvolvimento de quatro tipos nas EJs: funcionais, ligadas às tarefas básicas do trabalho; pessoais, relacionadas com comportamento e relacionamento; e cognitivas, ligadas a aquisição do conhecimento e competências éticas, que se relacionam com valores pessoais e profissionais.

Não obstante, o papel das Instituições de Ensino Superior (IES), em especial das universidades, no desenvolvimento de competências do alunado, ainda no ambiente acadêmico, é de fundamental importância. Logo, a criação de espaços como as Empresas Juniores (EJs) parecem materializar esta pretensão, a fim de ratificar a sua relevância no desenvolvimento de competências dos gestores e na geração de oportunidades de trabalho já no momento prévio à formação acadêmica.

Reforça-se o papel das EJs, enquanto laboratórios para a formação profissional, porquanto conjuga um arcabouço de conhecimentos práticos e teóricos em consonância com as demandas do mercado, por exemplo: habilidades para lidar com situações inesperadas, gerenciamento de equipes, boa capacidade de comunicação, postura profissional, visão de negócios, capacidade para planejar, administrar, organizar e, principalmente, empreender (Almeida,2014). Desse modo, embora a universidade tenha, teoricamente, a capacidade de influenciar a mudança de rotas adotadas pelas corporações existentes no país (DIAS et al, 2010), a prática da atividade complementar EJ contribui para reprodução e consolidação de práticas já adotadas pelas empresas.

### 2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

Para ter uma melhor compreensão sobre a gestão de processos, é necessário, inicialmente, conceituar esse termo.

Tiniila (1995) define “processo” como um grupo de tarefas logicamente inter-relacionadas que utilizam recursos da organização para prover determinados resultados aos objetivos da organização. Resumidamente, é uma transformação de uma entrada no

sistema em uma saída, tendo como resultado um serviço ou processo a ser entregue a um cliente.

De acordo com Maranhão e Macieira (2008), o termo processo apresenta distintas definições, porém são complementares e equivalentes entre si, como pode ser observado a seguir no Quadro 1.

<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>Definição de Processos</b>
Norma NBR ISSO 9000:2000	Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).
<i>Integration Definition for Modeling of – IDEFO</i>	Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.
Michael Hammer – Reengenharia Revolucionando a empresa e a Agenda	Reunião de tarefas ou atividade isoladas; Grupos organizados de atividades relacionadas que, juntas, criam um conjunto de valor para o cliente
Thomas H. Davenport – Reengenharia de Processos	Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto específico para determinado cliente no mercado. Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.
Rohit Ramaswamy – <i>Design and a Management of Service Processes</i>	Sequências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.
Dianne Galloway – <i>Mapping Works Processes</i>	Sequência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída e adiciona valor às entradas.
Geary A. Rummler e Alan P. Brache – Melhores Desempenhos das Empresas	Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou um produto

**Quadro 1 – Definições de Processos**

**Fonte: Maranhão e Macieira (2008, p.13)**

Diante de tal quadro, pode-se perceber que algumas abordagens são mais específicas, visando não só a transformação, como também a agregação de valor, a prestação de serviços e o foco no cliente. Tais fatores são bem relevantes, pois o

conhecimento de como ocorrem os processos da empresa, por meio da identificação e da focalização, evita que os clientes sejam afetados pelo seu baixo desempenho.

Os processos devem possuir classificação e priorização quando trabalhados sob ótica da gestão por processos. Segundo Gonçalves (2000<sup>a</sup>), existem três categorias, sendo elas: os processos de negócio (ou de cliente); os processos organizacionais; e os processos gerenciais, conforme se apresentam suas principais características no Quadro 2.

	<b>PROCESSOS DE NEGÓCIO</b>	<b>PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>PROCESSOS GERENCIAIS</b>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligados à essência do funcionamento da organização;</li> <li>• Típicos da empresa em que operam;</li> <li>• Variam de organização para organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos;</li> <li>• São essenciais para a gestão efetiva dos negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações realizadas pelos gerentes para dar suporte aos demais processos de negócio.</li> </ul>
<b>Exemplos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas;</li> <li>• Desenvolvimento de produtos;</li> <li>• Distribuição;</li> <li>• Cobrança;</li> <li>• Atendimento de pedidos;</li> <li>• Atendimento de garantia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico;</li> <li>• Orçamento empresarial;</li> <li>• Recrutamento e seleção;</li> <li>• Compras;</li> <li>• Treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixação de metas;</li> <li>• Avaliação do resultado da empresa;</li> <li>• Gestão das interfaces;</li> <li>• Alocação de recursos.</li> </ul>
	<b>Processos primários</b>	<b>Processos de suporte</b>	

**Quadro 2 – Categoria básica dos processos**

**Fonte: Gonçalves (2000a)**

Outra consideração importante na gestão por processos é a respeito de sua hierarquia. Nesse contexto, Harrington (1993) sugere uma classificação de acordo com o grau de abrangência na organização: Macroprocesso refere-se a um processo que envolve mais de uma função da organização; Processo; Subprocesso é a parte que, inter-relacionada com outro subprocesso, alcança um objetivo específico; Atividades são os acontecimentos que ocorrem dentro do processo ou do subprocesso, geralmente desempenhadas por pessoa ou por departamento para produzir um resultado particular; e Tarefa é a parte específica do trabalho, o menor enfoque do processo.

Acur e Bititci (2003) destacam a necessidade da visão dos processos, ligada tanto à estratégia de operações quanto à gestão em si, para que ambas atendam aos objetivos organizacionais dentro de um ciclo de aprendizagem contínuo.

Desta forma, a gestão por processos sendo adotada em uma organização pode gerar melhorias nos processos a partir da eliminação e/ou simplificação das atividades, reduzindo perdas e custos, implicando no aumento da lucratividade. Assim, Balzarova et al. (2004) cita que a gestão por processos age principalmente na redução de intervenções e de perdas resultantes de interfaces entre organizações, entre áreas funcionais e entre níveis hierárquicos, ou seja, possui uma visualização holística da organização, ao observar-se o todo do processo, pois um processo geralmente é multidepartamental.

Ainda Paim et al. (2009) defendem como principal característica desse estilo de gestão a capacidade de suprir deficiências do modelo de estrutura organizacional com base em funções. Além disso, Mc ADAM (2001) complementa que as empresas orientadas a processos são vistas como modernas, fortes e orientadas ao desenvolvimento do negócio.

Para as organizações serem assinaladas pela gestão por processos, Ostroff (1999) elenca doze princípios fundamentais que caracterizam esta abordagem:

- Estar organizada em torno dos processos-chaves multifuncionais, em vez de tarefas ou funções;
- Operar através de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave;
- Fazer com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e do seu desempenho;
- Reduzir níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades dentro dos processos como um todo;
- Operar de forma integrada com clientes e fornecedores;
- Fortalecer as políticas de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvendo habilidades e motivações, além de incentivar o processo de transferência de autoridade aos operadores de processos para que as decisões essenciais ao desempenho do grupo sejam tomadas a nível operacional;

- Utilizar a tecnologia de informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de desempenho e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final;
- Incentivar o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais;
- Promover a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização;
- Redesenhar as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos;
- Desenvolver métricas para avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo;
- Promover a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de desempenho e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem-estar na organização;

Recentemente esses princípios sofreram uma difusão, acarretando na metodologia BPM sendo inserida nos estudos de gestão, com o propósito de melhorar seus processos organizacionais. Na seção 2.4, será explanado mais a respeito dessa metodologia.

#### 2.4 *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* – BPM

O Business Process Management (BPM), que, no português, significa Gerenciamento de Processos de Negócio, é definido pela ABPMP como:

Abordagem de gerenciamento disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio automatizados e não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos de uma organização. O BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e, cada vez mais, assistida por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio de ponta a ponta que direcionam resultados de negócio, criam valor para os clientes e permitem que uma organização atinja seus objetivos de negócio com mais agilidade. (ABPMP, 2020).



O surgimento da metodologia BPM, segundo De Sordi (2012), deu-se diante do desafio de como administrar as organizações orientadas por processos de negócio. Tal metodologia é chamada de gestão de processos por negócio devido às suas características semelhantes. Zairi (1997) elencou algumas delas. Por fim, o Quadro 3 ilustra tais características de maneira comparativa às definições de gestão por processos segundo Monteiro (2006).

<b>Características Gestão por Processos (Monteiro, 2006)</b>	<b>Características de BPM (Zairi, 1997)</b>
Por meio de processos multifuncionais/ mais sistêmico.	Requer que as atividades principais sejam mapeadas e documentadas.
Fundamentada em equipes de processos/horizontal.	Cria foco nos clientes por intermédio das conexões horizontais entre atividade-chave.
Integração e "orquestração" dos sistemas de informação.	Emprega sistema de informação e documenta procedimentos para assegurar disciplina, consistência e continuidade de resultados com qualidade.
Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor.	Utiliza mensuração de atividades para avaliar o desempenho de cada processo individualmente, estabelece objetivos e níveis de entrega que podem incorporar objetivos corporativos.
Centrada nos resultados do processo de negócio.	Emprega o método de melhoria contínua para resolução de problemas e da geração de benefícios adicionais.
Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades.	Utiliza as melhores práticas para assegurar o alcance de altos níveis de competitividade.

**Quadro 3 – Justificativa BPM ser chamada de gestão por processo**

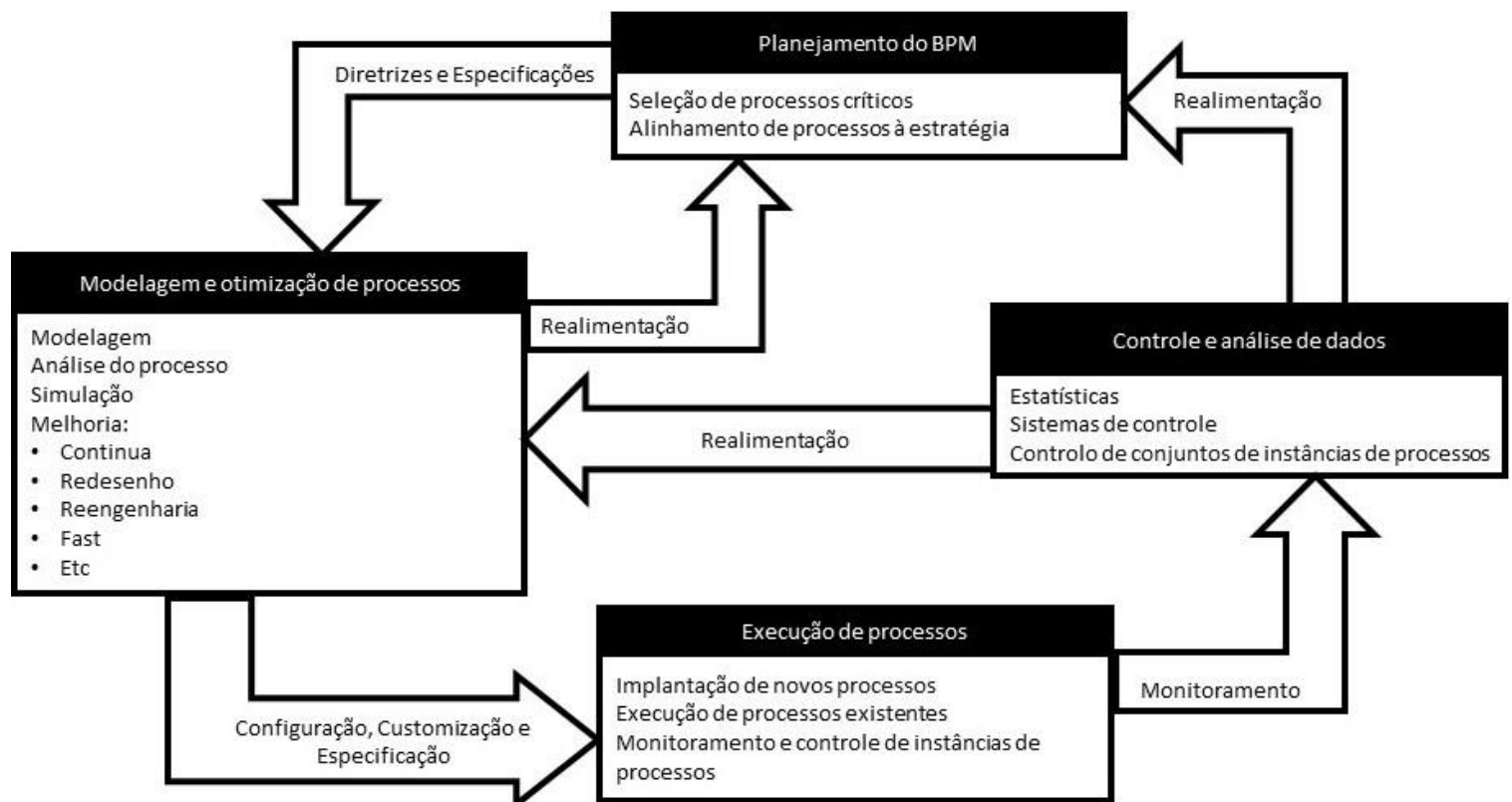
**Fonte: Autoria própria baseado em Zairi (1997) e Monteiro (2006)**

Conclui-se, então, a partir do Quadro 3, que os autores analisados propõem conceitos próximos entre BPM e gestão por processos, o que justifica o fato de metodologia BPM ser chamada também de gestão por processos.

Cabe-se acrescentar que BPM é uma abordagem de gerenciamento adaptável, desenvolvido com o objetivo de sistematizar e facilitar processos organizacionais

individuais complexos, tanto dentro quanto fora da empresa. Sobretudo, ele define um conjunto de práticas para mapear todos os processos organizacionais, identificar problemas no dia a dia da organização e aperfeiçoá-la de forma eficiente.

Existem muitos modelos de gerenciamento dos processos na literatura, e todos têm em comum a forma cíclica. Segundo Brocke e Roseman (2013), o ciclo BPM é deduzido do ciclo planejar, fazer, verificar e agir (plan, do, check, act – PDCA) com o acréscimo da atenção ao desenho do processo. O modelo criado por Baldam (2008), que será o adotado neste trabalho e pode ser observado na figura 1, baseia-se nos modelos anteriores de ciclo BPM, no entanto diminui o número de etapas e engloba as ferramentas necessárias para cada uma delas. Cada etapa está descrita a seguir:



**Figura 2 – Ciclo BPM**

Fonte: Baldam (2008, p 131)

a) Planejamento do BPM: Define as atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais, por intermédio do entendimento do ambiente externo e interno, da definição de estratégias, da seleção das ferramentas e dos planos de ação

para seleção e priorização dos processos. Para isso, é necessário verificar as falhas que causam danos à organização e definir quais são os processos-chave;

b) Modelagem e otimização de processos: É a fase mais visível do BPM, a qual inclui a modelagem do estado atual do processo, que é denominada modelagem “As Is”, uma vez que entender o processo em uso é o primeiro passo para conseguir otimizar um processo. Ademais, a otimização e modelagem “To Be”, que consiste em empregar metodologias para otimizar os processos, como simulações, inovações e redesenhos;

c) Execução de processos: Nesta fase, são postas em prática as definições da fase de modelagem e otimização. Esta etapa é crítica e decisiva, pois o projeto do processo passará às mãos dos usuários de fato e serão percebidos os efeitos da gestão de mudança, com todos seus impactos positivos e negativos;

d) Controle e análise de dados: Além da implantação do processo em si há ainda o controle do mesmo quando em operação onde se obtêm informações sobre o comportamento dos processos em execução.

## 2.5 BALANCED SCORECARD

Com a era industrial, por volta do século XIX, o desenvolvimento das empresas se qualificava pela capacidade de criação e de transformar ativos tangíveis, mediante a produção, em que se aproveitavam das economias de escala, do uso de tempo e dos recursos necessários. Com isso, a tecnologia se tornou um extremo fator de relevância, possibilitando melhoramento em equipamentos e assim aumento na capacidade de produção e de mercado (FALLEIROS et. al, 2010).

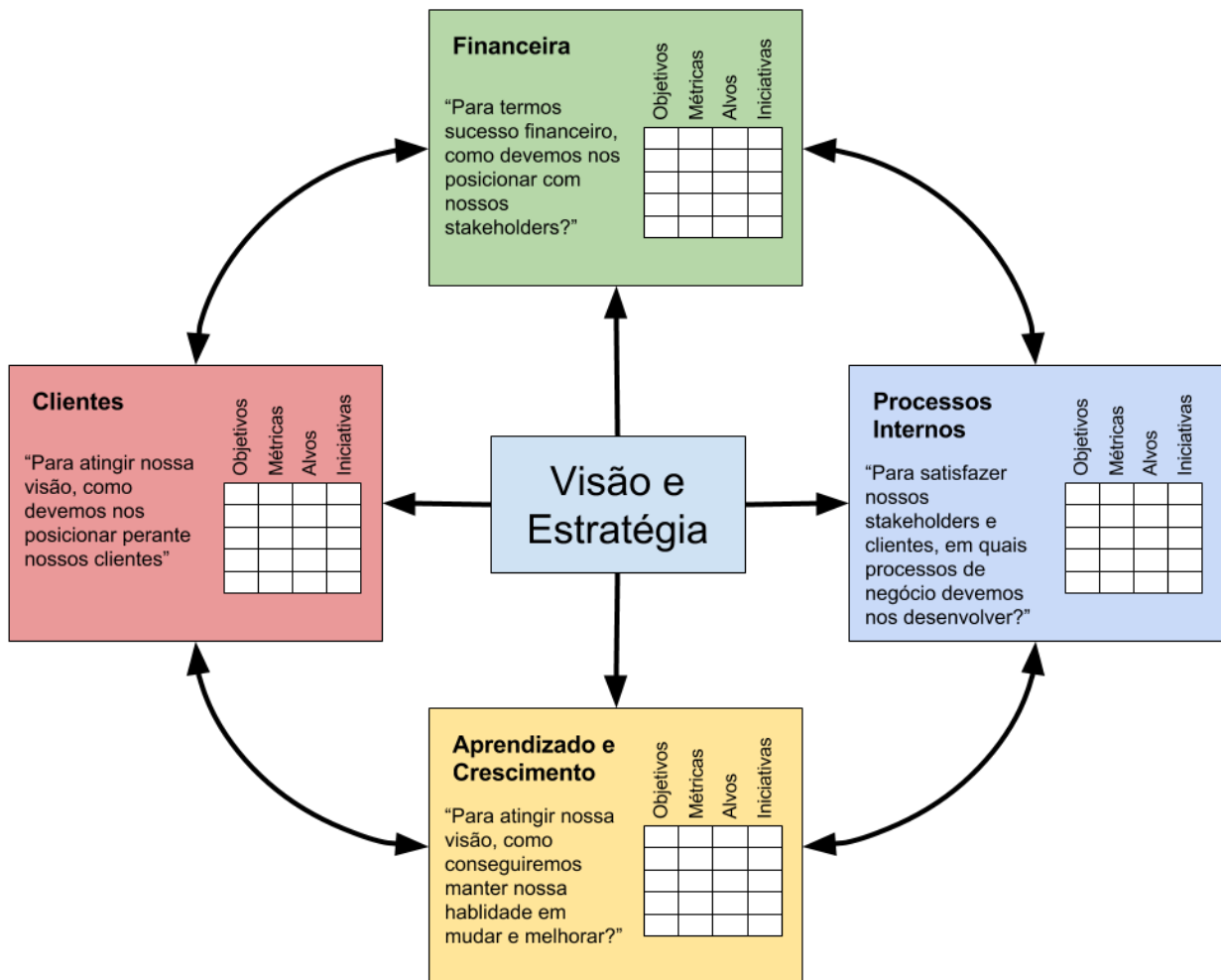
Posto isso, os sistemas vigentes da época, se adequaram de forma satisfatoriamente, para que fossem usados por grandes empresas para facilitar e monitorar a alocação de capital físico e financeiro. Sob tal ótica de mudança, perante o advento da Era da Informação, em que o cenário empresarial passou assumir um papel das empresas obterem vantagem competitivas mediante uma rápida alocação da tecnologia em ativos físicos e em uma qualificada gestão financeira, os quais desverticalizavam a produção e rompiam com as cadeias integradas de origem fordista, criando um novo fenômeno de organização em rede (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1999).

Com todo esse processo revolucionário tecnológico em gestão empresarial, surgem as empresas júnior, sendo organizações sem finalidade econômica, formadas e

geridas por estudantes de graduação que prestam serviços para micro e pequenas empresas. Nesse sentido, esses tipos de empresas oferecerem ao acadêmico um diferencial na construção de seu conhecimento, proporcionando às organizações empresariais um serviço inovador e de qualidade em gestão empresarial (SOBREIRA, 2001).

Todo ambiente empresarial é baseado na mobilidade de recursos para alcançar um objetivo global com proposta de organização, além do enfoque em planejamento. Para mais, o planejamento estratégico compõe uma elaboração de plano de atuação, com base em análises dos ambientes externos e internos que constituem uma organização, por intermédio de uma tomada de ação para direcionar os esforços em busca de resultados (MAXIMIANO, 2000).

Uma das ferramentas de medida que desempenham um sistema de gestão estratégica consiste no Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida por David Norton e Robert Kaplan, decorrentes do cenário competitivo mundial, ocorrido nos anos 90 pelos Estados Unidos e Canadá, com a finalidade na atuação empresarial, em meio à era da informação (KAPLAN & NORTON, 1992).



**Figura 3 – Ferramenta Balanced Scorecard**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

Todo esse processo de criação do sistema de controle financeiro fora desenvolvido em empresas, como sendo a General Motors, a qual facilitaria e monitoraria a alocação de capital financeiro e físico. À medida que ocorriam mudanças nesse ramo de gestão, as empresas buscavam excelências nas gestões de recursos financeiros não bastavam para que a empresa obtivesse vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo (KAPLAN & NORTON, 1997).

Com a necessidade de criar indicadores, sem contar o financeiro, constituiu-se quatro fatores, como a financeira, a dos clientes, dos processos internos e de aprendizado ao crescimento. Com isso, a perspectiva financeira é as análises e as tomadas de decisões,

relacionadas a lucratividade, investimentos, valor agregado, entre outros indicadores contábeis (CHIAVENATO, 2011). Nessa ótica, o Balanced Scorecard assegura a ideia de uma metodologia que auxilia no planejamento estratégico e em sua implementação, além de possibilitar o controle e medição do desempenho da empresa para atingir seus objetivos (KAPLAN & NORTON, 1992).

A diferenciação entre outros sistemas de gestão e próprio BSC é de um fator que está relacionado com a criação de uma rede de indicadores de desempenho que atinge todos os níveis organizacionais, que estão com função de comunicar e promover o comprometimento geral dos colaboradores de estratégias voltadas para atingimento de objetivos (PRIETO & CARVALHO, 2009). Nessa visão, pode-se concluir que a BSC configura o equilíbrio entres os objetivos de curto e longo prazo, por meio de medidas financeiras e não financeiras, como indicadores de tendência e ocorrências mediadas por perspectivas internas e externas do desempenho (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 25).

À perspectiva financeira, verifica-se a eficácia das estratégias ações de organização, mediante a evolução monetária, em que metas financeiras típicas relacionam-se com a rentabilidade, com o crescimento e com o valor para os acionistas (KAPLAN & NORTON; 1997). Dessa forma, a perspectiva do cliente envolve todas as variáveis responsáveis pela definição do consumidor, com foco no índice de competitividade da empresa. Assim, os indicadores mercadológicos destacam os mercados e os segmentos alvo, refletem os fatores efetivamente importantes para os clientes, bem como as organizações devem proporcionar produtos e serviços que agreguem valor ao cliente. Por conseguinte, satisfazer um desejo ou uma necessidade, destacar fatores de tempo, de qualidade e de preço são análises essenciais (KAPLAN & NORTON; 1997).

A perspectiva dos processos internos busca identificar em quais atividades e competências a empresa devem concentrar esforços para atingir a excelência conforme a percepção dos clientes. Nesse sentido, mapear os processos que agregam valor ao produto por meio da consideração em relação ao que o cliente precisa atualmente e ao que será necessário no futuro, o processo operacional consegue se adequar à entrega do produto e do serviço de pós-vendas, como também identificar as ações que interferem no tempo de produção, na qualidade e no custo (KAPLAN & NORTON; 1997).

### Exemplo Aplicação Balanced Scorecard – Loja de roupas

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
<b>Perspectiva Financeira:</b> Aumentar a lucratividade	Aumentar em 15% a lucratividade da empresa	Demonstrativos Financeiros	Negociar parcerias de parcelamento com empresas de cartões de crédito e busca de redução de preços com fornecedores.
<b>Perspectiva do Cliente:</b> Ter uma loja mais atraente para os clientes	Aumentar em 20% a média de visitas diárias à loja	Contagem de Clientes	Melhorar a exposição dos produtos nas vitrines e investir em propagandas em mídias sociais.
<b>Perspectiva de Processos Internos:</b> Ser referência em atendimento	Aumentar o número de elogios em 15% e diminuir as reclamações no SAC em 80%	Análise estatística dos relatórios do SAC	Redesenhar processo de atendimento ao cliente, evitar falhas no processo de venda e melhorar processos pós-venda.
<b>Perspectiva de Aprendizado e crescimento:</b> Ter uma força de vendas com profissionais experientes	Treinar 100% dos colaboradores com técnicas de vendas e atendimento ao cliente	Lista de presença de treinamentos	Contratar uma empresa especializada em treinamentos para vendas no comércio

Quadro 4 – Exemplo de aplicação do Balanced Scorecard em loja de roupas

Fonte: OLVE (2001)

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, são analisados fatores básicos que garantem a consolidação da empresa no mercado, como a gestão do conhecimento, o alinhamento e a estrutura organizacional, de forma que garanta as ferramentas essenciais ao desenvolvimento de tarefas, além do treinamento e da aquisição de competências exigidas (CHIAVENATO, 2011). Para que assim, essa perspectiva esteja relacionada com a qualidade dos sistemas de informação, capacitação dos funcionários, alinhamento organizacional, enfim, o patrimônio humano e material da empresa, afim de estabelecer se a empresa está sendo capaz de crescer, melhorar e criar valores voltadas para si e para todos os clientes.

Por outro lado, os mapas estratégicos asseguram uma possibilidade da implementação das estratégias às empresas, para que ocorram a comunicação e o suporte na execução das estratégias. Ou seja, os mapas estratégicos são a representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações existentes para que se obtenham resultados tangíveis. Desse modo, o Balanced Scorecard é um modelo flexível para embasar e nortear o acompanhamento dessas formas de estratégias organizacionais, para as quais todas as perspectivas estão direcionadas (KAPLAN; NORTON; 1997).

## 2.6. ENSINO DE CASO

De acordo com Roberts (2004), o método de Caso aplicado foi usado pela primeira vez em 1908, em cursos de Direito Comercial na Harvard Business School, EUA. Cabe ressaltar que essa escola ainda é considerada como o maior centro difusor do método. Conforme salienta Böcker (1987), no caso-problema, desenvolvido em Harvard, o processo de aprendizagem é indutivo, uma vez que os participantes são solicitados a desenvolver regras gerais com base no processo de solução de problemas específicos. Na Harvard Business School, as aulas de algumas disciplinas são ministradas exclusivamente por meio da discussão de casos-problema.

Como acréscimo, os casos são relatos de situações reais, em vez de construções essencialmente teóricas elaboradas pelos professores, que as empresas enfrentam ou enfrentaram em um determinado momento, “com o objetivo de estimular os alunos a refletirem sobre decisões para o episódio em estudo” (IKEDA, VELUDO-DE-ILIVEIRA e CAMPOMAR, 2006, p. 147).

Neste sentido, o caso pode ser entendido como uma ferramenta pedagógica, por meio da qual “uma parte da realidade é trazida para a sala de aula para ser trabalhada pelos alunos e pelo professor” (GIL, 2004, p. 8).

Barney e Hesterly (2011) afirmam que, por meio do método, o aluno irá conhecer e discutir os desafios reais enfrentados pelas empresas, o que propiciará o desenvolvimento da capacidade de julgamento e de aplicação dos conceitos. Nesse aspecto, cabe replicar Alfred North Whitehead, citado por Barney e Hesterly (2011, p. 374):

Essa discussão [referindo-se ao método do caso] rejeita a doutrina de que os alunos devem primeiro aprender passivamente e depois, tendo aprendido, devem aplicar o conhecimento. [...] O verdadeiro significado das coisas conhecidas está envolto em suas relações com as demais coisas. Esse conhecimento não aplicado é um conhecimento sem significado.



O caso busca exercitar a habilidade analítica dos alunos, por meio da execução de passos lógicos, como a “definição do problema, a identificação de alternativas, o estabelecimento de objetivos e de critérios para a tomada de decisões, a escolha de alternativas e o plano de implementação (LEENDERS e ERSKINE, 1973, p. 11 apud ROESCH, 1997).

Na visão de Gil (2004), semelhante à de Roesch e Fernandes (2007), o processo de elaboração de um caso pode ser dividido em seis estágios, conforme revela a figura 4:

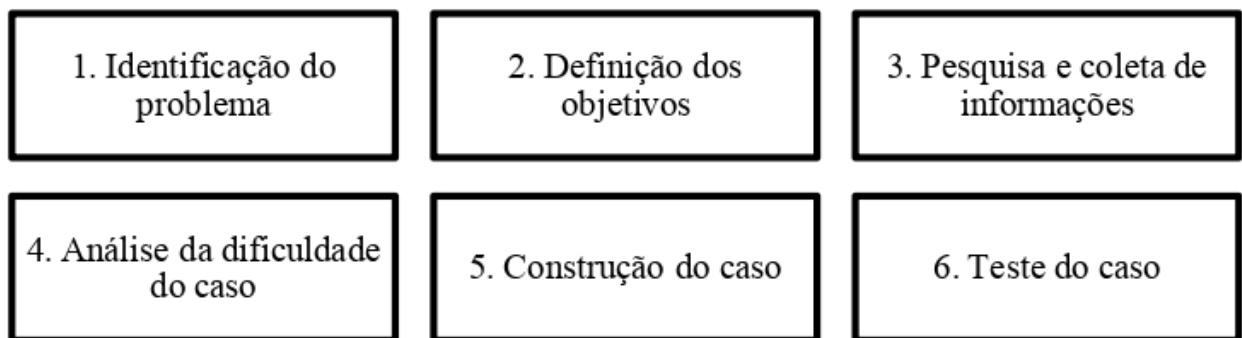
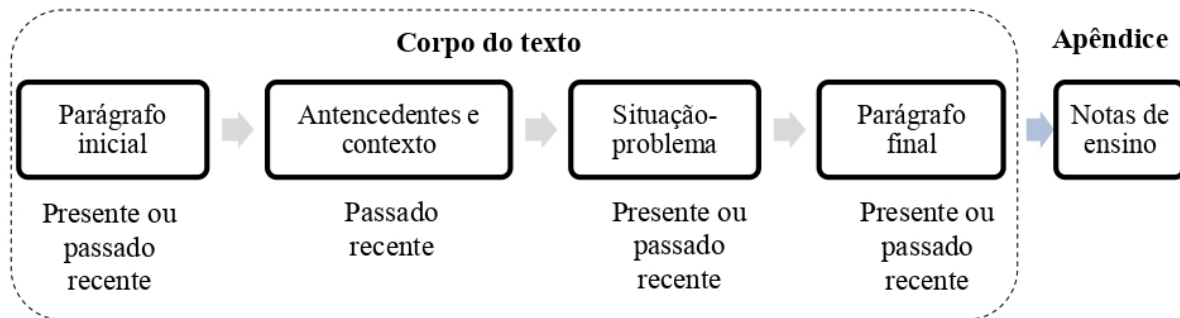


Figura 4 – Estágios da elaboração de um caso didático

Fonte: Adaptado de Gil (2004)

Gil (2004) conceituou cada um dos estágios da seguinte forma:

- **Identificação do problema:** consiste na definição da principal questão a ser solucionada pelo caso. Pode ser entendida como a definição do escopo do caso.
- **Definição dos objetivos:** trata-se dos objetivos pedagógicos esperados com o caso que determina a estrutura e forma de apresentação.
- **Pesquisa e coleta de informações:** consiste na localização de casos, entrevistas, artigos, dissertações, etc. que podem ser úteis no alcance dos objetivos.
- **Análise da dificuldade do caso:** é uma classificação que representa o nível de dificuldade ao analisar o caso.
- **Construção do caso:** A construção textual subdivide-se em redação e estrutura/linguagem. Na visão de Roesch (2006), a estrutura de um caso segue resumida na figura 5:



**Figura 5 – Estrutura de um caso didático**  
**Fonte: Gil (2004)**

O parágrafo inicial deve conter a apresentação dos protagonistas (pessoas, empresas, instituições, órgãos, etc.) e da situação-problema, bem como a definição do local e da época em que a situação ocorreu (GIL, 2004; ROESCH, 2006). A etapa “antecedentes e contexto” aborda a apresentação de dados, fatos críticos, tabelas, gráficos, personagens, mapas e estrutura organizacional. Em seguida, a “situação-problema” é detalhada, já que, no primeiro parágrafo, ela já foi apresentada ao leitor. Na sequência, o “parágrafo final” deve recolocar o problema e estimular o estudante a apresentar soluções (GIL, 2004, ROESCH, 2006). Por fim, as notas de ensino são apresentadas como um apêndice, ou seja, elas não fazem parte do “corpo” do texto e contêm os seguintes elementos: (i) o resumo do caso, (ii) as fontes dos dados, (iii) os objetivos de aprendizagem, (iv) alternativas para a análise do caso, (v) questões para a discussão do caso em sala de aula e (vi) a bibliografia recomendada [artigos, livros, sites, vídeos] para fundamentar a discussão (ROESCH, 2006, p. 12).

- **Teste de caso:** consiste na submissão do caso para outras pessoas que possuem conhecimento sobre o assunto e/ou experiência em docência.

Um caso para ensino é uma reconstrução de situações ou de problemas organizacionais, com foco em objetivos educacionais. O seu relato envolve descrição e narração, mas não é um texto argumentativo, como um trabalho acadêmico. Não obstante, é texto sofisticado, requerendo-se que, muitas vezes, se recorra a outros gêneros, por exemplo, ao jornalismo e à ficção, para solucionar problemas de redação. Logo, sugere certa

dificuldade em construí-lo. No mais, a leitura de textos não acadêmicos, especialmente ficção e matérias frias publicadas na mídia, ajuda a desenvolver um vocabulário variado, bem como a familiaridade com os estilos narrativos e com a gramática da língua portuguesa (Martins & Zilberknop, 2004).

### **3. METODOLOGIA**

Trata -se de um estudo qualitativo descritivo, realizado com a estratégia de ensino de caso, que, segundo Severino (2007), é um estudo que se concentra na investigação de um único caso que se acredita ser representativo de um grupo de casos semelhantes.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso é um método que examina um fenômeno de interesse em seu ambiente natural por meio do uso de vários métodos de coleta de dados com o objetivo de obter informações de múltiplas entidades.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou mensurar os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados. Em vez disso, a pesquisa qualitativa envolve a coleta de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos por meio de contato direto entre o pesquisador e a situação estudada, com o objetivo de compreender os fenômenos.

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. Uma de suas características mais importantes é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática.

Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa qualitativa acredita que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma ligação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos ou técnicas estatísticas. O ambiente natural é uma fonte direta de coleta de dados, sendo o pesquisador o instrumento chave. É uma crítica. Pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos primários da abordagem.

Segundo Gil (2002), no método de estudo de caso, as evidências são obtidas a partir de fontes de dados empíricos, como documentos, registros de arquivo, entrevistas,

observação direta e observação participante, cada uma das quais necessitando de habilidades e procedimentos metodológicos específicos. Segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa envolve materiais que ainda não receberam tratamento analgésico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do estudo. A pesquisa documental pode ser realizada no momento do evento ou posteriormente.

#### **4. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS**

Neste trabalho, foi possível verificar, por meio de pesquisa bibliográfica, temas de relevância, como: Empresas juniores, que, pela visão de Matos (1997), consistem em locais onde são desenvolvidas atividades que possam, por meio da realização de projetos de consultoria orientados pelo corpo docente das instituições de ensino, proporcionar aos alunos uma inserção no mercado de forma prática, gestão por competência que se encontra no âmbito de conhecimento, habilidades e atitudes, gestão por processos que tem como objetivos melhorias nos processos a partir da eliminação e/ou simplificação das atividades reduzindo perdas e custos, business process management que possui uma forte ligação com gestão por processos, sendo uma abordagem de gerenciamento adaptável desenvolvido com o objetivo de sistematizar e facilitar processos organizacionais, balanced scorecard que se define por um conjunto de capacidades de negócio para identificar, desenhar, executar, controlar e melhorar processos de negócios para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização em questão, e finalmente ensino por casos que segundo Gil (2004) pode ser entendido como uma ferramenta pedagógica por meio da qual uma parte da realidade é trazida para a sala de aula para ser trabalhada pelos alunos e professor e que por meio desse método o aluno irá conhecer e discutir os desafios reais enfrentados pelas empresas, o que propiciará o desenvolvimento da capacidade de julgamento e de aplicação dos conceitos (Barney e Hesterly, 2011).

Esses conhecimentos permitiram ao autor conhecer as diversas fontes de informação que, por suas contribuições e justificativas, reforçadas também por outros pesquisadores, podem ser consideradas como relevantes para a tomada de decisões. Nesse sentido, foram definidas as informações mais importantes no processo decisório alcançado por meio do desenvolvimento de fundamentos teóricos para o embasamento e para a construção do caso de ensino.

## 5. CASO DE ENSINO

### Introdução

Este caso de ensino retrata um personagem principal fictício (Carlos), caracterizado membro da empresa júnior A&J Engenharia, que conseguiu encontrar meios para solucionar os problemas encontrados na mesma. Dessa forma, o propósito dos casos é instigar os integrantes de empresas júniores a identificar os principais problemas gerenciais e a obter conhecimento sobre as metodologias de gestão apresentadas, para que, a partir de sua aplicação, seja possível um melhor desempenho gerencial e, conseqüentemente, um trabalho mais eficiente.

Outrossim, o principal objetivo de uma empresa júnior é permitir com que os estudantes obtenham conhecimento prático sobre sua área de formação e saiam mais qualificados da universidade, de modo a proporcionar um primeiro contato mais prático com o mercado de trabalho, a fim de que haja um entendimento mais amplo sobre suas dinâmicas, superando-se as fronteiras da sala de aula. Além disso, é incentivada também a aproximação das instituições de ensino e dos alunos com o mercado de trabalho. No mais, os projetos realizados na área de formação enriquecem o currículo e experiência profissional.

### Descrição do exemplo de caso de ensino “A Trajetória de Carlos”

No caso em questão, é apresentado Carlos, um estudante de engenharia automotiva, o qual foi orientado por seus professores que ingressasse na empresa júnior do seu curso, com o intuito de que se colocasse em prática o conhecimento obtido em sala de aula, para que conseguisse graduar-se melhor preparado para o mercado de trabalho. Em sequência na narrativa, em virtude do desconhecimento do projeto proposto, Carlos informou-se sobre o que é uma empresa júnior, a qual foi descrita pelo caso como “uma associação civil sem fins lucrativos, cuja a formação e gestão é realizada por alunos orientados por professores do respectivo curso superior associado.”.

Em seguida, foram apresentadas, ao personagem principal, formas de se ingressar na “A&J Engenharia” (empresa júnior utilizada na narração). Assim, Carlos descobriu que todo aluno que possui a intenção de ingressar na empresa deveria participar

de um processo seletivo semestral, que poderia ser realizado nas seguintes modalidades: Prova de conhecimentos gerais, entrevista, redação ou dinâmica em grupo.

Posteriormente, o personagem foi aprovado no processo seletivo e conseguiu ser admitido na empresa júnior.

Enfim, com o intuito de descrever algumas experiências reais relacionadas a vivências nas empresas júnior, a narrativa retrata que, no decorrer de dois anos, a personagem passou pelos cargos de trainee, assessor de projetos e diretor de projetos. No entanto, Carlos ainda tinha o sentimento de que poderia fazer mais pela A&J Engenharia.

Sendo assim, no fim do caso, é referido que, após esse período, com a intenção de se obter mais conhecimento e responsabilidade, bem como de treinar sua capacidade de liderança de equipe, Carlos se candidatou para a eleição de presidência e conseguiu assumir o cargo acompanhado de um colega de empresa como vice.

### **Seguimento do caso: “Os desafios de Carlos como presidente da empresa júnior”**

Em princípio, conforme verificado na descrição do caso, a A&J Engenharia foi criada em 2010 por alunos do curso de engenharia automotiva, com o intuito de disponibilizar aos acadêmicos do curso a oportunidade de terem uma vivência de aprendizado prático no mercado de trabalho. Com o decorrer dos anos, ela conseguiu se tornar uma empresa consolidada e bem estruturada, sendo realizados vários projetos em seu portfólio e entregando aos clientes trabalhos que atendessem suas necessidades e expectativas.

Adiante, quando a A&J Engenharia coloca projetos em execução, busca-se a participação dos membros, estudantes do curso, no planejamento e na execução dos mesmos, com a finalidade de colocar em prática o conhecimento teórico previamente adquirido.

Em relação a um aspecto interessante da narrativa, quando o personagem principal se tornou presidente da empresa júnior e decidiu fazer uma análise geral da mesma, pelo fato de ter observado que, em seus dois anos de experiência, havia um grande empenho, por conta de retrabalhos e déficit de qualidade, em atividades que pareciam e mereciam ser mais simples. Desde então, o protagonista percebeu alguns problemas que

estavam fazendo com que a empresa não conseguisse atuar com toda eficiência e eficácia em potencial.

Carlos identificou os seguintes problemas na A&J Engenharia:

#### 1. Seleção de trainees

A A&J Engenharia é um ambiente de aprendizado para os acadêmicos do curso de Engenharia Automotiva. Porém, é necessário a adoção de critérios para selecionar os alunos ingressantes na mesma.

Portanto, a seleção de trainees deve ser criteriosa, pelo fato de que a empresa júnior necessita prestar serviços de qualidade perante seus clientes e perante a sociedade.

Então, Carlos, ao se tornar presidente, percebeu que grande parte dos alunos integrantes da empresa júnior não estavam aptos a realizar as atividades para as quais foram designados. Assim, percebeu que esse fenômeno se devia, em partes, ao fato de que os antigos gestores beneficiavam alunos que eram seus amigos, sem levar em conta seus empenhos no processo seletivo, de modo a efetivar alunos que não estavam alinhados ou convictos com o propósito da empresa.

#### 2. Treinamento de trainees

Outro ponto levado em consideração por Carlos foi de que o treinamento dos alunos era negligenciado, de forma que não seguiam uma linha de conhecimento gradativo e acumulativo, o que contribuiu para que fossem sujeitos a treinamentos avançados, mas sem o conhecimento prévio necessário para um melhor aproveitamento do conteúdo disponibilizado. A partir disso, não era possível a empresa júnior realizar suas atividades com todo potencial esperado.

#### 3. Gestão e transmissão do conhecimento

Por outro lado, Carlos também verificou que a transmissão do conhecimento na empresa júnior era ineficiente, o que prejudicava consideravelmente a A&J Engenharia, porquanto havia, constantemente, rotatividade de alunos no quadro de integrantes e o conhecimento não era transmitido para os novos efetivados de maneira eficiente, causando impactos na qualidade dos serviços prestados.

Depois de um dia de expediente, Carlos foi para casa. Chegando lá, encontrou um amigo do seu pai, que é administrador de negócios.

Ao adentrar no assunto de gestão e administração, Carlos aproveitou para contar a situação em que se encontrava a A&J Engenharia e, assim, relatou que a empresa júnior passava, naquele momento, por uma série de problemas que afetavam o seu desempenho. Adiante, sendo questionado por seu amigo a respeito de tais contratemplos, Carlos cita: seleção de trainees; treinamento de trainees; e deficiência na gestão e transmissão do conhecimento.

Dessa forma, o amigo do protagonista sugeriu que a A&J Engenharia contratasse uma consultoria especializada, com o intuito de auxiliar na resolução dos problemas enumerados, os quais afetavam consideravelmente seu desempenho

Por fim, Carlos agradece pela sugestão do colega e afirma que iria reunir-se com os membros da empresa para tomar uma decisão a respeito dos pontos abordados.

### **A necessidade uma consultoria especializada**

Após um intenso processo reflexivo, Carlos decidiu que era necessário contratar uma consultoria especializada para ajudar na resolução dos problemas da empresa júnior. Em seguida, expôs a ideia anteriormente exposta pelo amigo aos membros diretores da empresa júnior, os quais a acataram com veemência. Tal situação fomentou o desejo de todos os membros por fazer parte de uma empresa com melhores resultados e, futuramente, uma possível referência no ramo de sua atuação. Adiante, consultoria contratada foi a Boa Direção Consultoria.

Posteriormente, a Boa Direção Consultoria organizou uma reunião com sua equipe de consultores e com os membros diretores da empresa júnior para analisar os processos realizados na tentativa de identificar os erros. Depois de entrevistá-los, os foram identificados os seguintes problemas: Os estudantes apresentavam dificuldade em conciliar os estudos e o desenvolvimento de suas funções na empresa júnior; baixa motivação dos estudantes; processos mal realizados, devido ao baixo conhecimento dos alunos para a execução dos mesmos; baixo número de clientes; e precária gestão de fluxo de caixa.

Inicialmente, os consultores sugeriram que os gestores da A&J Engenharia identificassem a causa-raiz dos principais problemas, com o objetivo de promover um processo de busca por soluções mais direcionado. Por conseguinte, tornaria-se possível a melhora do desempenho da empresa júnior.



Os consultores orientaram Carlos de que todos os membros da A&J Engenharia deveriam estar dispostos a contribuir na identificação dos problemas da empresa júnior, pois essa sinergia seria de suma importância para o processo de melhoria.

Então, Carlos reuniu-se com todos os membros da empresa e realizou um brainstorm, como tentativa de descobrir as causas-raízes dos problemas. Entre as principais questões, estão:

- 1) Os alunos não estão conseguindo conciliar as atividades do curso com as atividades da empresa júnior;
- 2) Pouco conhecimento dos membros para realizarem projetos;
- 3) Poucos clientes prospectados e dificuldade financeira.

Após esse diagnóstico, os membros da A&J Engenharia passaram a pesquisar alternativas que possibilitassem a resolução dos problemas identificados.

Em seguida, reuniram-se com a equipe de consultores da Boa Direção Consultoria para relatar as ações que os membros já haviam realizado.

Sem demora, os consultores reforçaram a Carlos que ele estava no caminho correto e que o próximo passo seria planejar ações que eliminassem as causas-raízes dos problemas os quais estavam afetando o desempenho da empresa júnior.

Em sequência, Carlos informou à sua equipe sobre o que a consultoria lhe dissera e todos ficaram motivados a contribuir para a resolução dos problemas.

Laura, uma integrante da A&J Engenharia, chamou Carlos para conversar e lhe disse havia pesquisado alternativas para solucionar as causas-raízes dos problemas que estavam afetando o desempenho da empresa júnior, sendo elas a aplicação de três metodologias de gestão: gestão por competências, gestão por processos e balanced scorecard.

Por assim, Carlos decidiu estudar sobre as três metodologias citadas, de forma a aprender sobre o modelo de gestão por competências, o qual afirma que, no modelo de gestão por competências, é levado em consideração as habilidades dos integrantes da organização.

Dentre outros conceitos, tem-se que: as *competências* são habilidades que cada integrante precisa ter para conseguir executar uma determinada tarefa. Por exemplo: capacidade de liderar, flexibilidade, capacidade de atender bem o cliente, entre outras.

Como acréscimo, as principais competências são tidas como as organizacionais, as técnicas e as comportamentais.

Assim, primeiramente, as competências organizacionais têm o objetivo de criar estratégias que tornem a organização mais competitiva. Por outro lado, as competências técnicas estão relacionadas com a formação acadêmica dos colaboradores, as quais contribuem para que o mesmo exerça suas atividades com excelência. No mais, as competências comportamentais estão relacionadas à maneira com que o colaborador lida com as diversas situações que ocorrem no ambiente profissional. Em conclusão, quando a empresa coloca em prática a gestão por competências, consegue-se: realizar processos seletivos mais estratégicos, reduzir custos e aumentar sua produtividade.

Em relação a gestão por processos, Carlos aprendeu que, segundo a gestão por processos, todos os setores de uma organização precisam funcionar em conjunto, para que a mesma possa crescer. Então, os principais benefícios da gestão por processos são: organização, padronização, transparência e aumento da qualidade nos fluxos de trabalho. Cabe-se afirmar que, por meio da transparência e do diálogo entre os setores, o produto ou o serviço chegam ao cliente com mais valor agregado.

Em continuação, a gestão por processos permite melhor acesso a informações, de forma a contribuir para melhores tomadas de decisões, tendo em vista que ela proporciona, por meio da padronização dos fluxos de ações, uma melhor gestão do conhecimento. Assim, possibilita que os processos não se percam no momento da saída de um membro que executava determinado procedimento.

Em pesquisa sua, Carlos também aprendeu que, para implantar a gestão por processos, são necessárias algumas etapas, sendo elas: planejamento, modelagem, simulação, execução, monitoramento e melhorias.

A princípio, no planejamento, é necessário analisar todo o conjunto de atividades envolvidas no processo, além de definir qual será o objetivo e sua relação com o planejamento estratégico da organização. Essa fase requer dedicação, cuidados e visão analítica.

Por outro ângulo, a etapa de modelagem consiste em desenhar os fluxos de trabalho, ou seja, ao realizar-se a modelagem, é exposta como será toda a prática do processo que está sendo desenvolvido.

A simulação é a fase em que tudo o que foi planejado e modelado é executado como uma espécie de teste, com a finalidade de identificar como as previsões ocorreram na prática, além de mostrar como os colaboradores reagiram ao processo.

Em seguida, a execução é realizada a partir dos ajustes identificados na simulação dos acréscimos que o gestor achar necessário.

Após o novo processo estar em execução, é necessário o acompanhamento por meio dos indicadores definidos no planejamento.

No entanto, o gerenciamento sem acompanhamento se torna vago para validar o processo, pois o acompanhamento dos indicadores é mais do que necessário. Dessa forma, é necessário entender que o mesmo projeto pode ter uma nova modelagem no futuro por conta da aplicação de melhorias no decorrer do tempo.

Em relação ao balanced scorecard, Carlos aprendeu que:

O balanced scorecard é um modelo de gestão estratégica que é utilizado para a definição de estratégias e para a elaboração de planejamentos de maneira mais abrangente.

O balanced scorecard é aplicado na empresa sobre quatro perspectivas:

- 1) Perspectiva financeira: Deve -se avaliar os objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo, de modo a levar em conta as expectativas dos seus investidores.
- 2) Perspectiva dos clientes: A organização deve sempre estar atenta ao seu relacionamento com clientes e a sua participação no mercado, com foque no que deveria ser o motivo de todos os esforços da empresa: a satisfação do cliente.
- 3) Perspectiva dos processos internos: A organização necessita focar na qualidade dos processos internos, bem identificar os que mais impactam no negócio para, assim, aperfeiçoá-los.
- 4) Perspectiva do aprendizado e crescimento: A organização deve sempre estar em busca do conhecimento e experiências necessárias, por meio do trabalho do aprendizado da mesma, pois, tendo estas vertentes como princípio, há um alcance de metas e um crescimento contínuos, como resultados da educação disponibilizada.

Após, obter contato com esse conhecimento sobre os tipos de metodologias citadas, Carlos conseguiu enxergar os problemas de uma maneira mais sistemática, de modo a ter ideias de quais ações deveriam ser adotadas para resolução dos problemas encontrados na A&J Engenharia.

Posteriormente, Ana, uma integrante da empresa júnior, disse a Carlos que, com a aplicação dessas metodologias, finalmente teriam capacidade de solucionar os problemas da empresa júnior. Dessa forma os membros e diretoria entraram em concordância de ideias. Por fim, em agrupamento, fomentaram uma reunião de brainstorms.

No geral, a reunião, foi de fundamental importância para que, a partir daquele ponto, caminhassem em organização para uma mudança permanente da forma de gerir a empresa júnior e suas próprias carreiras, a partir da compreensão da importância do uso de metodologias de gestão para um trabalho mais eficiente e mais consolidado.

Dessarte, o processo de detalhar os problemas e suas causas-raízes, em conjunto com as metodologias de gestão citadas, foram essenciais para fomentar a dúvida nos integrantes da A&J Engenharia. Por fim, os membros da A&J Engenharia, adquiriram uma maior capacidade de gerenciar tais problemas de forma correta, em busca da melhoria contínua e intensamente desejada.

## **6. ANÁLISE DA PESQUISA**

### **6.1 Materiais e Métodos**

Este trabalho trata-se de uma abordagem via casos de ensino e se encontra no âmbito de pesquisa descritiva por apresentar característica de análise e de observação relacionadas ao caso de ensino da empresa júnior fictícia A&J Engenharia, a qual não possui práticas estruturadas de gerenciamento.

Para Gil (2002) a pesquisa possui o objetivo de buscar respostas aos problemas que são propostos, visando a delimitação de informações suficientes para responder a determinados problemas, ou ainda quando existe desordem quanto às informações de que se dispõe.

Triviños (1987) classificou os diferentes tipos de estudos em três tipos de pesquisas, levando em consideração as suas finalidades em: estudos exploratórios,

descritivos e experimentais. Assim, a forma de estudo utilizada neste trabalho foi a pesquisa descritiva.

Como parte inicial e majoritária deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de mapear as principais metodologias de gerenciamento que podem ser aplicadas em empresas juniores, bem como os problemas corriqueiros encontrados em diferentes empresas juniores, a fim de, por meio desses, elaborar um caso de ensino que fosse capaz de abranger tais objetos.

Cervo (2007) afirma que a pesquisa bibliográfica busca por intermédio de referenciais teóricos publicados em livros, dissertações e teses explicar determinado problema, além de poder ser realizada de forma independente ou como parte de uma pesquisa experimental ou descritiva.

Ademais, a presente pesquisa realizada a partir da leitura do caso de ensino possui abordagem qualitativa. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa caracteriza-se como um processo de análise de um fenômeno que pode ser estudado de forma integrada. Assim, “o pesquisador vai a campo buscar o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.”. Esta pesquisa possui características qualitativas, pois pretende realizar entrevistas com membros e ex-membros de empresas juniores que tiveram grande vivência dentro de suas respectivas empresas, objetivando-se analisar o modo como são tratadas as metodologias de gestão dentro de suas realidades.

## **6.2 População e Amostra**

O universo ou a população pesquisada podem ser definidos como um conjunto de elementos que apresentam pelo menos uma característica em comum. (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Disto isso, esta pesquisa foi realizada em 8 empresas juniores, sendo 7 delas do distrito federal associadas entre a Universidade de Brasília-UnB e o Centro de Ensino Unificado de Brasília-Uniceub; e 1 do estado de São Paulo, associada a Universidade Estadual de Campinas-Unicamp.

A população definida para esta pesquisa foram membros e ex-membros de empresas juniores que tiveram, em sua maioria, pelo menos 1 ano e meio de permanência e passagem por 1 cargo de diretoria, pelo fato de que uma população com estas

características tem uma visão mais ampla dos processos e práticas relacionados à gestão da empresa júnior em que atuam ou atuaram.

Dentre essas empresas que foram objetos de pesquisa, 20 membros e ex-membros, em sua totalidade, participaram deste estudo, em que a população acessível foi de 20 pessoas, o que representa, de maneira variada quantitativa e quantitativamente, cada empresa júnior citada.

### **6.3 Procedimentos de Coleta de Dados**

A coleta de dados é a etapa da pesquisa cujo objetivo é reunir informações sobre o tema em estudo. Então, toda e qualquer pesquisa implica na coleta de dados de variadas fontes, sejam elas primárias ou secundárias (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Assim, os dados apresentados por meio de gráficos foram coletados a partir de um questionário com múltiplas questões estruturadas e uma semiestruturada de resposta aberta. Para tanto, as estruturadas representam as questões fechadas, nas quais todos os entrevistados são submetidos às mesmas perguntas e às mesmas alternativas de respostas. Por outro lado, as perguntas semiestruturadas representam as questões abertas, que são padronizadas, mas cujas respostas ficam a critério do entrevistado (ALENCAR, 1999). Hair et al. (2009) argumenta que um questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. Ou seja, é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

O questionário aplicado nesta pesquisa é composto por 13 questões (APÊNDICE A), divididas em 7 partes, a saber:

A) Primeira parte: Identificar qual empresa e curso associado

B) Segunda parte: Identificação de tempo de permanência na empresa e passagem por cargos de diretoria.

C) Terceira parte: Identificar se o membro possui conhecimento sobre as metodologias e problemas citados no caso de ensino.

D) Quarta parte: Identificar quais dos problemas citados no caso de ensino se repetem na empresa da resposta e a importância da aplicação de metodologias de gestão.

E) Quinta parte: Identificar se o membro já conhecia o método de estudo via casos de ensino, bem como sua importância e influência.

F) Sexta parte: Identificar se a abordagem via caso de ensino foi eficiente da forma apresentada e qual a satisfação a respeito dela.

G) Sétima parte: Abertura para o membro descrever sua experiência com o caso de ensino.

Com isso, em virtude de sua facilidade de acesso para o participante da pesquisa, foi utilizada a ferramenta Google Forms® para a criação do questionário, o qual foi aplicado diretamente aos membros das 8 empresas juniores participantes deste estudo.

#### **6.4 Análise de Dados**

A análise de dados foi realizada a partir de cada pergunta do formulário, por meio do qual foi possível levantar indicadores relacionados às problemáticas apresentadas no caso de ensino e à realidade de cada empresa júnior em questão, o que possibilitou uma análise comparativa entre o caso de ensino e a forma com que cada empresa trata seu gerenciamento interno.

Os resultados da análise serão apresentados e discutidos no próximo capítulo

### **7. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **7.1 Características gerais das empresas juniores**

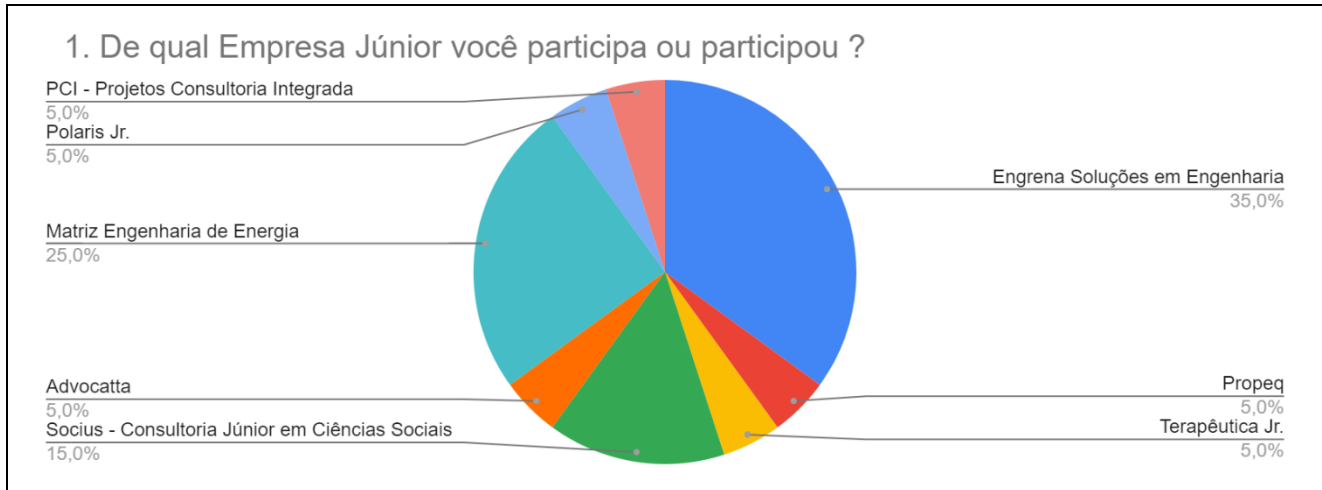
As empresas pesquisadas possuem diferentes datas de fundação e atingem uma média de 13,875 anos de atuação, com desvio padrão populacional de 9.333 e desvio padrão amostral de 9.977. Ademais, a quantidade de membros que responderam é de 20, variando sem ordem determinada entre as diferentes empresas juniores citadas.

As 8 empresas participantes desta pesquisa possuem como serviço principal a prestação de serviços de consultoria, o que proporciona aos membros a oportunidade de aplicar o que lhes foi apresentado na teoria.

Para compreender o perfil do público correspondente, estão elencadas algumas questões a respeito. Dentre estas, a identificação de qual curso de graduação o entrevistado faz parte, o tempo que passou na empresa júnior, bem como por quantos cargos de diretoria já passou, caso tenha acontecido.

#### **7.2 Resultados da Análise**

## PERGUNTAS:



**Gráfico 1 – Dados referente a pergunta 1: De qual empresa júnior você participa ou participou ?**  
**Fonte: Autor**

A maioria das empresas pesquisadas estão concentradas no Distrito Federal, cadastradas na Concentro DF, exceto a Propeq, a qual foi mantida no formulário por ser uma empresa com 30 anos de experiência, na qual o membro em questão teve uma permanência de dois anos, agregando sua relevância de resposta. Então, foi feita a opção de buscar pessoas de Empresas Juniores de diferentes cursos, com o objetivo de conseguir uma maior variância de realidades.

As empresas juniores que participaram da pesquisa foram: PCI-Projetos Consultoria integrada, atuante desde 1999 nos cursos de engenharia, arquitetura e direito do Uniceub; Polaris JR, fundada em 2015, agregada ao curso de turismo da UnB; Matriz Engenharia de Energia, empresa do setor de energia agregada ao curso de engenharia de energia da UnB, fundada em 2015; Socius-Consultoria Júnior em Ciências Sociais, empresa de consultoria de ciências sociais mais antiga do Brasil, fundada em 1998; Advocatta, fundada em 2015, sendo a maior empresa júnior do curso de Direito do centro-oeste, além de, por dois anos consecutivos, reconhecida como maior empresa júnior de Direito do país; Engrena-Soluções em Engenharia, empresa do setor automotivo atrelada ao curso de Engenharia Automotiva da UnB, fundada em 2015; Propeq, primeira empresa júnior de engenharia química do Brasil, com três décadas de experiência, atrelada à Unicamp; e a Terapêutica Jr, fundada em 2016, sendo uma das primeiras empresas

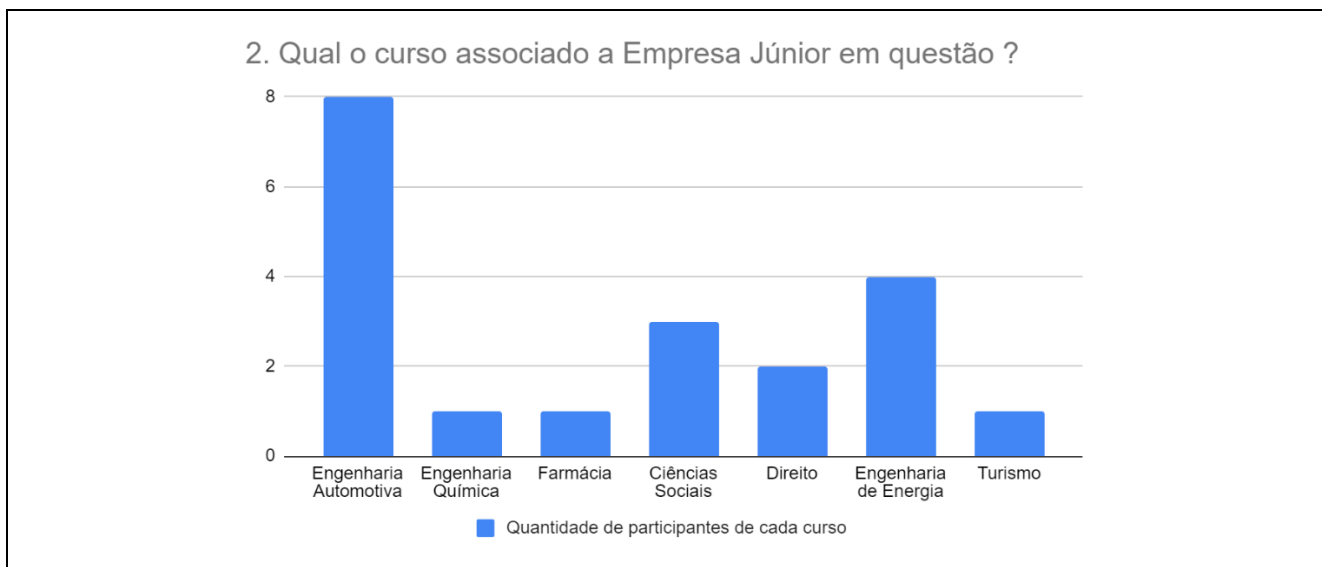


juniores da área da saúde da Universidade de Brasília e a primeira do curso de farmácia do centro-oeste.

A maioria das empresas em questão (65%) são de cursos de engenharia, pelo fato de que o autor deste trabalho foi membro da Engrena, empresa júnior de engenharia automotiva, pelo período de 2 anos, na qual foi possível realizar mais contato com empresas de engenharia, devido ao tipo de serviço prestado pela mesma.

Também, foi buscado aplicar o formulário em empresas de outros cursos, com o intuito de saber como elas administram a gestão e o que pensam a respeito das metodologias de gestão.

Outrossim, todas as empresas envolvidas na pesquisa são consolidadas. Em acréscimo, os membros que responderam o formulário, em sua maioria (80%), passaram por cargos de diretoria, de modo que possuem uma visão mais sistemática do funcionamento e do gerenciamento da mesma.



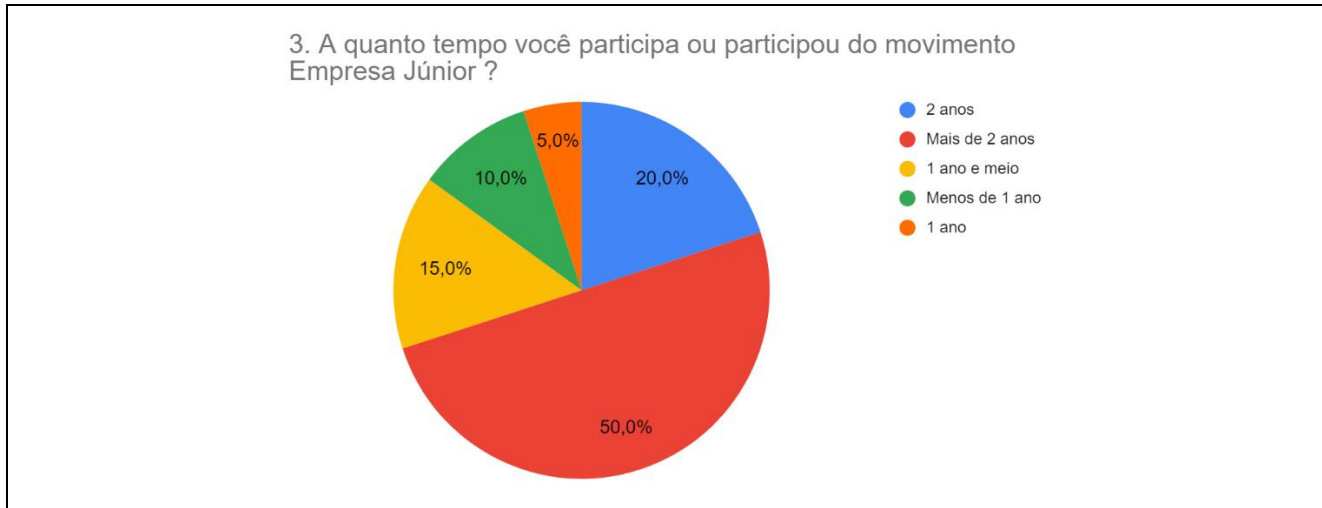
**Gráfico 2 – Dados referente a pergunta 2: Qual o curso associado a empresa júnior em questão ?**  
**Fonte: Autor**

Cabe ressaltar que a maioria das empresas juniores participantes foram de cursos de engenharia, devido ao motivo citado na questão anterior.

Buscou-se reunir respostas de pessoas com experiência, ou seja, que estão a mais tempo na empresa júnior ou que já passaram por cargos de diretoria, pelo fato de que estas possuem mais conhecimento e vivência sobre o funcionamento das empresas juniores, sobre quais se aplicam as estratégias para solucionar os problemas encontrados.

O questionário foi aplicado em diversos ramos de empresas juniores, com a finalidade de se obter uma visão macro da realidade das mesmas, pois o caso de ensino tem como finalidade ajudar o máximo de empresas juniores possíveis.

Ao final da pesquisa, o objetivo foi alcançado.

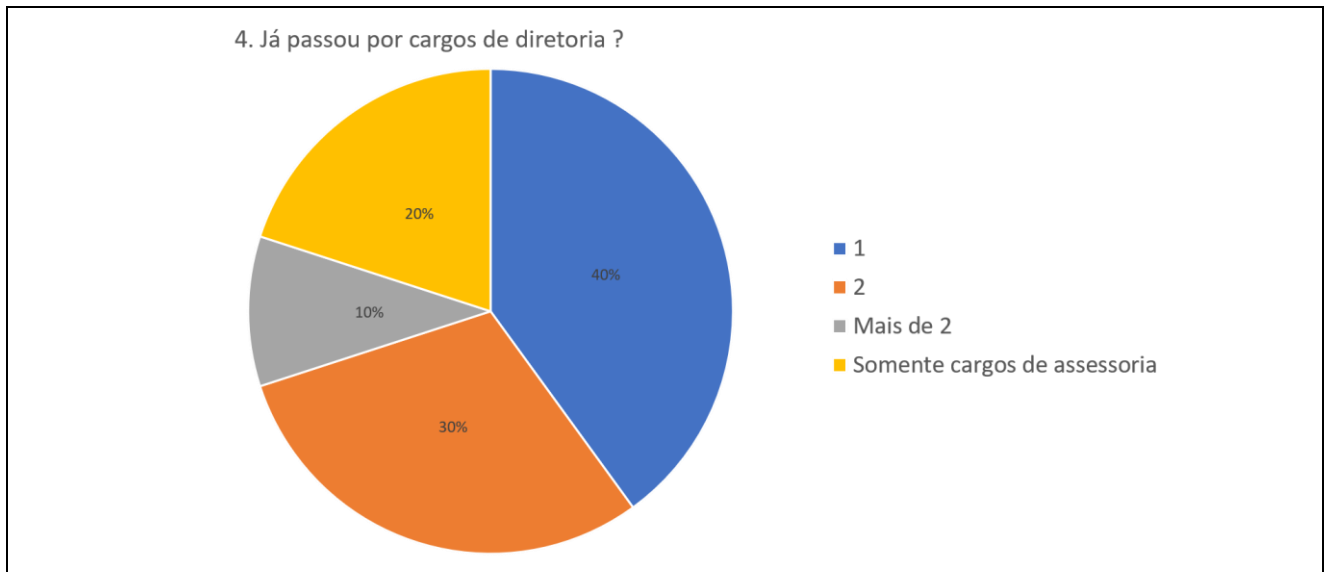


**Gráfico 3 – Dados referente a pergunta 3: A quanto tempo você participa ou participou do movimento empresa júnior ?**  
**Fonte: Autor**

Por meio das respostas do formulário, observa-se que 50% dos entrevistados estão ou permaneceram na empresa júnior por mais de 2 anos.

A permanência na empresa júnior, por dois anos, por parte da metade dos entrevistados, é de suma importância, pois contribui para reforçar a informação de que os membros participantes possuíam conhecimento a respeito do gerenciamento de uma empresa júnior.

90% das pessoas que responderam o formulário, tinham pelo menos 1 ano de empresa júnior, tempo mínimo ao qual na maioria das vezes é necessário para que o aluno passe pelo processo trainee e assuma um cargo de assessoria, seguindo mais uma vez o princípio de que para entender o gerenciamento de uma empresa júnior é necessário experiência.

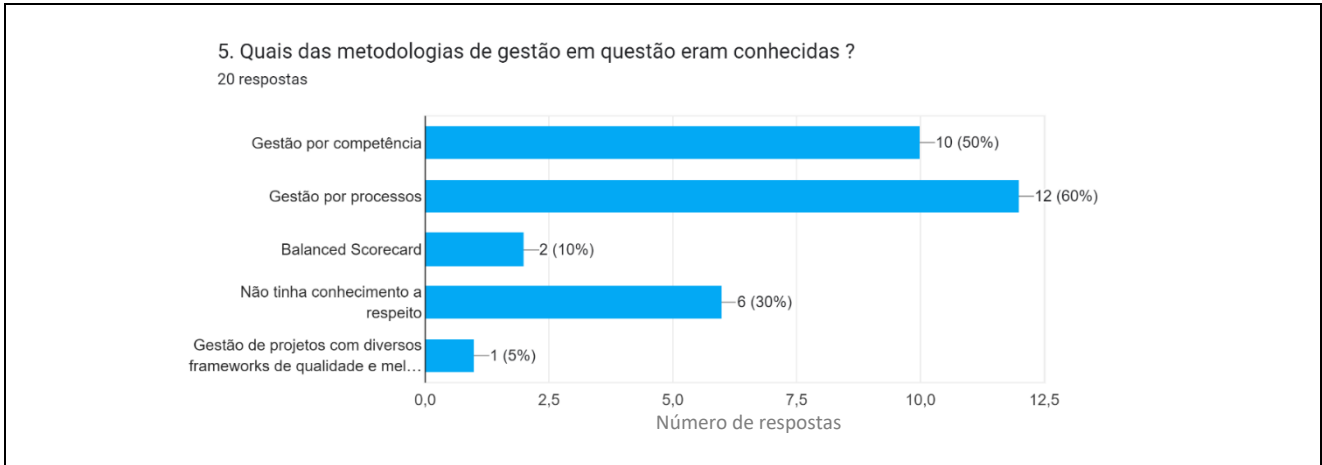


**Gráfico 4 – Dados referente a pergunta 4: Já passou por cargos de diretoria ?**  
**Fonte: Autor**

A maioria das pessoas que responderam o formulário (80%) já passaram por pelo menos um cargo de direção em sua respectiva empresa júnior. Membros diretores, em significativa parte dos casos (exceto em um dos entrevistados que assumiu diretoria com 1 ano de empresa), estão a pelo menos 1 ano e meio efetivados desde seu processo seletivo

A importância da resposta de membros diretores no formulário se dá pelo fato de que estes possuem maiores responsabilidades dentro de organizações, determinação em cumprimento de tarefas, bem como visão organizacional da empresa, além de geralmente terem mais tempo de casa.

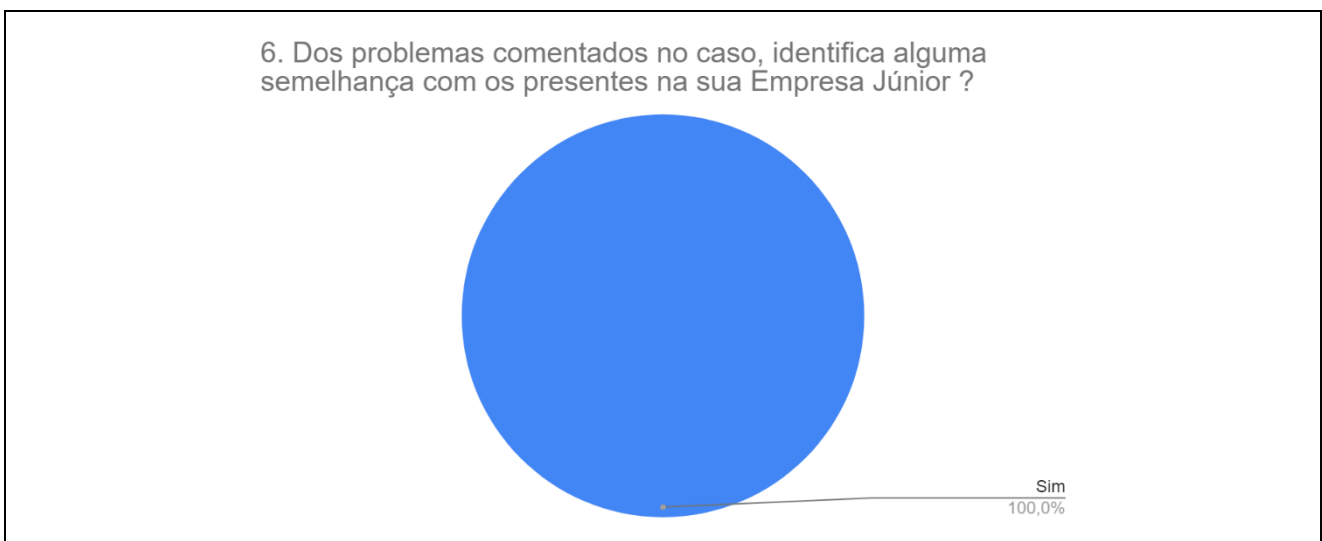
Entre as pessoas que responderam o formulário, apenas 2 pessoas (10%) passaram por cargos de direção de uma empresa júnior e não tinham conhecimento sobre as metodologias de gestão citadas.



**Gráfico 5 – Dados referente a pergunta 5: Quais das metodologias de gestão em questão eram conhecidas ?**  
Fonte: Autor

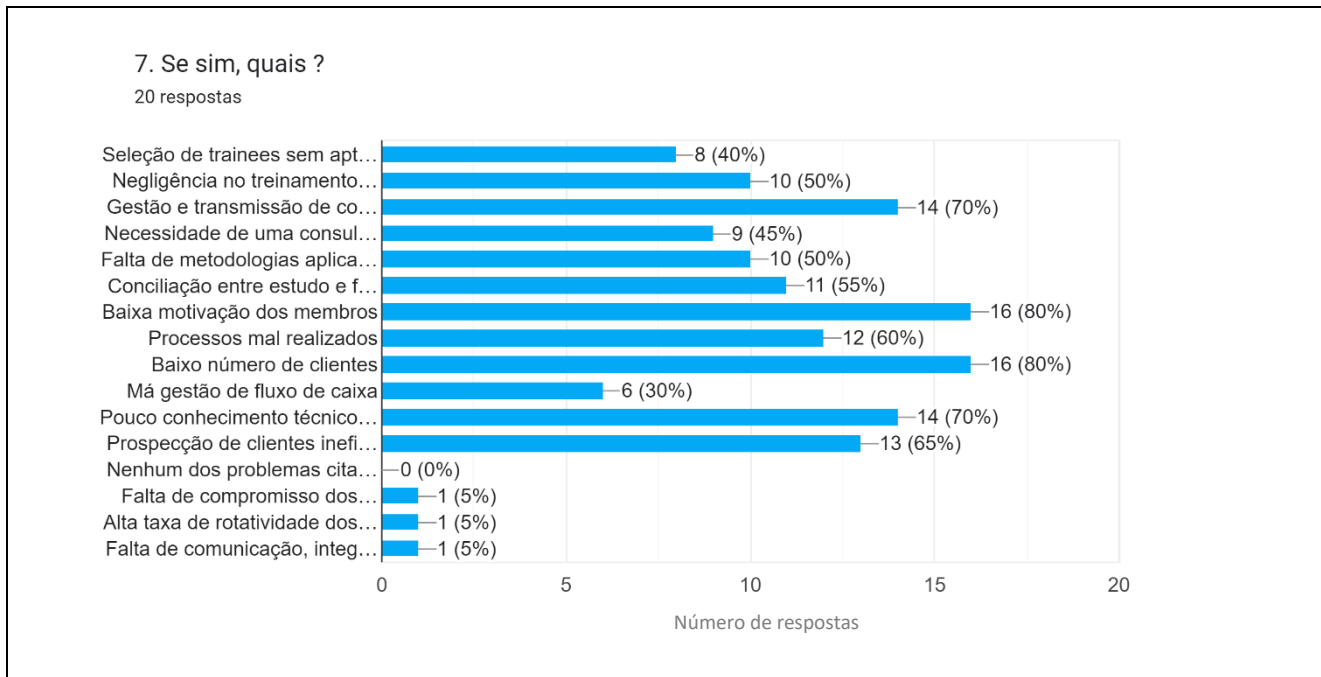
A gestão mais conhecida dentre as empresas é a gestão por processos, seguida da gestão por competência. Além disso, 40% dos membros conhecem mais de uma das metodologias em questão, enquanto apenas 10% conhecem o balanced scorecard.

Porém, o que gera preocupação é o fato de que 30% das pessoas não conhecem nenhuma das metodologias, mesmo que apenas 2 dentre 6 (número de pessoas referente aos 30% que não conhecem nenhuma das metodologias) tenham menos do que 1 ano de experiência na empresa.



**Gráfico 6 – Dados referente a pergunta 6: Dos problemas comentados no caso, identifica alguma semelhança com os presentes na sua empresa júnior ?**  
Fonte: Autor

Nesta fase, todas as respostas mostraram que, independentemente do curso associado, do tempo de atuação da empresa ou do tempo de permanência dos membros, os problemas abordados no caso de ensino ocorrem com frequência nas empresas juniores das quais fazem parte. Dessa forma, foi considerado alcançado o objetivo do caso de abordar o maior número de empresas juniores possível.



**Gráfico 7 – Dados referente a pergunta 7: Se sim, quais ?**  
Fonte: Autor

Observa-se que os problemas que mais ocorrem são: baixa motivação dos membros, com 80%; baixo número de clientes, que é condizente ao raciocínio da prospecção, com 80%; gestão e transmissão de conhecimento ineficaz, sendo de maior importância, visto que é reflexo da alta rotatividade de membros, com 70%; e pouco conhecimento técnico dos membros, com 70%.

Em sequência, a falta de aplicação de metodologias aparece em 50% das respostas. Isso, possivelmente, é causado pelos quatro problemas citados no parágrafo anterior, pois sua ocorrência impossibilita a aplicação das metodologias de gestão.

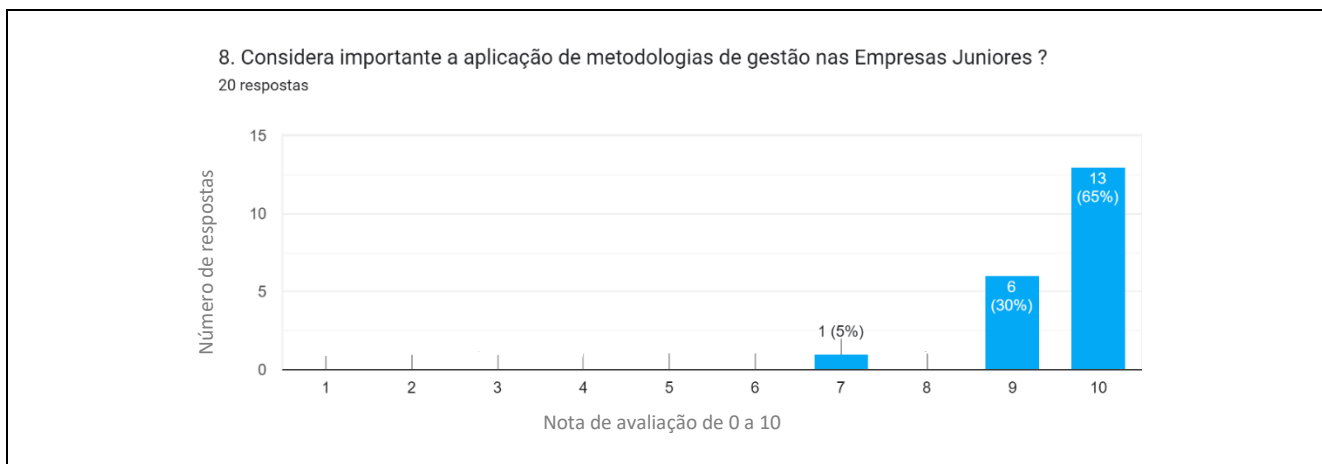
Por outro lado, os processos mal realizados foram citados por 60% dos membros, além de estarem ligados à falta de conhecimento técnico, bem como à baixa motivação.

Nenhum membro marcou a opção “nenhum dos problemas citados”, pois todas as respostas se identificaram com pelo menos 3 ou mais problemas, sendo que apenas um selecionou 2 problemas, equivalente a 5% do número total da pesquisa.

Por surpresa, somente uma pessoa marcou a opção “alta taxa de rotatividade dos membros”, o que se induz a cogitar que a maioria dos membros das empresas juniores não identificam esse problema.

Conciliação entre estudos e funções na EJ e necessidade de uma consultoria especializada ficam na faixa de 55% e 45%, não menos importante por ser aquele um dos pilares principais, pois todo membro necessita de tempo para realizar, em equilíbrio, as atividades da empresa júnior e da faculdade; enquanto este por mostrar que quase metade dos membros de empresa júnior que responderam ao questionário reconhecem a necessidade e a eficiência de uma consultoria especializada em gestão, como apresentado no caso de ensino.

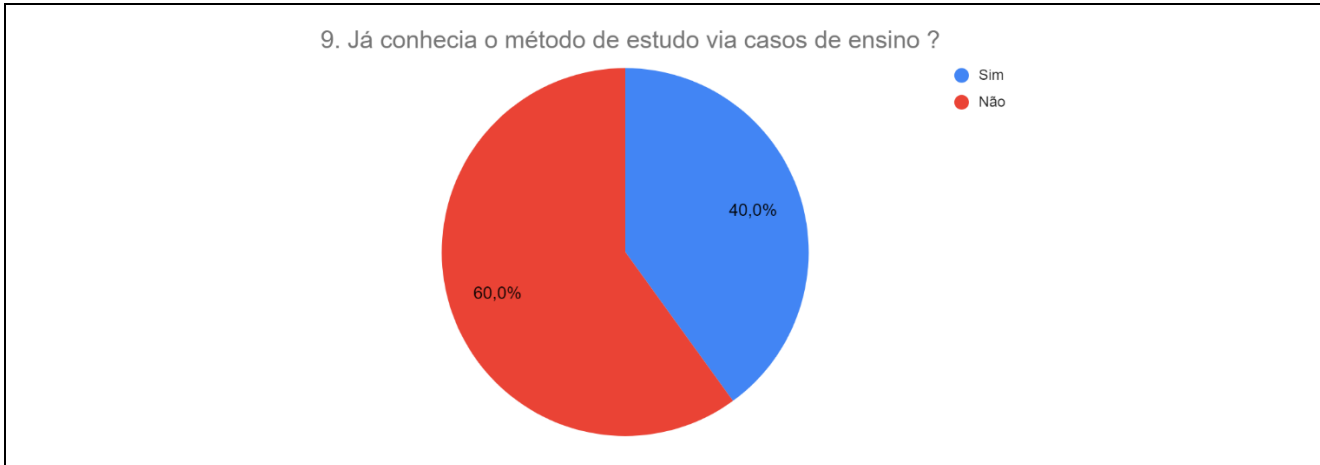
A má gestão de fluxo de caixa, com 30%, reflete a necessidade do gerenciamento a partir de indicadores, pois assim observa-se a saúde da empresa, o que torna possível planejar os próximos passos e prever acontecimentos.



**Gráfico 8 – Dados referente a pergunta 8: Considera importante a aplicação de metodologias de gestão nas empresas juniores ?**

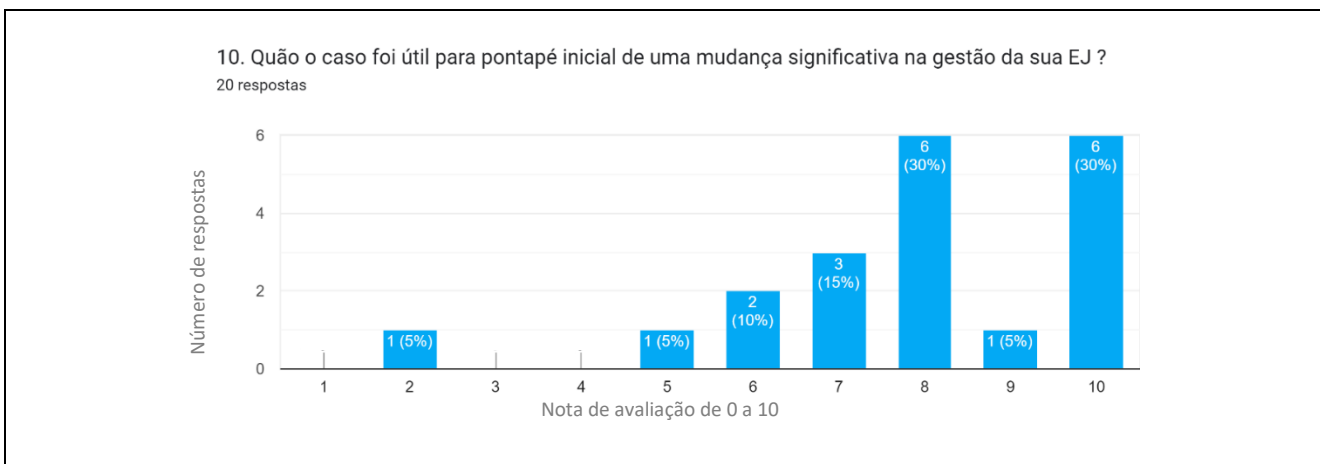
**Fonte: Autor**

Todas as respostas tenderam no mínimo para a nota 7 na importância de aplicação de metodologias de gestão nas empresas juniores, alcançando, no total, uma média de 8,6. Em análise, este é um excelente resultado na identificação da necessidade de aplicação dessas metodologias.



**Gráfico 9 – Dados referente a pergunta 9: Já conhecia o método de estudo via casos de ensino ?**  
**Fonte: Autor**

O gráfico demonstra que 60% dos membros participantes, não conheciam o método de estudo via casos de ensino, o que demonstra que a metodologia ainda não é tão difundida no meio acadêmico em questão, sendo validada a sua importância na pergunta 11, a qual mostrou que desses 60 % desses que não conheciam o método votaram de 0 a 10, cuja média foi de 7,8 para que a abordagem usada nas problemáticas pelo caso de ensino fora de essencial uso para melhor entendimento das metodologias. Assim, alcançou-se o objetivo de uso do caso de ensino, o qual consistiu em instigar o leitor a perceber a problemática com uma nova visão crítica.



**Gráfico 10 – Dados referente a pergunta 10: Quão o caso foi útil para pontapé inicial de uma mudança significativa na gestão da sua EJ ?**  
**Fonte: Autor**

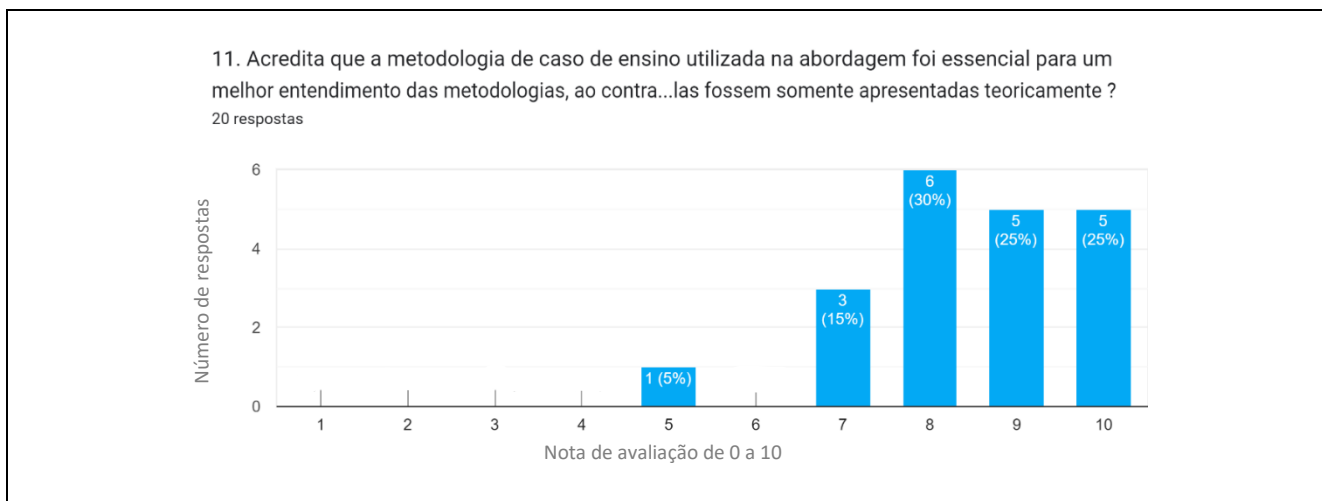
Por meio da análise do gráfico, verifica-se que 10% dos membros que responderam ao questionário julgaram em nota 2 e 5 a utilidade do caso como pontapé inicial para uma mudança significativa na gestão de sua EJ.

Logo, é necessário enfatizar que o voto realizado nas notas citadas acima é de membros que passaram mais do que 2 anos na empresa e não estão mais ativos no quadro de funcionários. Porém, a vivência que obtiveram propiciou, na última pergunta, a disponibilização de um espaço aberto para opinião a respeito da pesquisa e do assunto abordado. Então, houve comentários positivos sobre a importância das metodologias de gestão em uma empresa júnior.

Segue, em ordem, os respectivos comentários:

“Importantes para capacitação e para passagem do conhecimento, bem como para os processos internos”.

“Muito. Empresa júnior tem o desafio de gestão e de projetos como um todo, principalmente para casos como o meu, em que o curso não estava diretamente relacionado à gestão (cursava engenharia química); em que as poucas matérias que tínhamos relacionadas ao tema eram oferecidas somente ao final do curso”.



**Gráfico 11 – Dados referente a pergunta 11: Acredita que a metodologia de caso de ensino utilizada na abordagem foi essencial para um melhor entendimento das metodologias, ao contrário de que elas fossem somente apresentadas teoricamente ?**

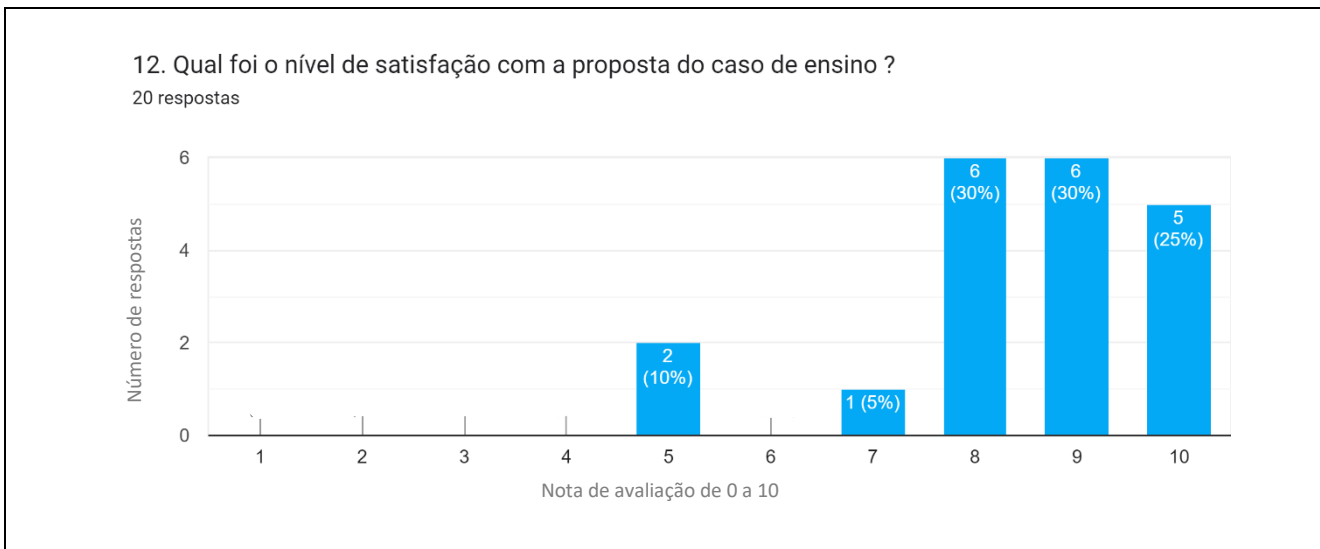
**Fonte: Autor**

O gráfico demonstra que 95% dos membros que responderam ao questionário votaram a favor de que o uso do caso de ensino como abordagem das metodologias de gestão citadas foi essencial para um melhor entendimento a respeito das mesmas, com



nota média de 7,8 de satisfação, resultado que demonstra que o caso de ensino facilitou o entendimento sobre as problemáticas em sua abordagem por mostrarem exemplos práticos, diferentemente do que ocorreria caso somente fossem apresentadas metodologias técnicas.

Portanto, é necessário enfatizar que o voto em nota 5, mesmo que represente somente 5% da pesquisa, foi demonstrado por um membro que já conhecia o método de caso de ensino, bem como as metodologias nele apresentadas, o que faz com que não seja uma novidade para o mesmo. No entanto, na parte aberta como comentários finais, entende-se que as metodologias de gestão são essenciais para uma empresa júnior. Porém, verificou-se que as estratégias são muito amplas, pelo fato de sua realidade ser diferente da abordada, pois o mesmo faz parte de uma empresa júnior de consultoria do curso de direito, mas que ainda assim respondeu que se identificou com os seguintes problemas presentes no caso de ensino: conciliação entre estudo e funções na EJ; baixa motivação dos membros; e pouco conhecimento técnico dos membros.



**Gráfico 12 – Dados referente a pergunta 12: Qual foi o nível de satisfação com a proposta do caso de ensino?**

**Fonte: Autor**

Levando em consideração uma nota 7 como base mínima de aprovação, foi obtido um nível de satisfação de 90% com a proposta apresentada. A princípio, é um excelente resultado perante as variadas realidades de membros que responderam ao questionário, o que revela que a proposta usada no caso de ensino pode ser aplicada a qualquer empresa júnior, com um ótimo nível de utilidade.

13. Após a leitura do caso de ensino, como você considera a importância das metodologias de gestão em uma empresa júnior?

Por fim, foi aberto um espaço para que os membros que responderam à pesquisa pudessem opinar a respeito do caso de ensino e da importância das metodologias de gestão em questão. Adiante, as respostas, que foram em formato de texto, estão presentes no apêndice B.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **8.1 Conclusão**

Por meio deste trabalho, foi possível identificar a importância do uso de caso de ensino atrelado às metodologias de gestão, pois ambos incitam a dúvida no leitor para que busquem uma solução, de modo a conectar ativamente os ensinamentos e a promover, de fato, um alinhamento de ideias.

Essa importância, evidenciada com êxito pela avaliação dos participantes da pesquisa; pelas respostas da pergunta semiestruturada a respeito da importância da presença de metodologias de gestão em empresas juniores, em que foram obtidos 95% de feedbacks positivos; e pelo nível de satisfação com a proposta do caso de ensino, no qual 90% dos participantes votaram em notas entre 7 e 10, estes que antes 60% não conheciam o método.

Sobre a forma de abordagem, 95% votaram em notas entre 7 e 10 para a forma em que as problemáticas apresentadas no caso contribuíram para um melhor entendimento do funcionamento das metodologias, ao contrário do que se fossem somente comentadas suas técnicas.

A partir de tais apontamentos, é possível concluir que o objetivo do trabalho em alcançar o maior número de Ejs possíveis em suas diferentes realidades, tempos de atuação ou curso superior agregado foi alcançado com êxito.

Entende-se a dificuldade de implementar metodologias gerenciais na realidade das empresas juniores em geral, pois o uso de metodologias necessita de uma maturidade de equipe, a qual é dificultada pela alta rotatividade de membros, sendo necessário uma

conscientização da importância do sistema para o crescimento da empresa, bem como o conhecimento dos processos de medição de desempenho para busca de eficiência.

Por conseguinte, para uma empresa alcançar o sucesso, uma visão a longo prazo é essencial, com o aparato de objetivos e de metas definidas. Por esse motivo as ferramentas de metodologia de gestão são essenciais para que haja uma gerência consolidada que proporcione traçar um plano de metas passível de execução.

Com o exemplo utilizado da A&J Engenharia, pode-se visualizar o quanto se torna prejudicial a não implementação de metodologias consolidadas de gestão, da mesma forma como essas tornam claras as visualizações de problemas e causas-raízes, entregando meios para saná-las.

Observa-se, além disso, o modo como as metodologias são adaptáveis para qualquer realidade de mercado; bem como o contato com os manuais de estudo se torna aplicável de forma objetiva e descomplicada.

Ainda, a gestão por competência tem sua importância em equilibrar as necessidades e a capacidade de entrega produtiva dos profissionais. Além de ser um recurso que fomenta a cultura do feedback na empresa, permite também melhorar a qualidade da gestão de pessoas e de seus talentos, ao atribuir determinadas atividades àquelas pessoas mais apropriadas, o que reduz a ociosidade do ativo humano.

Pela gestão de processos, é possível organizar melhor os processos com prazos e prioridades, obter maior eficiência e otimizar processos ociosos, ao entender-se que todos os setores da empresa necessitam de funcionar em conjunto a partir de pilares como mapeamentos, tempo, melhoria contínua e processos de qualidade.

Por fim, com o balanced scorecard, obtém-se uma clareza dos macro objetivos para que se decida quais ações podem ser tomadas com base nos indicadores recolhidos, a fim de se manter uma boa gestão e, conseqüentemente, atender melhor às necessidades dos clientes. Dessa forma, possibilita-se uma melhor visão estratégica da empresa, bem como uma execução correta dos planos de ações.

Portanto, a adoção de metodologias de gerenciamento contribui para que empresas juniores, bem como de qualquer porte, melhorem sua gestão de ativos em geral, de maneira a proporcionar mais qualidade de serviços, o que implicará em uma melhor qualidade de atendimento e de processos internos. Com isso, será tangível obterem-se

feedbacks mais positivos para as mesmas, o que conseqüentemente trará um crescimento expressivo para todas as realidades de empreendimentos.

## **8.2 Sugestão de Trabalhos Futuros**

Uma sugestão significativa seria o desenvolvimento de um guia para a implementação da gestão do conhecimento, o qual, atualmente, não existe; bem como eliminaria, em várias empresas júniores, a perda de conhecimento causada pela alta rotatividade de membros. Dessarte, esse guia irá garantir a existência de um modelo de implementação de conhecimentos que pode ser adaptável às diferentes realidades e a diversos tipos de empresas juniores, bem como incrementaria a eficácia das práticas de gerir o conhecimento em várias empresas júniores de vários segmentos de mercado.

Nessa perspectiva, torna-se, como possibilidade de estudo, a criação de um manual de operações, o qual serviria como roteiro de jornada para o recém-efetivado na empresa júnior trafegar pela diretoria, escolhida de forma que absorvesse o conhecimento deixado pelos antigos membros, para fazer um bom trabalho durante a gestão, seguindo uma linha lógica de crescimento gradativo de acordo com as atividades realizadas e pré-dispostas.

Na realidade das empresas juniores, ainda falta um incentivo de permanência, como também um trabalho de melhor rendimento e aproveitamento. Logo, o fato de a empresa júnior ser uma instituição que não disponibiliza salários para seus membros faz com que uma maioria pratique êxodo para outras atividades remuneradas, sendo que algumas delas que não agregam conhecimento na realidade do curso do aluno. Ou seja, adota-se uma perspectiva de curto prazo nessa abordagem. Logo, é sugerido um estudo de formas de incentivo para permanência do aluno na empresa, a fim de que o mesmo se sinta motivado para trilhar caminho e para extrair todo o conhecimento possível na vivência do período em que for membro efetivo, seja por meio de premiações ou de outras variantes intrínsecas à realidade de cada empresa. Por exemplo, viagens para participação de cursos ou congressos que os membros diretores julguem interessantes para a formação do membro, que possam também trazer o conhecimento adquirido para dentro da empresa.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVOCATTA, Empresa Júnior de Direito. “Quem somos”. 2015. Disponível em: <https://advocatta.org/quem-somos/>. Acesso em novembro de 2022.

ALENCAR, E. Introdução a metodologia de pesquisa social. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 256 p.

ANDRADE, Giovana. **Conhecendo o MEJ**: Livro I. 2015.

BALDAM, Roquemar et. al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM** – Business Process Management. 2ª edição, São Paulo: Editora Érica, p.240, 2007.

**BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S.** Administração estratégica e vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRASIL JÚNIOR. Brasil Júnior - **Quem Somos: Conheça o MEJ**. [S. l.], 2019. Disponível em: . Acesso em: 28 nov. 2021.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito nacional de empresa júnior**. [S. l.], 2008. Disponível em: . Acesso em: 28 nov. 2021.

BRASIL JÚNIOR. **DNA Júnior - Conhecendo o MEJ**: Livro I. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: . Acesso em: 28 nov. 2021.

CASAROTTO Filho, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2.ed. rev. e atualizada, São Paulo: Saraiva, 2007.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão Por Processos: Uma Abordagem da Moderna Administração**. 3 ed, p.270 São Paulo: Saraiva, 2012.

ENERGIA, para empresa. "Solicite um orçamento". Disponível em: <https://www.matrizenergia.com>. Acesso em novembro de 2022.

FALLEIROS, JPB; GALICE, K. S.; DA SILVA, J. E. A. R. **Alinhando objetivos estratégicos: implementação do bsc em uma empresa júnior de consultoria em engenharia de produção**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXX, São Carlos/SP, 2010.

**GIL, A. C.** Elaboração de casos para o ensino de Administração. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 2, n.2, p. 07-16, 2004.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**, 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 600 p.

**IKEDA, A. A., VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M., CAMPOMAR, M. C.** O caso como estratégia de ensino na área de Administração. Revista de Administração (RAUSP), São Paulo, v. 41, n. 2, p. 147-157, 2006.

KAPLAN, ROBERT S. & NORTON, DAVID P. **The balanced scorecard measures that drive performance**. Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, ROBERT S. & NORTON, DAVID P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Atlas 2007.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, L. F. (Org.) Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. **Introdução à administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, R; CARDOSO, V; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos, pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POLARISJR. "Sobre nós". Disponível em: <http://www.polarisjr.com>. Acesso em novembro de 2022.

PRIETO, VANDERLI CORREIA & CARVALHO, MARLY MONTEIRO. **Dificuldades e benefícios na implementação do balanced scorecard: revisão de literatura**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, Brasil. outubro de 2009.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento. Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p

PROJETOS, Consultoria Integrada. “Conheça nossa história”. Disponível em: <https://www.projetosintegrada.com.br/sobre-nos/>. Acesso em novembro de 2022.

PROPEP. “Solução que transformaram o mercado”. Disponível em: <https://propeq.com>. Acesso em novembro de 2022.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. Dicionário de comunicação. 2. ed. São Paulo: Editora Ática, 1995. 638 p.

**ROESCH, S. M. A.** Relato de casos para o ensino, com apoio na literatura. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 4, n. 8, p. 119-142, 1997.

\_\_\_\_\_. Notas sobre a construção de casos para ensino. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30., 2006, Salvador.

**ROESCH, S. M. A., FERNANDES, F.** Como escrever casos para o ensino da Administração. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, L. A. A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SCATENA, M. I. C. **Ferramenta para a moderna gestão empresarial:** teoria, implementação e prática. 1. ed. São Paulo, 2010.

SOBREIRA, G. R. **O teletrabalho nas empresas juniores de consultoria da Universidade Federal do Paraná.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. p.57-58.

SOCIUS. “Sobre a Socius”. Disponível em: <https://socius-consultoria.wixsite.com/socius>. Acesso em novembro de 2022.



SOUZA, A. M. de. **Implementando o CMMI como ferramenta para gerenciamento de projetos de software.** Matéria publicada em 01/12/2005 e disponível em. Acesso em: 08 jan. 2008

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2002.

TERAPÊUTICA, Empresa Júnior de Farmácia. Disponível em: <https://www.terapeuticajr.com/about-1>. Acesso em novembro de 2022.

ZAIRI, Mohamed. **Business Process Management:** A boundaryless approach to modern competitiveness, *Business Process Management Journal*, 3 (1): 64 – 80, 1997.

## APÊNDICE A – Perguntas do Formulário

docs.google.com — Privado

# Avaliação de Aplicabilidade Caso de Ensino

Este formulário tem como objetivo acadêmico levantar informações para obter indicadores a respeito da aplicação de metodologias de gestão em empresas juniores como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia Automotiva pela Universidade de Brasília.

A partir da leitura do caso de ensino pede-se para que o leitor responda as seguintes questões:

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

**\*Obrigatório**

1. De qual Empresa Júnior você participa ou participou ? \*

Sua resposta

2. Qual o curso associado a Empresa Júnior em questão ? \*

docs.google.com - Privado

2. Qual o curso associado a Empresa Júnior em questão ? \*

Escolher ▼

3. A quanto tempo você participa ou participou do movimento Empresa Júnior ? \*

Menos de 1 ano

1 ano

1 ano e meio

2 anos

Mais de 2 anos

4. Já passou por cargos de diretoria ? \*

1

2

Mais de 2

Somente cargos de assessoria

4. Já passou por cargos de diretoria ? \*

- 1
- 2
- Mais de 2
- Somente cargos de assessoria

5. Quais das metodologias de gestão em questão eram conhecidas ?

- Gestão por competência
- Gestão por processos
- Balanced Scorecard
- Não tinha conhecimento a respeito
- Outro:

6. Dos problemas comentados no caso, \*  
identifica alguma semelhança com os  
presentes na sua Empresa Júnior ?

- Sim

6. Dos problemas comentados no caso, \*  
identifica alguma semelhança com os  
presentes na sua Empresa Júnior ?

- Sim
- Não

7. Se sim, quais ? \*

- Seleção de trainees sem aptidão
- Negligência no treinamento de novos membros
- Gestão e transmissão de conhecimento ineficaz
- Necessidade de uma consultoria especializada
- Falta de metodologias aplicadas
- Conciliação entre estudo e funções na EJ
- Baixa motivação dos membros
- Processos mal realizados
- Baixo número de clientes
- Má gestão de fluxo de caixa

## 7. Se sim, quais ? \*

- Seleção de trainees sem aptidão
- Negligência no treinamento de novos membros
- Gestão e transmissão de conhecimento ineficaz
- Necessidade de uma consultoria especializada
- Falta de metodologias aplicadas
- Conciliação entre estudo e funções na EJ
- Baixa motivação dos membros
- Processos mal realizados
- Baixo número de clientes
- Má gestão de fluxo de caixa
- Pouco conhecimento técnico dos membros
- Prospecção de clientes ineficiente
- Nenhum dos problemas citados
- Outro:



8. Considera importante a aplicação de metodologias de gestão nas Empresas Juniores ? \*

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

9. Já conhecia o método de estudo via casos de ensino ? \*

Sim

9. Já conhecia o método de estudo via casos de ensino ? \*

Sim

Não

10. Quão o caso foi útil para pontapé inicial de uma mudança significativa na gestão da sua EJ ? \*

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



10. Quão o caso foi útil para pontapé inicial de uma mudança significativa na gestão da sua EJ ? \*

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11. Acredita que a metodologia de caso de ensino utilizada na abordagem foi essencial para um melhor entendimento das metodologias, ao contrário do que seria se elas fossem somente \*

11. Acredita que a metodologia de caso \*  
de ensino utilizada na abordagem foi  
essencial para um melhor entendimento  
das metodologias, ao contrario do que  
seria se elas fossem somente  
apresentadas teoricamente ?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

! 12. Qual foi o nível de satisfação com a \*  
proposta do ~~caso de ensino~~ ?

12. Qual foi o nível de satisfação com a proposta do caso de ensino ? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

13. Após a leitura do caso de ensino, como vc considera a importância das metodologias de gestão em uma empresa júnior ? \*



Sua resposta \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – Respostas em Texto da Questão 13

13. Após a leitura do caso de ensino, como vc considera a importância das metodologias de gestão em uma empresa júnior ?

20 respostas

Muito importante

Eu considero primordial levando em consideração que devido ao nível de rotatividade deva haver um ponto de referência.

Acho que são a base para chegar aos objetivos. Todo processo que ajuda na organização é importante.

Considero importante, visto que atuação de uma empresa júnior deve ser coordenada da melhor forma visando sempre a eficiência , tanto da empresa como dos membros, e para isso, as metodologias de gestão possuem um papel de grande destaque para atingir esse fim.

Acredito que os casos de ensino tem impacto direto nos processos e cultura da EJ

Fundamentais

Acho bastante importante, EJ's em si são bastante cíclicas, então sempre que se

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

13. Após a leitura do caso de ensino, como vc considera a importância das metodologias de gestão em uma empresa júnior ?

20 respostas

Acho bastante importante, EJs em si são bastante cíclicas, então sempre que se inicia um ciclo todas as engrenagens precisam rodar. Tendo conhecimento de como foi feito anteriormente é essencial para saber o que fazer e o que não fazer no futuro. Fora que o conhecimento de gestão deixa tudo mais fácil para fazer com que todos os processos aconteçam

Primordial, uma empresa Júnior é uma empresa tanto quanto qualquer outra modalidade de empresa. Sem métodos de gestão não se pode chamar nenhum empreendimento de sustentável. Ou seja, tende a limitar os ganhos, deixando a empresa suscetível à entrar no processo de falência após algumas crises mais severas.

Acredito terem sido essenciais para a aplicação na EJ

Muito importante

Muito útil para melhorar os processos

As metodologias de gestão são essenciais para uma empresa júnior. Contudo

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

13. Após a leitura do caso de ensino, como vc considera a importância das metodologias de gestão em uma empresa júnior ?

20 respostas

As metodologias de gestão são essenciais para uma empresa junior. Contudo, entendo que as metodologias e estratégias apresentadas no caso de ensino são muito amplas para as problemáticas apresentadas e não vão resolver as dificuldades da empresa.

Acredito que seja essencial principalmente numa empresa junior onde a rotatividade de membros é muito grande e o conhecimento pode se perder se nao for passado de maneira eficaz, pois os processos tem que ter seguimento e isso só é possível estruturando uma metodologia de gestão eficiente e simples para o entendimento de todos e evolução da empresa.

Considero altíssima, pois, acredito que se tivéssemos uma preparação, uma orientação antes de chegar na gestão, os problemas seriam resolvidos. A socios nao tem alunos que tem contato com administração de empresa, então foi no imprevisto grande parte das ações. Por isso, foi se acarretando vários problemas de gestões passadas até chegar em 2022

A importância é gigantesca quando vc para e pensa sobre a EJ como um todo. Se uma parte não estiver boa, tudo desanda. Então, é de extrema importância ter uma

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

13. Após a leitura do caso de ensino, como vc considera a importância das metodologias de gestão em uma empresa júnior ?

20 respostas

A importância é gigantesca quando vc para e pensa sobre a EJ como um todo. Se uma parte não estiver boa, tudo desanda. Então, é de extrema importância ter uma boa metodologia de gestão para que sua EJ funcione do melhor jeito

Importantes para capacitação e passagem do conhecimento bem como para os processos internos.

Muito importante, se ela fosse mais conhecida pelas empresas juniores iria poupar muito tempo e produtividade da EJ

Muito. Empresa junior tem o desafio de gestão e de projetos como um todo, principalmente para casos como o meu em que o curso não estava diretamente relacionado a gestão (cursava engenharia química) e as poucas matérias que tínhamos relacionadas ao tema, eram no final do curso.

A metodologia é fundamental para a organização e funcionamento da EJ, pois é com ela que se consegue organizar os processos

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

13. Após a leitura do caso de ensino, como vc considera a importância das metodologias de gestão em uma empresa júnior ?

20 respostas

A importancia e gigantesca quando vc para e pensa sobre a EJ como um todo. Se uma parte não estiver boa, tudo desanda. Então, é de extrema importância ter uma boa metodologia de gestão para que sua EJ funcione do melhor jeito

Importantes para capacitação e passagem do conhecimento bem como para os processos internos.

Muito importante, se ela fosse mais conhecida pelas empresas juniores iria poupar muito tempo e produtividade da EJ

Muito. Empresa junior tem o desafio de gestão e de projetos como um todo, principalmente para casos como o meu em que o curso não estava diretamente relacionado a gestão (cursava engenharia química) e as poucas matérias que tínhamos relacionadas ao tema, eram no final do curso.

A metodologia é fundamental para a organização e funcionamento da EJ, pois é com ela que se consegue organizar os processos

Bem necessário para o amadurecimento da EJ.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários