

Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

ISRAEL DE OLIVEIRA LEITE

**CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS PARA O  
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo em empresas  
juniores**

Brasília – DF  
2013

ISRAEL DE OLIVEIRA LEITE

**CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS PARA O  
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo em empresas  
juniores**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr.<sup>a</sup>, Doriana Daroit

Brasília – DF

2013

Leite, Israel de Oliveira.

Contribuição dos Processos Gerenciais para o Alinhamento Estratégico: um estudo em empresas juniores / Israel de Oliveira Leite. – Brasília, 2013.

92 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Doriana Daroit, Departamento de Administração.

1. Alinhamento Estratégico. 2. Processos Gerenciais. 3. Empresa Júnior.

ISRAEL DE OLIVEIRA LEITE

**CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS PARA O  
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo em empresas  
juniores**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Israel Leite**

Dr.<sup>a</sup> Doriana Daroit  
Professor-Orientador

Dr. Luiz Fernando Macedo Bessa,  
Professor-Examinador

Dr. Vinícius Amorim Sobreiro  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de Março de 2013

Dedico à minha família, em especial a meus pais, Geracina e Damiano Leite, por me ensinarem o valor de aprender, e à minha irmã, Inês Reis, por ter sido meu exemplo de dedicação aos estudos. Essa conquista é de todos nós.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades de aprender e crescer. Agradeço a toda a minha família, em especial a meus pais, Geracina e Damião Leite pelo apoio incondicional e incentivo ao meu sucesso nesse trabalho. Agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Doriana Daroit, pelo suporte e paciência, e agradeço à AD&M Consultoria Empresarial, por me ensinar a ser capaz de trabalhar com excelência. Certamente não teria chegado aqui sem todos vocês.

## RESUMO

Na realidade das organizações contemporâneas, é cada vez mais difícil alcançar vantagem competitiva no mercado. Dessa maneira, seus gestores buscam planejar o futuro de suas organizações estabelecendo estratégias. Entretanto, na formulação e implementação da estratégia, os gestores enfrentam desafios como compreender adequadamente o ambiente em que a organização está inserida, e mobilizar internamente seus recursos para executá-la. Dentre os recursos da organização, a literatura trabalha o conceito de processos gerenciais, que são processos cuja execução influencia, primariamente, o desempenho futuro das organizações. Essa pesquisa buscou verificar como os processos gerenciais contribuem para o alinhamento estratégico em empresas juniores. As empresas juniores são associações civis sem fins educacionais geridas por alunos de graduação de universidades. Para alcançar o objetivo, foi realizado um estudo de caso múltiplo, com a participação de nove gestores de empresas juniores, sendo três de cada uma das três regiões pesquisadas: Centro-Oeste, Sudeste e Sul. Os resultados da pesquisa mostraram que as empresas possuem vários processos gerenciais em comum, diferindo em sua execução. Além disso, chegou-se à conclusão de que muitos desses processos possuem interfaces, sendo vários deles componentes de processos gerenciais mais amplos. Por fim, foi identificado que os processos que mais contribuem para o alinhamento estratégico nas empresas são os processos de Gestão de Desempenho, Estratégia e Planejamento e Alocação de Recursos.

**Palavras-chave:** Alinhamento Estratégico. Processos Gerenciais. Empresa Júnior.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo Teórico Conceitual.....	27
Figura 2 – Nova proposta de modelo conceitual. ....	83



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BJ – Association of Business Process Management Professionals

BJ – Brasil Júnior: Confederação Brasileira de Empresas Juniores

EJ – Empresa Júnior

JADE – Junior Association for Development in Europe: Confederação Européia de Empresas Juniores

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Formulação do Problema.....	15
1.2	Objetivo Geral e Específicos.....	16
1.3	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Estratégia e Alinhamento Estratégico .....	17
2.2	Processos e Alinhamento Estratégico.....	22
3	METODOLOGIA .....	28
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	28
3.2	Caracterização do Setor .....	28
3.3	Participantes do Estudo .....	29
3.4	Instrumentos de Pesquisa e Procedimentos de Coleta.....	31
3.5	Procedimentos de Análise de Dados .....	32
4	RESULTADOS.....	33
4.1	Processos Gerenciais Presentes nas Empresas .....	33
4.1.1	Processo de Estratégia.....	33
4.1.1.1	Processo de Estratégia na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste .....	33
4.1.1.2	Processo de Estratégia na Empresa Júnior da Região Sudeste.....	35
4.1.1.3	Processo de Estratégia na Empresa Júnior da Região Sul.....	37
4.1.1.4	Observações Acerca do Processo de Estratégia nas Empresas Pesquisadas .....	39
4.1.2	Processo de Mudança .....	40
4.1.2.1	Processo de Mudança na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste .....	40
4.1.2.2	Processo de Mudança na Empresa Júnior da Região Sudeste .....	41
4.1.2.3	Processo de Mudança na Empresa Júnior da Região Sul.....	41
4.1.2.4	Observações Acerca do Processo de Mudança nas Empresas Pesquisadas .....	42
4.1.3	Processo de Gestão de Desempenho .....	43
4.1.3.1	Processo de Gestão de Desempenho na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste .....	43

4.1.3.2	Processo de Gestão de Desempenho na Empresa Júnior da Região Sudeste.....	45
4.1.3.3	Processo de Gestão de Desempenho na Empresa Júnior da Região Sul.....	46
4.1.3.4	Observações Acerca do Processo de Gestão de Desempenho nas Empresas Pesquisadas .....	49
4.1.4	Processo de Estabelecimento de Direções .....	49
4.1.4.1	Processo de Estabelecimento de Direções na Empresa Júnior do Centro-Oeste .....	49
4.1.4.2	Processo de Estabelecimento de Direções na Empresa Júnior da Região Sudeste .....	50
4.1.4.3	Processo de Estabelecimento de Direções na Empresa Júnior da Região Sul .....	50
4.1.4.4	Observações Acerca do Processo de Estabelecimento de Direções nas Empresas Pesquisadas .....	51
4.1.5	Análise Ambiental .....	52
4.1.5.1	Processo de Análise Ambiental na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste .....	52
4.1.5.2	Processo de Análise Ambiental na Empresa Júnior da Região Sudeste.....	54
4.1.5.3	Processo de Análise Ambiental na Empresa Júnior da Região Sul .....	56
4.1.5.4	Observações Acerca do Processo de Análise Ambiental nas Empresas Pesquisadas .....	57
4.1.6	Planejamento e Alocação de Recursos .....	58
4.1.6.1	Processo de Planejamento e Alocação de Recursos na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste .....	58
4.1.6.2	Processo de Planejamento e Alocação de Recursos na Empresa Júnior da Região Sudeste .....	60
4.1.6.3	Processo de Planejamento e Alocação de Recursos na Empresa Júnior da Região Sul .....	61
4.1.6.4	Observações Acerca do Processo de Planejamento e Alocação de Recursos nas Empresas Pesquisadas .....	63
4.1.7	Formação de Alianças e <i>Networking</i> .....	63

4.1.7.1	Processo de Formação de Alianças e <i>Networking</i> na Região Centro-Oeste.....	63
4.1.7.2	Processo de Formação de Alianças e <i>Networking</i> na Empresa Júnior da Região Sudeste .....	65
4.1.7.3	Processo de Formação de Alianças e <i>Networking</i> na Empresa Júnior da Região Sul .....	65
4.1.8	Tomada de Decisão Estratégica.....	66
4.1.8.1	Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste.....	66
4.1.8.2	Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Empresa Júnior da Região Sudeste .....	67
4.1.8.3	Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Empresa Júnior da Região Sul.....	67
4.1.8.4	Observações Acerca do Processo de Tomada de Decisão Estratégica nas Empresas Pesquisadas .....	68
4.1.9	Comunicação.....	68
4.1.9.1	Processo de Comunicação na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste.....	68
4.1.9.2	Processo de Comunicação na Empresa Júnior da Região Sudeste .....	68
4.1.9.3	Processo de Comunicação na Empresa Júnior da Região Sul.....	69
4.1.9.4	Observações Acerca do Processo de Comunicação nas Empresas Pesquisadas .....	70
4.1.10	Construção de Competências .....	70
4.1.10.1	Processo de Construção de Competências na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste.....	70
4.1.10.2	Processo de Construção de Competências na Empresa Júnior da Região Sudeste .....	72
4.1.10.3	Processo de Construção de Competências na Empresa Júnior da Região Sul .....	72
4.1.10.4	Observações Acerca do Processo de Construção de Competências nas Empresas Pesquisadas .....	73
4.1.11	Aprendizado Organizacional .....	74

4.1.11.1	Processo de Aprendizado Organizacional na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste.....	74
4.1.11.2	Processo de Aprendizado Organizacional na Empresa Júnior da Região Sudeste.....	74
4.1.11.3	Processo de Aprendizado Organizacional na Empresa Júnior da Região Sul.....	75
4.1.11.4	Observações Acerca de Aprendizado Organizacional nas Empresas Pesquisadas.....	75
4.1.12	Gestão do Conhecimento.....	76
4.1.12.1	Processo de Gestão do Conhecimento na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste.....	76
4.1.12.2	Processo de Gestão do Conhecimento na Empresa Júnior da Região Sudeste.....	76
4.1.12.3	Processo de Gestão do Conhecimento na Empresa Júnior da Região Sul.....	77
4.2	Contribuição dos Processos Gerenciais ao Alinhamento Estratégico nas EJ's.....	77
4.2.1	Processo Estratégico.....	78
4.2.2	Mudança.....	78
4.2.3	Gestão do Desempenho.....	79
4.2.4	Estabelecimento de Direções.....	79
4.2.5	Análise Ambiental.....	79
4.2.6	Planejamento e Alocação de Recursos.....	80
4.2.7	Formação de Alianças e Networking.....	80
4.2.8	Tomada de Decisão Estratégica.....	80
4.2.9	Comunicação.....	81
4.2.10	Construção de Competências.....	81
4.2.11	Aprendizado Organizacional.....	81
4.2.12	Gestão do Conhecimento.....	81
4.3	Proposta de Novo Modelo.....	82

5	Considerações Finais.....	85
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICES.....	91

# 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações tem tido dificuldades em alcançar vantagens competitivas no mercado. Isso ocorre pelo fato de vários recursos, exclusivos de algumas organizações em outros tempos, terem se tornado hoje *commodities*. Dessa maneira, as organizações buscam utilizar-se de estratégias para alcançar vantagens competitivas. De acordo com Barney e Hesterly (2007), estratégia é definida como a teoria de uma organização de como obter vantagens competitivas. Assim, as empresas agem de acordo com aquilo que seus dirigentes acreditam que lhes trará vantagens competitivas. Apesar disso, Kaplan e Norton (2004) ressaltam que vários estudos indicaram que entre 70% e 90% das organizações falham em relação ao sucesso de suas estratégias.

O insucesso na execução da estratégia não decorre necessariamente de má formulação da mesma, mas, principalmente, de falta de alinhamento estratégico interno à organização (HREBNIAK, 1990; KAPLAN; NORTON, 2008). Esse alinhamento é influenciado por fatores como as competências internas à organização, sua cultura, sua tecnologia da informação, e também por seus processos (MILES; SNOW, 1984). Os processos diferem entre as organizações, e, conseqüentemente, influenciam sua capacidade de executar a estratégia. Dentre as diversas formas de organização, há a empresa júnior.

De acordo com a Confederação Europeia de Empresas Júniores (JADE, 2013). O conceito de Empresa Júnior surgiu na França na década de 1960, sendo uma associação civil sem fins lucrativos e com fins educacionais. Implantada dentro de escolas ou universidades, ela permite aos estudantes porem em prática os conteúdos aprendidos em seus cursos de graduação por meio de prestação de serviços a clientes variados.

De acordo com Abreu (2007), a ideia foi trazida para o Brasil na década de 1980, com o surgimento da primeira empresa júnior na Fundação Getúlio Vargas. O movimento se desenvolveu ao longo do país, o que resultou na formação de federações estaduais para fomento e apoio ao desenvolvimento de empresas juniores (EJ's). No que diz respeito à estratégia, apesar de a federação funcionar como instituição direcionadora para as empresas juniores a ela federadas, não implica em subordinação das EJ's. A federação apenas funciona como facilitadora

de integração, captação de clientes, e definidora de padrões para a representação das empresas juniores ante a sociedade.

Posteriormente ao surgimento de várias federações, em 2003, foi criada a Brasil Júnior: a Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Essa entidade representa o Movimento Empresa Júnior nas instâncias políticas da sociedade, além de ser direcionadora da estratégia do movimento em nível nacional. Essa estratégia, por sua vez, é desdobrada para as federações regionais. Algumas empresas juniores ligadas às federações buscam desenvolver suas estratégias adequadas aos direcionamentos estratégicos designados pelas primeiras.

## **1.1 Formulação do problema**

O sucesso na execução da estratégia depende do alinhamento estratégico da organização (MILES; SNOW, 1984). De acordo com Prieto et al. (2009), o alinhamento estratégico é um conceito complexo. Porém, duas de suas perspectivas são, majoritariamente, abordadas na literatura, as perspectivas externa e interna (KAPLAN; NORTON, 2004; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; PORTER, 1979; EISENHARDT, 1999; FLOYD; ULRIDGE, 1992;. STEPANOVICH; MUELLER, 2002). O alinhamento estratégico externo está ligado à ideia de formulação da estratégia, e existe quando todas as ações e interesses da organização são focados nas demandas do ambiente externo em que está inserida. O alinhamento estratégico interno está ligado à implementação da estratégia, e diz respeito à mobilização coordenada de recursos internos da organização na implementação da estratégia, ou ao grau em que uma organização segue uma determinada estratégia. Dentre os recursos considerados, pode-se citar pessoas, estrutura organizacional, processos de negócio, entre outros.

De acordo com Bititci et al. (2011), os processos de negócios podem ser classificados em: processos operacionais, processos de apoio e processos gerenciais. Parece haver um consenso na literatura de que os processos gerenciais possuem influência sobre a execução dos demais processos da organização. Os processos gerenciais geralmente são compostos por diversas atividades. Porém, a



maneira como essas atividades atuam no alinhamento difere entre organizações distintas.

Por essa razão, este estudo busca responder ao problema de pesquisa: **Como os processos gerenciais contribuem para o alinhamento estratégico em empresas juniores?**

## **1.2 Objetivo Geral e Específicos**

O objetivo geral dessa pesquisa é: Verificar como os processos gerenciais contribuem para o alinhamento estratégico em empresas juniores. Tendo como objetivos específicos:

- Descrever os processos gerenciais presentes nas empresas Juniores;
- Identificar os processos gerenciais que contribuem para o alinhamento estratégico em empresas juniores

## **1.3 Justificativa**

Essa pesquisa foi realizada para que se possa ter maior conhecimento dos processos gerenciais, que, de maneira geral, atendem melhor ao alinhamento estratégico em empresas juniores. Isso é útil para as empresas juniores, pois, principalmente entre as EJ's de cursos diferentes ao de Administração, há grande dificuldade em executar as estratégias pretendidas por falta de conhecimento em gestão.

Dessa maneira, os resultados desse trabalho poderão aumentar o conhecimento da efetividade dos processos gerenciais para as empresas juniores, além de contribuir na elaboração de trabalhos acadêmicos voltados para esse setor.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo aborda os conceitos necessários à compreensão do trabalho, trazendo diferentes visões sobre eles. Primeiramente, se discutirá a respeito do conceito de estratégia. Em seguida, se discutirá a respeito de diferentes aspectos ligados ao alinhamento estratégico. Por último, será discutido sobre processos, suas diferentes classificações, e como estão ligados ao alinhamento estratégico.

### **2.1 Estratégia e Alinhamento Estratégico**

De acordo com o proposto por Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é um padrão ou plano de integração das principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Outros autores a definem como a teoria de uma organização de como obter vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2007), e afirmam que ela descreve como a organização pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004) afirmam que grande parte das organizações não consegue ver a estratégia de maneira integrada, de modo que ela tende a ser vista a partir do conhecimento específico de cada um de seus departamentos, sendo poucas aquelas onde essas áreas têm visão holística da organização. Os autores consideram ainda que, entre as abordagens mais conhecidas sobre estratégia, nenhuma fornece uma perspectiva abrangente e integrada para a descrição da estratégia.

Prieto et al. (2009) destacam que os executivos consideram como uma prática relevante para o bom desempenho organizacional a execução bem sucedida da estratégia. De acordo com Nohria et al. (2013), em uma pesquisa realizada com 160 empresas, durante um período de dez anos, dentre mais de 200 práticas administrativas, destacou-se a execução da estratégia como uma das quatro que são críticas para o sucesso empresarial.

A execução da estratégia está ligada ao conceito de alinhamento estratégico que, de acordo com Venkatraman e Camillus (1984), é um elemento presente tanto no processo de formulação quanto de implementação da estratégia. Esse

conceito tem suas principais influências nos estudos sobre organização e o ambiente (BURNS; STALKER, 1961; KATZ; KAHN, 1978; apud PRIETO et al., 2009) e suas raízes estão no modelo de ecologia populacional (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

O alinhamento estratégico foi originalmente definido no que diz respeito ao ajuste inerentemente dinâmico entre domínios externos e internos à organização, como produto, mercado, estruturas administrativas, estratégia, processos de negócio e tecnologia da informação (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Em linhas gerais, o alinhamento é um conceito central que as pesquisas na área de estratégia abordam, o qual representa dois eixos sobre a questão da vantagem competitiva. De acordo com Porter (1979), a ênfase de um desses eixos é o poder de mercado, sendo o alinhamento uma condição inerente ao ajuste da estratégia às ameaças e oportunidades do ambiente em que a empresa atua. O foco do segundo eixo é a Visão da empresa Baseada em Recursos (Resource Based View – RBV) com a ênfase do alinhamento recaindo, primeiramente, sobre os fatores internos (BARNEY, 1991).

Prieto et al. (2009) consideram que a boa performance das organizações se associa ao alinhamento adequado entre suas variáveis endógenas (estratégia, estrutura e processos gerenciais) e suas variáveis exógenas (incerteza ambiental e tecnologia). Esses autores consideram que o alinhamento estratégico é um conceito complexo. Por esse motivo, é estudado segundo abordagens diferentes de alinhamento externo (formulação estratégica), alinhamento interno (implementação da estratégia), e integrado (EISENHARDT, 1999; FLOYD; ULRIDGE, 1992; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). Também existem as classificações quanto aos elementos a serem alinhados com a estratégia (conteúdo), ou quanto ao processo, ou seja, como realizar o alinhamento (PRIETO; CARVALHO, 2006).

De acordo com Prieto et al. (2009), o termo “ajuste” (fit) é o mais utilizado para abordar o alinhamento estratégico externo, cujo conceito aparece na literatura referindo-se ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente competitivo da organização, ou seja, o grau de ajuste da organização ao ambiente (NAMAN; SLEVIN, 1993). O alinhamento interno pode assumir diferentes denominações na literatura, como implementação da estratégia (KAPLAN, NORTON, 1992) e coerência corporativa (PRIETO; CARVALHO, 2006). Estes termos referem-se à mobilização de recursos internos, tangíveis ou intangíveis para

a implementação da estratégia formulada. Dessa maneira, os elementos-chave a serem alinhados incluem a estratégia, as pessoas, a estrutura e a gestão dos processos (MILES; SNOW, 1984).

Uma das dimensões do alinhamento interno destacada na literatura é o consenso estratégico, e se trata da concordância, do consenso de opiniões por parte dos membros da organização que se estabelece tanto na formulação, quanto na implementação da estratégia (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; PRIEM, 1990; STEPANOVICH; MUELLER, 2002).

Miles e Snow (1984) veem o alinhamento estratégico tanto como um processo quanto como um resultado em busca do ajuste dinâmico da organização ao seu ambiente externo e aos recursos internos. Segundo os autores, “organizações de sucesso realizam o alinhamento. Deve-se destacar que, no contexto organizacional, todo trabalho importante faz parte de algum processo (GRAHAM; LEBARON, 1994 apud GONÇALVES, 2000). Além disso, os serviços e produtos oferecidos pelas organizações não existem sem processos de negócio (também chamados de processos empresariais) e não há sentido em existir um processo empresarial que não gere um produto ou serviço (GONÇALVES, 2000).

De acordo com Davenport e Short (1990), processos têm duas características importantes. A primeira é que possuem clientes, que podem ser internos ou externos, que são aqueles que recebem as saídas dos processos. A segunda é que eles geralmente são interfuncionais, ou seja, cruzam limites departamentais da estrutura organizacional, ocorrendo ao longo de e entre subunidades organizacionais.

Conforme a definição de De Sordi (2008), processos de negócio são um fluxo de atividades, quer sejam interfuncionais, interorganizacionais ou não, que geram algo de valor para os clientes. Smith e Fingar (2003, p.47), alinhados às ideias dos demais autores mencionados, consideram processos de negócio como “um conjunto completo e dinamicamente coordenado de uma série de atividades colaborativas e transacionais que geram valor para os clientes”. Davenport e Short (1990, p. 12) descrevem processo de negócio como “a organização lógica de pessoas, materiais, energia, equipamento e procedimentos em atividades de trabalho criadas para produzir um resultado-fim específico”.

Eisenhardt e Martin (2000) e Winter (2003), sugerem que as organizações que possuem processos bem desenvolvidos e maduros que possibilitam o

monitoramento, escaneamento horizontal, controle, assim como a melhoria e evolução contínua, são mais prováveis de superar o desempenho de seus competidores e sustentar seu próprio desempenho. Bititci et al. (2011), em um estudo feito com 37 organizações europeias acerca de como como processos gerenciais influenciam o desempenho, afirmam que a maneira como as organizações configuram e gerenciam seus processos de negócio é um direcionador-chave da agilidade e flexibilidade da organização.

De acordo com Gonçalves (2000), em algumas situações é interessante separar os processos da organização que geram bens e serviços dos demais processos da organização, como os de gerenciamento e apoio ao processo produtivo. A literatura traz diferentes classificações de processos, porém algumas apresentam grandes semelhanças, e outras, diferenças apenas na nomenclatura (ABPMP, 2009; BITITCI et al, 2011; CHILDE; BENNET, 1994; GONÇALVES, 2000).

De acordo com Childe e Bennet (1994), processos podem ser divididos em três áreas: processos gerenciais (manage processes), processos operacionais (operate processes), e processos de suporte (support processes). Os processos gerenciais estão diretamente ligados ao direcionamento e estratégia da organização, além do planejamento e controle de negócios. Os processos operacionais estão diretamente ligados à satisfação dos requisitos do cliente final da organização (BITITCI et al., 2011). Os processos de suporte, por sua vez, dão suporte aos processos de gerir e operar (ABPMP, 2009; BITITCI et al., 2011).

Gonçalves (2000) os classifica em processos de negócio (ou de cliente), processos organizacionais (ou de integração) e processos gerenciais. Para o autor, os processos de negócio são aqueles que resultam em um produto ou serviço que é recebido por um cliente externo, e que caracterizam a atuação da empresa. Os processos organizacionais, por sua vez, viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas da organização de maneira coordenada, em busca de seu desempenho geral. Os processos gerenciais são focados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (GARVIN, 1998).

A ABPMP (2009) classifica processos em: processos primários (ou essenciais), processos de suporte e processos de gerenciamento. Os processos primários, semelhantemente aos processos de operar (CHILDE; BENNET, 1994) são os que entregam valor para o cliente, e são interfuncionais. Eles representam as

atividades essenciais que uma organização desempenha para o cumprimento de sua missão. A instituição considera o conceito de processos de suporte assim como as definições dadas acima (CHILDE; BENNET, 1994; GONÇALVES, 2000).

BITITCI et al. (2011) resumem as diferentes classificações dos processos em: processos operacionais, processos de suporte e processos gerenciais. Seguindo a definição de Childe e Bennet (1994) para processos de operar, e a definição da ABPMP (2009) para processos primários, Bititici et al. (2011) definem a classificação de processos operacionais. Esses processos, juntamente com os processos de suporte influenciam o desempenho presente da organização.

Armistead et al. (1997) afirmam haver um consenso na literatura quanto à definição de processos gerenciais, sendo esses processos de nível mais alto em relação aos demais processos de negócios, com sua execução influenciando, primariamente, o desempenho futuro da organização. Para Bititici et al. (2011), esses processos podem ser identificados como homogêneos em sua estrutura e finalidade ao longo das organizações, mas heterogêneos em seu emprego e execução. De acordo com esses autores, os processos gerenciais podem ser:

estratégico em relação ao seu mercado de atuação e suportam as suas estratégias com estruturas e processos gerenciais adequados” (MILES; SNOW, 1984, p. 10). Kilmann (1989) destaca a necessidade de manter os recursos da organização internamente alinhados durante a implementação da estratégia, principalmente, em períodos de mudança estratégica.

O desempenho da organização depende fortemente tanto do alinhamento interno como do externo e o processo para se alcançar os dois é dinâmico, e é necessário que seja continuamente monitorado e ajustado (PRIETO et al., 2009). Entretanto, é importante ressaltar que os principais construtos e variáveis do alinhamento externo e interno são distintos, como destacam Stepanovich e Mueller (2002) e Venkatraman e Camillus (1984). Conforme afirmam Prieto et al., (2009, p. 20) “o alinhamento externo considera a perspectiva da formulação da estratégia e, primariamente, o ajuste da estratégia às variáveis ambientais”. Em contraste, os autores afirmam que o alinhamento interno foca na implementação e no ajuste entre a estratégia e as variáveis internas.

Tanto o processo de formulação quanto de implementação da estratégia possuem o conceito de alinhamento como requisito ligado a eles (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). No processo de formulação, o conceito remete ao ajuste da

estratégia ao ambiente competitivo. Além disso, o alinhamento está presente na ideia do consenso entre os estrategistas no que diz respeito ao resultado das decisões estratégicas, o que afetará o grau de comprometimento e impulsionará a comunicação da estratégia aos outros níveis hierárquicos (EISENHARDT, 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

No que diz respeito à implementação, é necessário a integração entre vários elementos, principalmente o alinhamento da estrutura, pessoas, métricas, sistema de informações e recompensas para viabilizar a proposta estratégica (MILES; SNOW, 1984; PRIETO, 2009). É importante ressaltar que há lacunas para que o conceito possa ser adequadamente aplicado, como mostram os trabalhos de Venkatraman e Camillus (1984) e Prieto e Carvalho (2004).

Hrebiniak (1990) considera que a maior dificuldade das organizações está na implementação da estratégia, devido a (1) número de variáveis e decisões envolvidas; (2) problemas em gerenciamento de interdependências e tomada de decisão compartilhada (3) incapacidade de definir sistemas de controle e supervisão adequados; e (4) excentricidades advindas da natureza humana e social da organização. Por essa razão, a finalidade dos modelos de alinhamento interno é assegurar que as atividades necessárias à implementação da estratégia sejam ordenadas logicamente, integradas e levem ao sucesso na atividade de execução (HREBINIAK; JOYCE, 2001 apud PRIETO et al., 2009).

Entre os elementos do alinhamento estratégico interno que contribuem para que essas questões sejam asseguradas estão os processos de negócio (ENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; PRIETO et al., 2009; PRIETO; CARVALHO, 2006; MILES; SNOW, 1984), os quais são abordados a seguir.

## **2.2 Processos e Alinhamento Estratégico**

Conforme relata Bititci et al. (2011), na literatura sobre gestão da estratégia, as abordagens baseadas em processos são bem difundidas no que diz respeito à formulação e implementação da estratégia. O que se considera comumente como processo é um conjunto de atividades e tarefas que contribui para transformar entradas em saídas (PRIETO et al., 2009). Gonçalves (2000) define processo como

um grupo de atividades executadas de maneira sequencial e lógica, que transformam entradas em saídas por meio da adição de valor, visando um cliente específico. A Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) define o conceito de processo como

um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a transferência de controle para outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica (ABPMP, 2009, p. 30).

Deve-se destacar que, no contexto organizacional, todo trabalho importante faz parte de algum processo (GRAHAM; LEBARON, 1994 apud GONÇALVES, 2000). Além disso, os serviços e produtos oferecidos pelas organizações não existem sem processos de negócio (também chamados de processos empresariais) e não há sentido em existir um processo empresarial que não gere um produto ou serviço (GONÇALVES, 2000).

De acordo com Davenport e Short (1990), processos têm duas características importantes. A primeira é que possuem clientes, que podem ser internos ou externos, que são aqueles que recebem as saídas dos processos. A segunda é que eles geralmente são interfuncionais, ou seja, cruzam limites departamentais da estrutura organizacional, ocorrendo ao longo de e entre subunidades organizacionais.

Conforme a definição de De Sordi (2008), processos de negócio são um fluxo de atividades, quer sejam interfuncionais, interorganizacionais ou não, que geram algo de valor para os clientes. Smith e Fingar (2003, p. 47), alinhados às ideias dos demais autores mencionados, consideram processos de negócio como “um conjunto completo e dinamicamente coordenado de uma série de atividades colaborativas e transacionais que geram valor para os clientes”. Davenport e Short (1990, p. 12) descrevem processo de negócio como “a organização lógica de pessoas, materiais, energia, equipamento e procedimentos em atividades de trabalho criadas para produzir um resultado-fim específico”.

Eisenhardt e Martin (2000) e Winter (2003), sugerem que as organizações que possuem processos bem desenvolvidos e maduros que possibilitam o



monitoramento, escaneamento horizontal, controle, assim como a melhoria e evolução contínua, são mais prováveis de superar o desempenho de seus competidores e sustentar seu próprio desempenho. Bititci et al. (2011), em um estudo feito com 37 organizações europeias acerca de como como processos gerenciais influenciam o desempenho, afirmam que a maneira como as organizações configuram e gerenciam seus processos de negócio é um direcionador-chave da agilidade e flexibilidade da organização.

De acordo com Gonçalves (2000), em algumas situações é interessante separar os processos da organização que geram bens e serviços dos demais processos da organização, como os de gerenciamento e apoio ao processo produtivo. A literatura traz diferentes classificações de processos, porém algumas apresentam grandes semelhanças, e outras, diferenças apenas na nomenclatura (ABPMP, 2009; BITITCI et al, 2011; CHILDE; BENNET, 1994; GONÇALVES, 2000).

De acordo com Childe e Bennet (1994), processos podem ser divididos em três áreas: processos gerenciais (*manage processes*), processos operacionais (*operate processes*), e processos de suporte (*support processes*). Os processos gerenciais estão diretamente ligados ao direcionamento e estratégia da organização, além do planejamento e controle de negócios. Os processos operacionais estão diretamente ligados à satisfação dos requisitos do cliente final da organização (BITITCI et al., 2011). Os processos de suporte, por sua vez, dão apoio aos processos de gerir e operar (ABPMP, 2009; BITITCI et al., 2011).

Gonçalves (2000) os classifica em processos de negócio (ou de cliente), processos organizacionais (ou de integração) e processos gerenciais. Para o autor, os processos de negócio são aqueles que resultam em um produto ou serviço que é recebido por um cliente externo, e que caracterizam a atuação da empresa. Os processos organizacionais, por sua vez, viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas da organização de maneira coordenada, em busca de seu desempenho geral. Os processos gerenciais são focados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (GARVIN, 1998).

A ABPMP (2009) classifica processos em: processos primários (ou essenciais), processos de suporte e processos de gerenciamento. Os processos primários, semelhantemente aos processos de operar (CHILDE; BENNET, 1994) são os que entregam valor para o cliente, e são interfuncionais. Eles representam as

atividades essenciais que uma organização desempenha para o cumprimento de sua missão. A instituição considera o conceito de processos de suporte assim como as definições dadas acima (CHILDE; BENNET, 1994; GONÇALVES, 2000).

BITITCI et al. (2011) resumem as diferentes classificações dos processos em: processos operacionais, processos de suporte e processos gerenciais. Seguindo a definição de Childe e Bennet (1994) para processos de operar, e a definição da ABPMP (2009) para processos primários, Bititici et al. (2011) definem a classificação de processos operacionais. Esses processos, juntamente com os processos de suporte influenciam o desempenho presente da organização.

Armistead et al. (1997) afirmam haver um consenso na literatura quanto à definição de processos gerenciais, sendo esses processos de nível mais alto em relação aos demais processos de negócios, com sua execução influenciando, primariamente, o desempenho futuro da organização. Para Bititici et al. (2011), esses processos podem ser identificados como homogêneos em sua estrutura e finalidade ao longo das organizações, mas heterogêneos em seu emprego e execução. De acordo com esses autores, os processos gerenciais podem ser:

- **Processo de estratégia:** processo pelo qual a estratégia é criada, implementada, revisada e atualizada (MILLS et al., 1998);
- **Mudança:** o processo pelo qual as mudanças organizacionais são estudadas, planejadas e executadas (BURNES, 2004);
- **Gestão de desempenho:** processo de medição e acompanhamento do desempenho organizacional por meio de ferramentas (BITITCI et al., 2011; NEELY et al., 2000);
- **Estabelecimento de direções:** Processo de desenvolvimento de visão organizacional (HARARI, 1994,1995; COLLINS; PORRAS, 1995; NANUS, 1996); e
- **Análise ambiental:** Análise de fatores políticos, legais, econômicos, sociais, naturais e tecnológicos. (NGAMKROECKJOTI; JOHRI, 2000; ABELS, 2002; DAY, SCHOEMAKER, 2006).

Além desses, Bititici et al. (2011) incluem os processos planejamento e alocação de recursos, formação de alianças e networking, tomada de decisão

estratégica, comunicação, construção de competências, aprendizado organizacional, e gestão de conhecimento. Ainda de acordo com os autores, o desempenho da organização é influenciado pelos processos gerenciais mais como um sistema gerencial interconectado do que como processos e atividades individuais. Sendo assim, afirmam:

“Embora os outros processos gerenciais não sejam tão prevalentes como o processo de Estratégia, os limites entre vários processos parecem não estar definidos. Entretanto, na maior parte dos casos, os pesquisadores parecem focar em um único processo isoladamente, sem tentar entender como um processo gerencial pode interagir com outros (ex.: como o processo de Estratégia interage com o processo de Mudança). De fato, estudos detalhados desses processos revelam tantas sobreposições entre processos diferentes, que não é claro se um número de processos gerenciais que interagem entre si estão sendo estudados ou o mesmo processo está sendo estudado de perspectivas diferentes, sob diferentes nomes”. (BITITCI et al., 2011, p. 06)

O referencial teórico pode ser apresentado na Figura 1:

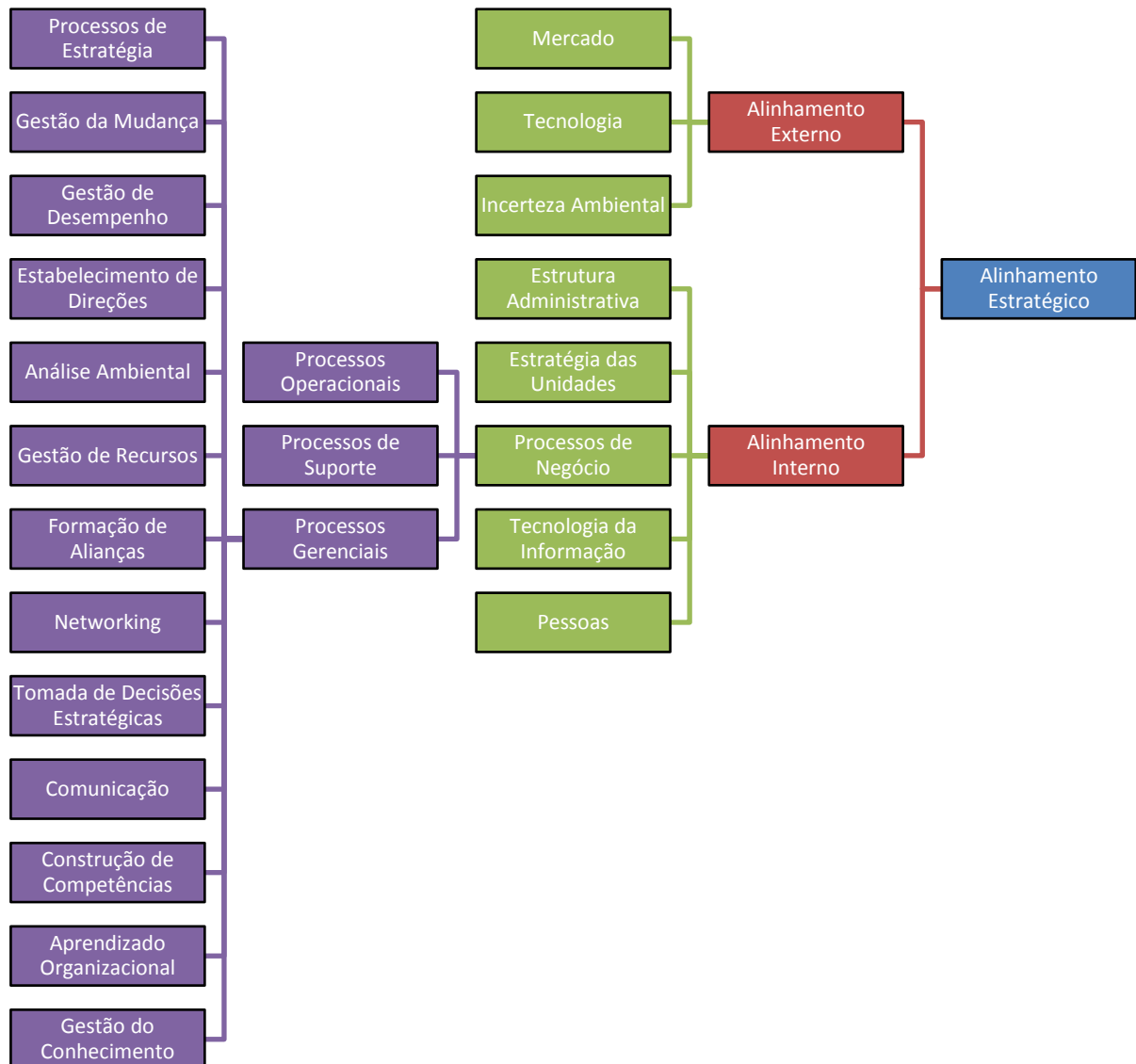


Figura 1: Modelo Teórico-Conceptual. Elaboração Própria

Baseado no exposto acima, esse trabalho visa identificar os processos gerenciais que contribuem para o alinhamento estratégico em empresas juniores do Brasil, e como a contribuição ocorre, de acordo com a perspectiva dos gestores da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo descreve como a pesquisa foi operacionalizada. Desta maneira, apresenta-se: o tipo e a descrição geral da pesquisa; a caracterização das organizações a serem pesquisadas; a apresentação dos participantes do estudo; os instrumentos de pesquisa; e a descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados empregados.

#### **3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa**

Esta pesquisa tem como objetivo verificar como os processos gerenciais contribuem para o alinhamento estratégico em empresas juniores. Por essa razão, pode-se classificá-la como descritiva, uma vez que se pretende salientar as características de um determinado grupo. Pesquisa descritiva, de acordo com Malhotra (2001), é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de um determinado assunto (MALHOTRA, 2001). O método utilizado será o estudo de caso múltiplo, pois envolverá a comparação entre diferentes unidades de análise, nesse caso empresas juniores.

#### **3.2 Caracterização do Setor**

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) é um projeto proativo de estudantes universitários criado para complementar seus conhecimentos acadêmicos e suprimir a falta de experiência prática, por meio de contato antecipado com a realidade de negócios (JADE PORTUGAL, 2013). O MEJ começou na França em 1967, na ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*), com a criação da Junior ESSEC, a primeira Empresa Júnior criada.

Uma Empresa Júnior é uma empresa sem fins lucrativos, não política e não religiosa, constituída e gerida por graduandos, inserida em uma universidade, cujo

objetivo é colocar em prática os conhecimentos e competências adquiridos durante a formação acadêmica dos diversos estudantes.

De acordo com Abreu (2007), a ideia de Empresa Júnior foi trazida ao Brasil em 1987 pela Câmara de Comércio Franco-Brasileira, com a criação da Empresa Júnior – FGV. Esse foi o primeiro passo para um forte crescimento do MEJ durante a década de 1990, resultando na formação de federações estaduais para suportar e fomentar o desenvolvimento de empresas juniores.

As federações, no que diz respeito à estratégia, apesar de oferecerem suporte e direcionamento para as empresas juniores a ela federadas, não possuem poder direto sobre as EJ's. As federações funcionam como fomentadoras de integração, captação de clientes, e definidoras de padrões para a representação das empresas juniores ante a sociedade.

Apenas em 2003, foi criada instituição que viria representar o movimento nacionalmente, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior (BJ, 2011). Além de representar o Movimento Empresa Júnior junto às mais altas instâncias da sociedade, a BJ direciona a estratégia do movimento no Brasil. Essa estratégia é então desdobrada para as federações regionais. As empresas juniores federadas, por sua vez, podem desenvolver suas estratégias individuais agregando os direcionamentos das federações aos direcionamentos estratégicos designados por elas.

Hoje, de acordo com a BJ (2012), há mais de 360 empresas juniores no país, com um total de membros superior a 7700. Esta pesquisa buscou estudar as empresas juniores com maior número de membros no país. O setor de empresas juniores foi escolhido por ser um setor de organizações com características peculiares, como seu perfil de membros formado apenas por universitários, voluntários em sua maioria, foco no desenvolvimento de pessoas, e que conta com empresas com tempo de mercado de, no máximo, vinte e cinco anos.

### **3.3 Participantes do Estudo**

Foram selecionadas três EJ's, sendo cada uma a que possui o maior número de membros em sua Região (Centro-Oeste, Sudeste e Sul), baseado no relatório

Censo e Identidade 2012 da Brasil Júnior (BJ, 2012). A empresa júnior da Região Centro-Oeste é a AD&M Consultoria Empresarial, formada por cerca de 56 graduandos (ou recém graduados) do curso de Administração da Universidade de Brasília à época da pesquisa. A empresa oferece soluções de consultoria em gestão nas áreas de marketing, finanças, gestão de pessoas e organização e processos. Na Região Sudeste, a empresa estudada foi a Poli Jr. a empresa júnior da Escola Politécnica da USP (Universidade de São Paulo). Com cerca de 90 membros, universitários das dezenove áreas da engenharia oferecidas pela USP, oferecem soluções diversas em engenharia. Por fim, a empresa estudada na Região Sul foi a CONSEQ – Consultoria e Soluções em Engenharia Química Júnior, da Universidade Estadual de Maringá. Formada por alunos do curso de Engenharia Química, com 33 membros até o momento de conclusão desta pesquisa, a empresa oferece soluções nas áreas de engenharia química e ambiental.

Nesse estudo participaram nove gestores de empresas juniores, sendo um presidente e dois diretores de cada uma das três empresas selecionadas. Definiu-se que seriam entrevistados três gestores de cada empresa para diminuir o viés das percepções individuais nas informações colhidas. Há, no mínimo, um presidente em cada empresa júnior, sendo que, em algumas delas, as funções do cargo são divididas nos cargos de presidente organizacional e institucional. Os papéis do presidente organizacional e institucional costumam ser o de desempenhar funções ligadas à gestão interna da empresa e representação externa da organização, respectivamente. A razão da escolha é o fato de os presidentes e diretores das EJ's, em sua maioria, serem membros que estão há mais tempo nessas organizações, com experiência no setor e conhecimento mais profundo da estratégia de suas empresas, inclusive de seus processos gerenciais. Deve-se destacar que os diretores participantes foram selecionados pela própria empresa júnior, o que não trouxe limitações à pesquisa, visto que buscou-se estudar a perspectiva de quem é mais próximo do cotidiano das operações da empresa.

Dessa maneira, esses gestores tiveram papel fundamental na pesquisa, uma vez que foram as fonte de maior conhecimento sobre o alinhamento da estratégia de sua empresa júnior com seus processos gerenciais. Os gestores entrevistados foram:

- Entrevistado 1: Diretora de Finanças da empresa júnior da Região Centro-Oeste;
- Entrevistado 2: Diretora do Escritório de Projetos da empresa júnior da Região Centro-Oeste;
- Entrevistado 3: Presidente Institucional da empresa júnior da Região Centro-Oeste;
- Entrevistado 4: Diretora de Mercado da empresa júnior da Região Sudeste;
- Entrevistado 5: Diretora de Projetos da empresa júnior da Região Sudeste;
- Entrevistado 6: Diretor Presidente da empresa júnior da Região Sudeste;
- Entrevistado 7: Diretor Jurídico-Financeiro da empresa júnior da Região Sul;
- Entrevistado 8: Diretor de Projetos da empresa júnior da Região Sul; e
- Entrevistado 9: Diretor Presidente da empresa júnior da Região Sul.

### **3.4 Instrumentos de Pesquisa e Procedimentos de Coleta**

Para obter as informações analisadas, as entrevistas foram feitas a partir de roteiro semiestruturado (Apêndice 1) para manter um grau elevado de flexibilidade na exploração das questões. Primeiramente, os roteiros foram enviados aos gestores para serem respondidos e devolvidos ao pesquisador. Posteriormente, foram marcadas e realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores para aprofundar a coleta de informações, tendo as respostas dos questionários como base e para sanar dúvidas que tivessem surgido pela leitura das respostas do entrevistado. As entrevistas foram realizadas presencialmente com os gestores cuja empresa se situava no Centro-Oeste, e por áudio conferência utilizando o software Skype, com os gestores cujas EJ' se situavam nas demais Regiões.



### 3.5 Procedimentos de Análise de Dados

Quanto às informações coletadas por meio das entrevistas, foi feita uma análise de conteúdo. As etapas de análise são baseadas nos estudos de Bardin (1977) acerca do tema. Primeiramente, foram coletadas informações junto aos indivíduos pesquisados por meio de roteiro semiestruturado. Posteriormente, foram realizadas entrevistas para aprofundamento nas informações coletadas por meio dos questionários. As informações coletadas nas entrevistas foram gravadas em áudio e depois transcritas.

Em segundo lugar, após transcritas as entrevistas, foi feita uma pré-exploração do material por meio de leituras flutuantes do corpus das entrevistas e de texto. Foram feitas várias leituras de todo o material coletado para absorver as principais ideias e seus significados gerais. O intuito dessa etapa foi apreender e organizar de forma não estruturada aspectos importantes para as próximas fases da análise.

Em terceiro lugar, foi feita a seleção das unidades de análise do conteúdo, que podiam ser palavras, sentenças, frases, parágrafos ou um texto completo de entrevistas. As unidades de análise escolhidas são os textos completos de entrevista, e foram definidas levando-se em consideração os objetivos do trabalho e as teorias acerca do alinhamento estratégico e da classificação de processos de negócio. A etapa seguinte foi o processo de categorização e subcategorização. Nessa etapa, as unidades de análise foram classificadas de acordo com categorias. As categorias nesse estudo foram estabelecidas à priori baseado na literatura acerca do tema, seguindo o modelo conceitual proposto (Figura 1).

## 4 RESULTADOS

Essa seção abordará as informações coletadas junto aos gestores e as análises feitas à luz da literatura. É importante destacar que, embora atuem em mercados diferentes, a análise de suas Missões, Visões e Valores organizacionais mostrou um ponto em comum, que é o foco na formação dos membros, que foi descrito por vários gestores entrevistados como um aspecto inerente ao Movimento Empresa Júnior.

### 4.1 Processos Gerenciais presentes nas empresas

Esta subseção descreve os processos gerenciais presentes nas empresas juniores pesquisadas de acordo com as informações relatadas pelos gestores entrevistados nessas organizações. A descrição da realidade das EJ's foi então comparada com os conceitos acerca de estratégia, alinhamento estratégico e processos gerenciais presentes no referencial teórico da pesquisa.

#### 4.1.1 Processo de Estratégia

Como explicado nas seções anteriores, o processo de Estratégia é aquele pelo qual a estratégia é formulada, implementada, revisada e atualizada (MILLS et al., 1998).

##### 4.1.1.1 *Processo de Estratégia na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste*

A empresa júnior pesquisada no Centro-Oeste possui dois processos que formavam seu processo de Estratégia, o Planejamento Estratégico (também chamado de Reformulação Estratégica), e o Gerenciamento da Estratégia. O Planejamento Estratégico acontece de quatro em quatro anos. Esse processo pode

ser dividido em quatro grandes etapas: Aprendizagem, que é o estudo das estratégias anteriores; Diagnóstico, que compreende as fases de Análise Externa e Interna; Reformulação, que engloba desde a reformulação da Missão, da Visão e dos Valores organizacionais até a criação dos indicadores estratégicos; e Desdobramento, que é a criação de planos de ação para executar a estratégia planejada.

A primeira etapa do planejamento estratégico é o aprendizado com a estratégia antiga, que ocorre conforme descrito no tópico 4.1.11.1. A etapa seguinte é a etapa de Análise Interna, seguida da Análise Externa detalhadas no tópico 4.1.5.1. A próxima fase é a revisão da Missão, da Visão e dos Valores organizacionais, que engloba o processo de Estabelecimento de Direções da empresa (detalhada no tópico 4.1.4.1). Essa fase e as seguintes são realizadas em reuniões de discussão com toda a diretoria colegiada (uma para cada fase), guiada pelos presidentes, e tendo como base todas as informações coletadas. Em sua última revisão, a empresa também realizou um evento em que todos os membros participaram para a criação dos valores, que são chamados de princípios.

Em seguida, há a criação de objetivos estratégicos, juntamente com o Mapa Estratégico. O próximo estágio é a criação dos indicadores dos objetivos estratégicos e de suas metas. O estágio seguinte é o de levantamento de iniciativas estratégicas, seguido da organização do portfólio de iniciativas pelos presidentes, ambas etapas, descritas no tópico 4.1.6.1. É importante destacar que vários outros processos gerenciais identificados na literatura ocorrem durante o Planejamento Estratégico, como Aprendizagem Organizacional (tópico 4.1.11.1), Análise Ambiental (tópico 4.1.5.1) e Estabelecimento de Direções (definição de Missão, Visão e Valores). Isso está de acordo com os resultados da pesquisa de Bititci et al. (2011), no que diz respeito à interface entre os processos gerenciais, criando um sistema gerencial interconectado.

Além do processo de Planejamento Estratégico, há o processo de Gerenciamento da Estratégia, que ocorre conforme descrição no tópico 4.1.3.1. O processo gerencial de Estratégia dessa empresa influencia diretamente sua estrutura organizacional, visto que define questões críticas de influência sobre a estrutura, como o modelo de negócios da empresa. Além disso, influencia o perfil dos membros, uma vez que define as características desejadas no membro da empresa durante a fase de Reformulação.

Também foi apontado por dois dos gestores como um dos processos de maior influência quanto ao alinhamento estratégico. Nas palavras de um deles:

“Dentro da empresa julgo os Processos de Estratégia (como um dos que mais influencia o alinhamento estratégico), pois com o amadurecimento da empresa esses processos foram amadurecendo também. E como eles são responsáveis desde a criação ao monitoramento da estratégica acredito que eles que permitem que a estratégia planejada seja executada, assim como aprimorada, mantendo-se assim alinhada às necessidades e desejos da empresa” (Entrevistado 1, Diretora de Finanças).

#### 4.1.1.2 *Processo de Estratégia na Empresa Júnior da Região Sudeste*

A empresa júnior estudada na Região Sudeste também possui processos diferentes que se adequam à definição de processo de Estratégia de Mills et al. (1998), que são o Planejamento Estratégico e Planejamento Tático (formulação) e Gestão de Desempenho (revisão e atualização). Seu Planejamento Estratégico é trienal, passando por revisões anuais. Tanto o planejamento quanto a revisão possuem duração média de três meses, a cada execução.

A primeira etapa é a das Análises Externa e Interna, seguida da etapa de elaboração da Análise SWOT, descritas em detalhes no tópico 4.1.5.2. A etapa seguinte é a revisão da Missão e dos Valores por parte da diretoria. É importante ressaltar que na EJ da Região Sudeste há uma baixa tendência para a mudança da Missão e dos Valores da empresa, pois, se há mudanças nesses pontos, “é porque alguma coisa grande mudou na empresa, ou não estavam transmitindo adequadamente a ideia pretendida”, de acordo com seu Presidente. Em seguida, é definida a Visão Organizacional, de acordo com a descrição do tópico 4.1.4.2.

Definida a Visão, é elaborado o *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico. É importante mencionar que se utiliza uma perspectiva adicional no Mapa Estratégico da empresa, a perspectiva de “Reconhecimento”, além das quatro outras perspectivas padrão de Kaplan e Norton. A elaboração do novo Mapa Estratégico acontece, primeiramente, pela análise do Mapa Estratégico do ano anterior, validando se o que estava definido neste ainda é válido para aquele. Por fim, são definidos os indicadores dos objetivos estratégicos, sendo definidos indicadores

específicos de responsabilidade de cada departamento. Esse é o fim do processo de Planejamento Estratégico.

Conforme a definição de Henderson e Venkatraman (1993) acerca do alinhamento estratégico, que o considera como o ajuste dinâmico entre os domínios externos e internos à organização, a etapa de Análise Externa dessa empresa lhe fornece a maior parte das informações relevantes do ambiente externo. Entretanto, é notável o desconhecimento do mercado, visto que, na análise da EJ da Região Sudeste, suas fontes de informação focam, majoritariamente, no resultado de indicadores e nas práticas de outras empresas juniores de sua federação, não havendo monitoramento ativo de fatores políticos, legais, econômicos, naturais e tecnológicos, como proposto por Ngamkroeckjoti e Johri (2000), Abels (2002) e Day e Schoemaker (2006).

É importante destacar que o Planejamento Estratégico é essencial para a definição de perfil desejado dos colaboradores, pois suas competências desejadas derivam dos Valores Organizacionais da empresa, definidos nesse processo, e a etapa de definição do modelo de negócios pode definir perfis mais técnicos ou comportamentais, dependendo de seu resultado. Essa etapa também exerce influência sobre a estrutura organizacional, visto que pode mudar o negócio da empresa, o que, geralmente, exige mudanças na forma com que o trabalho é dividido na organização. De maneira semelhante, a gestão dos processos da empresa também recebe influência desse processo, visto que os objetivos estratégicos podem exigir mudanças diversas em seus processos, como tempo, custo ou qualidade, por exemplo.

Com o fim do processo de Planejamento Estratégico, inicia-se o Planejamento Tático, que, nas palavras do presidente da empresa “é a estratégia de cada departamento”. Nele, os diretores definem os planos de ação de seus departamentos, conforme descrição detalhada no item 4.1.2.2. O processo de Gestão da Estratégia está contido no processo de Gestão do Desempenho, tendo sua execução conforme o descrito no tópico 4.1.3.2.

O Processo de Estratégia dessa empresa também apresenta várias interfaces com outros processos: Tomada de Decisão Estratégica, Comunicação (para comunicar a estratégia durante sua elaboração), englobando processos como os Processos de Mudança e de Planejamento e Alocação de Recursos (formados pelo Planejamento Tático), assim como o Processo de Estabelecimento de Direções

(definição da Missão, Visão e Valores). Da mesma maneira, reforça a perspectiva de Bititci et al. (2011) de que os processos gerenciais se interconectam, criando um sistema gerencial. Os gestores também consideraram que o processo de Estratégia influencia os objetivos e direcionamentos estratégicos, tanto por ser o processo que os define, por meio do Planejamento Estratégico, quanto por ser o processo que os mede e os transforma, por meio da Gestão da Estratégia.

#### 4.1.1.3 Processo de Estratégia na Empresa Júnior da Região Sul

A empresa júnior da Região Sul divide seu Processo de Estratégia em dois processos, o Planejamento Estratégico e o Acompanhamento da Estratégia. A estratégia da empresa é criada com a participação de todos os membros, e é planejada a cada dois anos. No processo de Planejamento Estratégico, primeiramente, há uma etapa prévia de Análise Interna, e uma etapa prévia de Pesquisa de Mercado, descritas no item 4.1.5.3. Em seguida, há uma semana de capacitação para a estratégia, em que os resultados desses relatórios e análises são apresentados para todos os membros, e são ministradas capacitações na metodologia utilizada pela empresa para a elaboração de sua estratégia, como o conceito de estratégia, *Balanced ScoreCard*, *Business Model Generation*, Análise Ambiental, entre outros. Essa capacitação é organizada pela equipe de estratégia, que é uma equipe temporária formada para tratar de assuntos da estratégia, formada pelo Presidente, pelo Vice-Presidente de Gestão e por dois voluntários.

A próxima etapa é a elaboração da Análise SWOT, como também está detalhado no item 4.1.5.3. A etapa seguinte é a criação do *Business Model*, pela ferramenta *Business Canvas*. Cada diretoria cria um *Business Canvas* de seu departamento, e a presidência cria um de toda a empresa. Com essa etapa finalizada, o compilado de 16 análises SWOT (de oito áreas e oito critérios do MEG) e os *Business Canvas* produzidos são apresentados para todos os membros na reunião seguinte. Nessa reunião, são discutidos a Missão, a Visão, os Valores da empresa, e seu slogan, assim como descrito no tópico 4.1.4.3. Em seguida, na última reunião, são definidos os objetivos estratégicos, baseado no conceito de Mapas Estratégicos de Kaplan e Norton. Após isso, a equipe de estratégia se reúne para definir os indicadores. A próxima fase é reunião entre as equipes de cada

diretoria para definição de seus planos de ação e recursos necessários para executá-los, de acordo com o item 4.1.6.3.

Conforme destacado por Bititci et al. (2011), há várias interfaces entre o processo de Estratégia e outros processos gerenciais, formando um sistema gerencial. Essas interfaces ocorrem com o processo de Aprendizado Organizacional (estudo das estratégias anteriores para elaboração do relatório), Gestão do Conhecimento (elaboração do relatório e capacitação), Estabelecimento de Direções (etapa de definição de Missão, Valores, Visão e Slogan), Tomada de Decisão Estratégica (definição de Missão, Visão e Valores, Slogan, objetivos estratégicos e indicadores), Comunicação (compartilhamento de informações com todos os membros) e Planejamento e Alocação de Recursos (definição de planos de ação e recursos).

Além das interfaces, há impactos não explícitos desse processo em outros elementos da empresa, como nas competências dos membros, a estrutura organizacional, tecnologia da informação. Nas competências dos membros, o impacto decorre da definição da Missão organizacional e dos objetivos estratégicos, visto que, de acordo com seus gestores, é inerente às empresas juniores a capacitação de pessoas. Logo, a abordagem e a ênfase que a Missão e os objetivos estratégicos dão à capacitação, dita qual será o foco das competências dos membros.

Na estrutura organizacional a influência ocorre por meio da etapa de Análise Interna. A etapa gera insumos que permitem avaliar a adequação da estrutura organizacional como algo que potencializa ou diminuí a efetividade do trabalho na organização. Quanto à tecnologia de informação da empresa, o impacto também advém da definição dos objetivos estratégicos, pois a abordagem de Mapa Estratégico de Kaplan e Norton, que é a seguida pela empresa, traz foco na tecnologia da informação dentro de sua perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Dessa maneira, o foco dado à Tecnologia da Informação por meio dos objetivos dessa perspectiva direcionará a TI na empresa.

Com o fim dessa etapa, começa o Acompanhamento da Estratégia, conforme a descrição do processo de Gestão de Desempenho da estratégia no item 4.1.3.3. De acordo com o presidente da empresa, a forma participativa de elaboração da estratégia e de seu acompanhamento torna o processo mais lento, porém traz benefícios para o alinhamento das pessoas quanto à estratégia, facilitando sua

disseminação. Em suas palavras: “todo mundo sai de lá contente, sai de lá feliz, sai de lá sabendo o que vai fazer nos próximos anos dentro da empresa”. Essa prática atende à necessidade de manter os recursos da organização internamente alinhados durante a implementação da estratégia, conforme destacado por Kilmann (1989), e está de acordo com a dimensão consenso estratégico, parte do alinhamento interno da estratégia, conforme abordam Floyd e Wooldridge (1992), Priem (1990) e Stepanovich e Mueller (2002), que trata da concordância, consenso de opiniões por parte dos membros da organização, tanto na formulação da estratégia quanto em sua implementação.

Considerando a importância do processo de Estratégia para o alinhamento externo, o Planejamento Estratégico dessa empresa não garante o ajuste de sua estratégia ao ambiente competitivo, conforme afirmado por Venkatraman e Camillus (1984), pois as atividades executadas para coletar informações sobre o ambiente externo, como a pesquisa de mercado, desconsideram aspectos importantes como leis, políticas governamentais e economia.

#### *4.1.1.4 Observações Acerca do Processo de Estratégia nas Empresas Pesquisadas*

As práticas dessas empresas juniores em relação ao Processo de Estratégia estão de acordo com o afirmado por alguns autores. O processo estratégico nas EJ's apresentou elementos tanto de alinhamento estratégico externo, durante as etapas de formulação da estratégia, quanto interno, nas etapas voltadas à sua implementação. Isso converge com a visão integrada do alinhamento mencionada por Prieto et al. (2009).

A realização de benchmarking, assim como pesquisas de mercado, em suas etapas de Análise Interna e Externa, que visam a identificação de potenciais fontes de vantagem competitiva, estão de acordo com a visão de Barney e Hesterly (2007), de que a estratégia é a teoria da organização de como obter vantagens competitivas. Entretanto, as Análises Externas da EJ's do Sudeste e Sul foram consideradas como incipientes por seus gestores, devido ao fato de não levantarem mais informações sobre seu mercado, desconsiderando também outros aspectos de seu contexto, o que faz com que seu alinhamento externo não atenda plenamente



ao ajuste às variáveis ambientais e ao ambiente competitivo, como afirmaram Prieto et al. (2009) e Venkatraman e Camillus (1984). É importante ressaltar ainda que, com exceção da EJ do Centro-Oeste, as demais empresas juniores levantam informações sobre seu ambiente externo com periodicidade mínima de um ano, o que se apresenta como um fator negativo, de acordo com a visão de Prieto et al. (2009) para o desempenho da organização, visto que este depende fortemente do ajuste contínuo entre alinhamento externo e interno para os autores.

## 4.1.2 Processo de Mudança

### 4.1.2.1 *Processo de Mudança na empresa júnior da Região Centro-Oeste*

Na EJ da Região Centro-Oeste, o Processo de Mudança possui interface com seu Planejamento Estratégico, abrangendo, em parte, a definição de planos de ação da estratégia e o Gerenciamento da Estratégia. O início do processo ocorre de acordo com a descrição no item 4.1.6.1, gerando a ordem de execução das iniciativas estratégicas. A partir daí, as iniciativas começam a ser executadas, tendo sua execução acompanhada pelo processo de Gerenciamento da Estratégia, descrito no tópico 4.1.3.1.

Por possibilitar o acompanhamento e aprimoramento da execução da estratégia, o processo de Mudança exerce influência direta sobre os objetivos e direcionamentos da estratégia. Além disso, gera insumos para o processo gerencial de Planejamento e Alocação de Recursos.

Por permitir o acompanhamento das iniciativas estratégicas, o Gerenciamento da Estratégia permite medir e ajustar o desempenho da organização, o que reforça a visão de Garvin (1998) sobre processos gerenciais.

Assim como afirmado por Amistead et al. (1997) sobre o consenso na literatura acerca da definição de processos gerenciais, sendo esses processos que influenciam, primariamente, o desempenho futuro da organização, o processo se enquadra nessa perspectiva, visto que, embora muitas mudanças geradas pela estratégia exerçam influência no presente, seu foco é a estratégia, e a mesma visa um objetivo de prazo maior.

#### *4.1.2.2 Processo de Mudança na Empresa Júnior da região Sudeste*

Na empresa júnior da Região Sudeste, o processo de Mudança é formado pelo processo de Planejamento Tático e pelo processo de Gestão da Estratégia. O Planejamento Tático, considerado como a definição da estratégia de cada departamento, representa o desdobramento da estratégia em ações de cada departamento. Esse processo tem seu início com o fim do Planejamento Estratégico e consiste, basicamente, da definição dos planos de ação dos departamentos, por seus respectivos diretores e equipes, baseando-se na estratégia. Nas palavras de um dos gestores “caso analise-se que a empresa não faz estudo de mercado e que precise começar a fazer, o processo tático irá definir que primeiro irá ser estudada toda uma nova metodologia, e que depois será implementada na empresa”.

Uma das gestoras considera que esse processo impacta na melhoria contínua dos processos da empresa, sendo responsável por sua análise e implementação da melhoria. No processo de Gestão da Estratégia, as atividades ocorrem assim como estão descritas no tópico 4.1.3.2. Os processos que compõem o processo de Mudança dessa empresa atendem às características desse tipo de processo gerencial indicadas por Burnes (2004), que é aquele pelo qual as mudanças são estudadas, planejadas e executadas.

#### *4.1.2.3 Processo de Mudança na Empresa Júnior da Região Sul*

A empresa júnior da Região Sul tem a gestão da mudança composta de um processo voltado para a execução da estratégia e um voltado para a implementação de mudanças desvinculadas da estratégia. No primeiro caso, o processo se inicia após a definição dos indicadores estratégicos pela equipe de estratégia. Dessa forma, a primeira fase, é a discussão entre as equipes de cada diretoria para definição de seus planos de ação e recursos financeiros necessários para executá-los, conforme detalhado no item 4.1.6.3. Aprovado o orçamento, começa a execução dos projetos. Para acompanhar seu andamento, há uma planilha em que os Gerentes de Projetos registram vários aspectos apresentados pelos projetos, sejam eles internos ou externos. Assim como em seu processo de Estratégia, o processo

de Mudança dessa EJ apresenta de forma notável a ideia de consenso estratégico abordado por Eisenhardt (1999), Floyd e Wooldrige (1992), Priem (1990), e Stepanovich e Mueller (2002), por meio de sua abordagem participativa na tomada de decisão.

Fora as mudanças estratégicas, há o processo de Implementação das demais mudanças na organização. O processo tem início com o levantamento e discussão de novas ideias para empresa na reunião de diretoria executiva. Caso aprovada uma ideia, é delegado a algum diretor ou coordenador a elaboração de um relatório de propostas dessa mudança, destacando seus benefícios. Em seguida, esse relatório é apreciado novamente pela diretoria, que o aprova ou não. Caso aprovado, começa-se a implementação da mudança, observando os impactos para aprimoramento ao longo da implementação. O presidente destacou que a mudança na empresa júnior é como “(...) construir um avião em pleno voo. A gente não sabe se vai dar certo se não for construindo, moldando e modificando conforme o tempo”. Dessa forma, a maneira como esse processo é executado pode ter impacto sobre a agilidade e flexibilidade da organização, conforme sugere Bititci et al. (2011).

#### *4.1.2.4 Observações Acerca do Processo de Mudança nas Empresas Pesquisadas*

Os processos de Mudança de todas as EJ's apresentaram interfaces com outros processos gerenciais conforme levantado por Bititci et al. (2011), majoritariamente com etapas do Processo de Estratégia. Entretanto, conforme destacado na seção de Processo de Estratégia, mesmo tendo interface com processos gerenciais equivalentes, a execução dos processos difere, como também afirmado por Bititci et al. (2011).

### 4.1.3 Processo de Gestão de Desempenho

#### *4.1.3.1 Processo de Gestão de Desempenho na empresa júnior da Região Centro-Oeste*

A empresa júnior da Região Centro-Oeste, conforme já mencionado nas seções 4.1.1 e 4.1.2, utiliza os resultados da estratégia como uma das maneiras de gerir seu desempenho. Entretanto, a empresa gere seu desempenho de três formas: medição do desempenho da estratégia, medição do desempenho operacional, e medição do desenvolvimento de seus membros.

O processo gerenciamento do desempenho da estratégia tem seu início quando as áreas mensuram seus respectivos indicadores, e discutem seus resultados. Em seguida, ocorrem Reuniões de Análise Estratégica (RAE) da diretoria, cuja finalidade é direcionar mudanças necessárias na estratégia para o alcance de seus objetivos. Essas reuniões ocorrem trimestralmente, quando os diretores apresentam e discutem os resultados de seus indicadores (indicadores de tendência medidos a cada trimestre e de resultado a cada semestre), assim como andamento e resultados das iniciativas estratégicas. Caso sejam definidas mudanças na estratégia, o diretor de cada área envolvida nas mudanças é responsável por mobilizar sua equipe para executar a mudança. Caso as mudanças definidas possam gerar impactos críticos, é necessário que haja mais reuniões entre Diretoria Colegiada para que os planos de ação possam ser desdobrados para cada área. É importante lembrar que esse processo possui interfaces com o Processo de Estratégia e com o Processo de Mudança, tornando-se um elemento daquilo que Bititci et al. (2011) consideram como sistemas gerenciais.

O processo de Medição do desempenho operacional inicia-se com o abastecimento mensal de uma planilha que compila informações sobre os indicadores operacionais. Após a atualização dessa planilha, os resultados são analisados pelos membros da presidência e pelas áreas responsáveis pelo indicador. Embora haja periodicidade de mensuração, a periodicidade de análise não é definida, ficando a critério dos diretores de área quando serão feitas. É relevante destacar que os gestores consideram que a gestão do desempenho operacional não é satisfatória, visto que a diretoria tem tido dificuldade de gerar

ações efetivas a partir de sua análise. O último processo de Gestão do Desempenho organizacional da empresa é sua Avaliação Coletiva de Desempenho. O objetivo desse processo é medir o desempenho individual e do conjunto de membros quanto a suas competências, gerando insumo para a tomada de decisão dessas partes. O processo se inicia com o preenchimento de uma planilha de avaliação de competências pelo membro, a ser enviada para a Diretoria de Gestão de Pessoas. Nessa planilha o membro deve avaliar quantitativamente a si mesmo, a seus pares e a seu superior em relação a uma série de competências. A diretoria de Gestão de Pessoas compila em uma planilha única a avaliação de cada membro, e envia para seus respectivos interessados. Os resultados, em seguida, são discutidos em rodas de *feedback* entre os membros de cada diretoria. Por fim, o membro define juntamente com seu diretor planos de ação para trabalhar as competências que tenha identificado como prioritárias. É importante destacar que o desempenho em competências é considerado pela empresa como desempenho organizacional pelo fato de seu negócio principal ser a formação de pessoas. Esse processo gera insumos para o processo gerencial de Construção de Competências, visto que, após seu resultado, há discussões na Diretoria de Gestão de Pessoas a respeito de como as competências em que a empresa apresentou baixo desempenho serão tratadas nas iniciativas estratégicas da empresa. O processo está alinhado com a visão de Miles e Snow (1984) acerca da mobilização de recursos intangíveis (competências e conhecimentos, nesse caso) para o alinhamento estratégico.

O macroprocesso de Gestão de Desempenho permite avaliar se a maneira como o trabalho é dividido na empresa, ou seja, sua estrutura organizacional, está adequada às necessidades da estratégia. Dessa maneira, podem ser feitas mudanças na estrutura, de acordo com os resultados desse processo. Esse processo se adequa ao conceito de processos gerenciais de Garvin (1998), pois mede o desempenho da organização e permite seu ajuste, embora o processo de Gestão do Desempenho operacional não alcance os resultados desejáveis. Esse processo foi considerado por um dos gestores como um dos que mais impacta no alinhamento estratégico na empresa, visto que é esse processo que avalia se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados, e define ações táticas para garantir isso.

#### *4.1.3.2 Processo de Gestão de Desempenho na Empresa Júnior da Região Sudeste*

Na empresa júnior da Região Sudeste, o processo de Gestão de Desempenho também possui um processo voltado ao desempenho estratégico e um voltado ao desenvolvimento individual. Conforme apresentado durante o Processo de Estratégia e o Processo de Mudança, no processo de Gestão da Estratégia, as principais atividades ocorrem semestralmente em reuniões da diretoria executiva chamadas de Reuniões de Análise Crítica. O processo se inicia após a mensuração dos indicadores por seus respectivos departamentos. Embora cada departamento mensure, não há uma periodicidade fixa de análise desses indicadores. Então, a diretoria executiva se reúne e realiza uma análise conjunta dos resultados de todos os indicadores, e, caso necessário, definem-se novos planos de ação para cada diretoria para garantir o alcance das metas, o que compartilha da visão de Garvin (1998) sobre os processos gerenciais no que diz respeito à medição e ajuste do desempenho da organização. Além dessas reuniões semestrais, existe a possibilidade de se discutir a estratégia durante as reuniões semanais da diretoria, no caso de haver assuntos críticos a serem discutidos. Esse processo possui interface com o processo de Mudança (item 4.1.2.2)

O processo de Medição de Desempenho Individual possui interface com processo de Construção de Competências. Esse processo é iniciado pela demanda do membro a seu superior imediato do preenchimento de um formulário chamado Plano de Desenvolvimento. Nesse formulário, baseado em aspectos nos quais o membro deve se desenvolver, o membro e seu superior fazem uma avaliação, sendo definidos planos de ação para trabalhar esses aspectos por seu superior. O processo ocorre semestralmente, e, também está alinhado com a visão de Miles e Snow (1984) acerca da mobilização de recursos intangíveis (competências, nesse caso) para o alinhamento estratégico.

No macroprocesso de Gestão de Desempenho da EJ do Sudeste, percebe-se que a periodicidade de avaliação do desempenho da estratégia, e a de avaliação do nível das competências individuais é a cada seis meses. Além disso, não é formalizada outra maneira de medir o desempenho para nenhum dos dois processos no período entre essas avaliações. Dessa maneira, fatos que ocorram no período

podem afetar o desempenho da organização, conforme afirma Prieto et al. (2009) acerca da necessidade de o alinhamento estratégico, tanto interno quanto externo, ser continuamente monitorado e ajustado.

Foi identificado pelos gestores que o macroprocesso em questão também exerce influência sobre sua estrutura organizacional, apontando possíveis necessidades de mudança na divisão do trabalho na organização, baseado em seu desempenho. As avaliações que esse processo gera, deixam claro se são necessárias mudanças na hierarquia ou nas funções das áreas. Igualmente, é exercida influência sobre a tecnologia da informação da empresa, sendo apontado por um dos gestores como o processo gerencial que mais influencia esse aspecto, visto que mostra se a tecnologia da informação presente na empresa suporta adequadamente o desempenho organizacional, ou se é necessário muda-la. O processo também foi apontado como um dos que mais exerce influência sobre o alinhamento estratégico, pois mostra aos membros, por meio do nível de desempenho, a necessidade de seguir os direcionamentos e planos definidos pela empresa e deixa claro aquilo que se pretende com a estratégia.

#### *4.1.3.3 Processo de Gestão de Desempenho na Empresa Júnior da Região Sul*

Assim como nas EJ's anteriores, o macroprocesso de Gestão de Desempenho na empresa júnior pesquisada na Região Sul possui um processo voltado para a gestão do desempenho da estratégia, um voltado para o desenvolvimento dos membros e um voltado para medir o desempenho organizacional como um todo.

A Gestão do Desempenho da estratégia acontece em reuniões de revisão semestral com a participação de todos os membros da empresa, em que se analisam os resultados dos indicadores estratégicos, e, se necessário, são propostas mudanças nos indicadores, metas e planos de ação. A duração costuma ser de um dia e meio. Os diretores também elaboram relatórios de gestão de cada diretoria, para justificar a importância para a estratégia das ações realizadas no bimestre. Esses relatórios são disponibilizados para todos os membros, e estão em fase de aprimoramento, pois é uma prática nova. O processo de Tomada de Decisão Estratégica também é englobado no processo de Gestão do Desempenho da

estratégia, por meio das decisões tomadas nas revisões semestrais. A gestão do desempenho da estratégia, além disso, exerce influência sobre a gestão de processos, uma vez que podem ser exigidas mudanças sobre a forma com que o trabalho é executado na empresa, a partir do resultado do desempenho, de acordo com a percepção dos gestores.

Embora os planos de ação da estratégia sejam discutidos entre as reuniões semestrais, de acordo com os gestores, o acompanhamento é falho, não havendo ainda uma ferramenta para acompanhar a execução desses planos. Assim como durante seu processo gerencial de Estratégia e a etapa de aprovação de orçamento no processo gerencial de Mudança, o processo de Gestão do Desempenho da estratégia se adequa ao conceito de consenso estratégico abordado por Floyd e Wooldrige (1992), Priem (1990), e Stepanovich e Mueller (2002).

O processo de Gestão do Desenvolvimento dos membros começa com a aplicação de uma avaliação de desempenho 360° para os membros. Nessa atividade, cada membro avalia seu superior, seus pares e a si mesmo em uma série de competências em uma escala quantitativa. Após o preenchimento, a Diretoria de Gestão de Pessoas compila os dados e envia a versão final da avaliação individual para cada membro. Então é realizada uma reunião entre o membro, seu superior e o Diretor de Gestão de Pessoas com o objetivo de discutir os resultados da avaliação e definir sugestões de ações para o membro suprir competências em que apresente deficiência. É importante aqui diferenciar 'sugestão' de 'plano de ação', visto que a sugestão não é tão estruturada quanto um plano de ação, e não há o acompanhamento efetivo do membro no desenvolvimento desses pontos, para observar a efetividade do direcionamento dado ao membro. Todas as etapas do processo ocorrem a cada seis meses. Além do resultado dessa avaliação, há uma avaliação do plano de carreira do membro anualmente com o Diretor de Gestão de Pessoas, sendo uma reunião em que o membro apresenta suas intenções de carreira ao Diretor de Gestão de Pessoas, e recebe sugestões quanto a maneiras de desenvolver as competências exigidas em cargos de ascensão.

É importante ressaltar que, na opinião dos gestores, os processos de gestão do desenvolvimento do membro influenciam os objetivos e direcionamentos da estratégia, visto que é responsável por desenvolver profissionalismo nos membros, característica que compõe um dos elementos de sua Missão organizacional, embora seja uma deficiência na empresa.



Por fim, o processo de Medição do Desempenho Organizacional é realizado por meio de uma ferramenta externa: o Sistema de Medição de Desempenho da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior). Esse sistema busca avaliar o desempenho das empresas juniores confederadas à Brasil Júnior, distribuídos em 7 perspectivas: Estratégia, MEJ, Financeira, Mercado, Sociedade, Projetos e Pessoas, baseados nos critérios de excelência em gestão da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). É um processo anual, sendo suas etapas, basicamente, a reunião e envio dos documentos necessários para a medição à Brasil Júnior. É importante destacar que, para poder medir seu próprio desempenho organizacional, a empresa, atualmente, está em fase de implementação de uma ferramenta de gestão de processos, que medirá os indicadores dos processos e permitirá acumular lições aprendidas que sirvam como insumo para o aperfeiçoamento dos mesmos.

Considerando a periodicidade dos processos de Gestão de Desempenho na EJ da Região Sul, (seis meses para os primeiros dois processos e um ano para o terceiro), os gestores apenas podem tomar ações corretivas da estratégia após a execução desses processos. Dessa maneira, a empresa não atende ao requisito de contínuo monitoramento e ajuste da visão de alinhamento estratégico de Prieto et al. (2009). Pelo fato de a empresa não possuir uma ferramenta adequada de acompanhamento de planos de ação da estratégia, assim como o fato de não acompanhar o desenvolvimento do membro em suas deficiências identificadas, ela confirma a afirmação de Hrebiniak (1990), de que a maior dificuldade das organizações está na implementação da estratégia, sendo uma das razões para isso a incapacidade de definir sistemas de controle e supervisão adequados. É importante notar que foi destacado pelos gestores a importância e influência desse processo sobre a Gestão de Processos da empresa, devido à ferramenta com essa finalidade estar em fase de implementação na empresa. Além disso, os gestores entrevistados tem um consenso de opinião quanto a esse ser um dos processos gerenciais que mais influenciam o alinhamento estratégico.

#### *4.1.3.4 Observações Acerca do Processo de Gestão de Desempenho nas Empresas Pesquisadas*

Os processos de Gestão de Desempenho das três empresas juniores abordam a execução de sua estratégia e o desenvolvimento de competências pelos membros. A medição desses pontos pode mostrar a necessidade de mudanças, e essas exercem influência sobre outros processos da organização. Dessa maneira, os processos de Gestão de Desempenho dessa EJ estão de acordo com a síntese do conceito de processos gerenciais levantada por Armistead et al. (1997), de que são processos de nível mais alto em relação aos demais processos de negócios, e com influência principal sobre o desempenho futuro da organização. O processo apresentou diferenças notáveis em sua execução em cada empresa, sendo esse fato de acordo com o afirmado por Bititci et al. (2011).

#### **4.1.4 Processo de Estabelecimento de Direções**

O processo de Estabelecimento de Direções, embora executado de diferentes maneiras, foi identificado como sendo uma das etapas que compõe o processo gerencial de Estratégia, mais especificamente, dentro do planejamento ou formulação da estratégia em todas as EJ's pesquisadas.

##### *4.1.4.1 Processo de Estabelecimento de Direções na Empresa Júnior do Centro-Oeste*

Na EJ do Centro-Oeste, a Visão organizacional é definida a cada quatro anos, em uma etapa do Planejamento Estratégico que ocorre após o fim da Análise Externa. Nessa etapa, em reunião da diretoria colegiada, são definidas a Missão, a Visão e os Valores organizacionais, baseado nos resultados tanto da Análise Interna quanto da Análise Externa, sendo separados momentos específicos durante a reunião para discutir cada um. Essa etapa tem duração de um dia. Um dos gestores considera que a maneira com que a empresa lida com sua gestão de processos é

influenciada por esse processo. A razão é o fato de, de acordo com a Visão organizacional definida, os processos serão geridos de maneira diferente. Por exemplo, a antiga Visão organizacional da empresa foi desdobrada em objetivos estratégicos, sendo que um desses era “Aumentar Receitas Totais”. Dessa maneira, o processo de Cobrança existente foi aperfeiçoado para impactar esse objetivo por meio de uma metodologia de Gestão de Processos definida na empresa.

Seguindo a mesma lógica, o mesmo gestor considerou o processo como um dos três mais importantes para o alinhamento estratégico dentre os processos gerenciais, visto que é o processo que define as diretrizes principais a serem seguidas ao longo da estratégia. Esse entendimento está de acordo com o conceito de consenso estratégico de Floyd e Wooldrige (1992), Priem (1992) e Stepanovich e Mueller (2002).

#### *4.1.4.2 Processo de Estabelecimento de Direções na Empresa Júnior da Região Sudeste*

Na empresa júnior da Região Sudeste, o processo de Estabelecimento de Direções acontece após a etapa de definição da Missão e dos Valores da empresa. A Visão Organizacional é definida com base nas informações da Análise Ambiental, momento em que também são definidas metas atreladas à Visão, para avaliar seu alcance. É importante ressaltar que um dos gestores considera esse como um dos processos que mais influenciam o alinhamento estratégico na empresa, visto que é a partir da Visão organizacional que há um alinhamento de todas as decisões pautadas na empresa, ou seja, consenso estratégico (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; PRIEM, 1990; STEPANOVICH; MUELLER, 2002).

#### *4.1.4.3 Processo de Estabelecimento de Direções na Empresa Júnior da Região Sul*

Na empresa júnior da Região Sul, o processo de Estabelecimento de Direções também ocorre dentro de seu processo de Planejamento Estratégico. Nessa empresa, o processo ocorre após a apresentação do compilado de análises

SWOT e dos *Business Canvas* de cada departamento, que servem de insumo para a discussão seguinte. Na mesma reunião, a Visão organizacional é definida dentro de uma etapa que também envolve a discussão da Missão e Valores organizacionais, assim como o slogan da empresa, baseados nas informações fornecidas pelas etapas anteriores do processo. Essa discussão tem a participação de todos os membros da empresa, e dura um dia. A participação de todos os membros da empresa no processo, mais uma vez, reafirma a característica de consenso estratégico do alinhamento interno da organização (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; PRIEM, 1990; STEPANOVICH; MUELLER, 2002), visto que há participação durante a formulação da estratégia, tendo impacto sobre sua implementação.

#### *4.1.4.4 Observações Acerca do Processo de Estabelecimento de Direções nas Empresas Pesquisadas*

É válido notar que, em todas as EJ's, a dependência do Processo de Estabelecimento de Direções das informações produzidas pelos processos de Análises Interna e Externa suporta a definição de Davenport e Short (1990) de que uma das características dos processos é possuírem clientes, que são aqueles que recebem as saídas dos processos. Nesse caso, o cliente é a diretoria colegiada, recebendo as saídas dos processos no formato de informações. Essa interconexão também ilustra o afirmado por Bititci et al. (2011, p. 06) a respeito de os limites dos processos não serem bem definidos, e não ser claro se estão sendo analisados processos diferentes ou o mesmo sob perspectivas diferentes, uma vez que tanto as análises interna e externa, quanto o processo de Estabelecimento de direções estão dentro do processo de Estratégia.

## 4.1.5 Análise Ambiental

### 4.1.5.1 Processo de Análise Ambiental na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste

O processo de Análise Ambiental na empresa júnior do Centro-Oeste é composto por três processos: as Análises Interna e Externa da organização, e o processo de Monitoramento de Mercado. A Análise Interna é realizada a cada quatro anos, e ocorre após a etapa de Aprendizado da Estratégia Antiga do Planejamento Estratégico, descrita no tópico 4.1.11.1. Dessa forma, baseado nesse aprendizado, é avaliado o desempenho interno da empresa, por meio de pesquisas, além de *benchmarking* com outras empresas para conhecer seus processos, e levantamento de informações com membros, ex-membros, e empregadores de ex-membros, avaliando, entre outras coisas, quais são as deficiências desses em relação a competências valorizadas no mercado. Em seguida, ocorre o processo de Análise Externa, que é executada pela Diretoria de Marketing da empresa, sendo também uma etapa do Planejamento Estratégico. São realizadas duas análises. A primeira tem o objetivo buscar alternativas de modelos de negócio que atendam à Missão Organizacional. Por exemplo, no último ciclo estratégico após levantamento de alternativas, foi definido pela diretoria colegiada que essa empresa continuaria a atuar no negócio em que já atuava.

A segunda tem foco no tipo de negócio selecionado para a empresa na análise anterior, levantando informações como concorrência, público, legislação, etc. Esse processo também é quadrienal. Dessa maneira, os processos de Análise Interna e Análise Externa possuem interface com o processo de Estratégia. Além desses, há o processo anual de Monitoramento de Mercado (MM). Esse processo surgiu para suprir a deficiência de informações sobre o ambiente externo que havia antes, visto que era analisado apenas a cada quatro anos, com a etapa de Análise Externa do Planejamento Estratégico. No MM, a primeira etapa é o levantamento de dúvidas junto às áreas funcionais, relevantes para o trabalho dessas. Em seguida, as dúvidas levantadas junto a todas as áreas são classificadas pela presidência por quatro critérios: importância (impacto da resposta da dúvida nos negócios), urgência, custo de resposta e capacitação (para o consultor de marketing). Elas são avaliadas nesses quatro critérios, pelos quais são postas em ordem de prioridade. A partir daí,

começa a busca por respostas. Quando se encontra a resposta, ela é apresentada para a área interessada, para que possa servir de insumo para a tomada de decisão.

Há a busca por várias respostas durante o ano, sendo alocados diferentes consultores de Marketing na execução do processo ao longo do período. Embora esse processo busque suprir a deficiência de informações sobre o ambiente durante o período entre o fim de um Planejamento Estratégico e início de outro, um dos gestores disse não poder afirmar se apenas as informações levantadas com as respostas das dúvidas das áreas são o suficiente para acompanhar a realidade de rápida mudança do ambiente externo, visto que os questionamentos respondidos costumam ser muito específicos da operação da área que o fez.

A participação de diferentes áreas no processo, seja fornecendo insumos, seja recebendo a saída do processo está alinhada à definição de processo de De Sordi (2008), e às duas características descritas por Davenport e Short (1990) a respeito dos processos: possuírem clientes e serem interfuncionais. O macroprocesso de Análise Ambiental exerce influência sobre a estrutura organizacional, visto que as informações levantadas na Análise Interna geram insumos que permitem avaliar a adequação da estrutura organizacional ao propósito da empresa.

O macroprocesso na empresa em questão visa fornecer insumos que permitam a organização transformar a si e se adaptar ao ambiente externo de maneira adequada. Assim, esse processo está em conformidade com as visões de Barney (1991, 2007), Naman e Slevin (1993), Porter (1979), Prieto et al. (2009) e com a definição de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993), no que diz respeito ao ajuste dinâmico entre os domínios externo e interno à organização. Essas características, somadas ao fato de que os processos de Análise Interna e Externa fornecem insumos para uma estratégia que durará por quatro anos, validam a afirmação de Armistead et al. (1997) de que os processos gerenciais influenciam primariamente, o desempenho futuro da organização. A complementariedade entre os processos que o formam reforça a perspectiva da ABPMP (2009) a respeito de os processos serem formados por várias atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica, que nesse caso, é a necessidade de informação sobre o ambiente interno e externo à organização.

#### 4.1.5.2 Processo de Análise Ambiental na Empresa Júnior da Região Sudeste

Na empresa júnior da Região Sudeste, o processo de Análise Ambiental também ocorre durante o Planejamento Estratégico, que é trienal. O processo pode ser separado em dois, a Análise Interna e a Análise Externa, sendo, respectivamente, a primeira e a segunda etapa do Planejamento Estratégico. Essas análises ocorrem ao final de cada ano pela diretoria recém-eleita (sendo a formulação da estratégia no primeiro ano e revisões da estratégia nos seguintes). Na Análise Interna, analisam-se os indicadores atuais de desempenho da empresa, e o nível de satisfação dos membros e clientes. A análise dos indicadores acontece na Reunião de Análise Crítica, reunião semestral da diretoria em que se analisa o resultado de cada indicador estratégico de cada diretoria quanto ao atingimento de seus objetivos estratégicos, assim como seu histórico de resultados.

A avaliação da satisfação dos membros ocorre por meio de pesquisas de satisfação duas vezes ao ano. Para avaliar a satisfação dos clientes, aplicam-se “pesquisa de atributos”, que são pesquisas aplicadas durante a execução dos projetos externos, desde a etapa de atendimento, até seu término. O resultado, tanto da pesquisa com membros quanto a pesquisa com clientes, é usado como insumo durante a Análise Interna. Um dos gestores entrevistados destacou que as informações fornecidas por esse processo permitem avaliar a adequação da estrutura organizacional às necessidades da organização. Conforme levantado por Bititci et al. (2011), o processo de Gestão de Desempenho da empresa se sobrepõe ao processo de Análise Ambiental, contribuindo para a formação de um sistema gerencial.

Para a Análise Externa, são realizados *benchmarkings*, comparações de indicadores entre EJ's semelhantes, e é avaliado o desempenho da empresa em comparação com EJ's diversas de sua federação. Na realização de benchmarking, cada diretor fica responsável por realizar, dois *benchmarkings* (mínimo) com outras empresas juniores, usualmente de engenharia. Os temas dos *benchmarkings* geralmente são definidos de acordo com a área fim, podendo ser acerca de diversos temas, como o modelo de negócios e os treinamentos oferecidos. Além disso, é realizada uma comparação com as empresas juniores do Núcleo de Engenharia da Federação de Empresas Juniores de São Paulo (FEJESP), quanto ao resultado de

seus indicadores de projetos, em relação a aspectos como escopo, preço, cliente, duração. Também são feitas análises baseadas no relatório FEJESP Consultoria, relatório que avalia todas as empresas juniores da FEJESP segundo o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, em aspectos como estratégia, estrutura, processos e mercado. Desse modo, os resultados da empresa são comparados com os das demais empresas juniores da federação, e com a média do resultado da federação. As etapas de Análise Interna e Externa duram cerca de sete reuniões, em, aproximadamente, duas semanas.

Para complementar a Análise Ambiental, tanto em seu foco interno quanto externo, é revisado o modelo de negócios da empresa. Nesse momento, avalia-se a adequação e coerência do modelo atual com o contexto da empresa no momento, com base nas informações do histórico da empresa, nas análises Interna e Externa, assim como em literatura sobre modelo de negócios. Nessa avaliação, discutem-se aspectos como estrutura organizacional, plano de carreira, processos competentes a cada diretoria. A discussão desse tema é feita entre a diretoria executiva e ex-membros, com reuniões esporádicas de consulta aos demais membros. A próxima etapa é a Análise SWOT (Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a qual compila as informações coletadas da Análise Ambiental, que permite a participação aberta de todos os membros da empresa.

É importante destacar que os gestores entrevistados consideraram que sua Análise Externa não avalia bem os aspectos políticos, legais, econômicos, sociais, naturais e tecnológicos do mercado, que são os fatores listados por Ngamkroeckjoti e Johri (2000), Abels (2002) e Day e Schoemaker (2006). Esse desconhecimento desses fatores, faz com que a empresa não corresponda bem aos elementos requeridos para o alinhamento estratégico, como mencionam Naman e Slevin (1993), Porter (1979), Prieto et al. (2009). Apesar disso, o processo atende ao ajuste de vários dos domínios mencionados por Henderson e Venkatraman (1993) por meio das informações deles levantadas, como produto (pesquisa de atributos), estruturas administrativas (pesquisa de satisfação dos membros) e processos de negócio (revisão do modelo de negócio).



#### *4.1.5.3 Processo de Análise Ambiental na Empresa Júnior da Região Sul*

Na EJ da Região Sul, parte do processo de Análise Ambiental também ocorre dentro do Planejamento Estratégico (PE), que é um processo participativo, com o envolvimento de toda a empresa. O processo é bianual. No processo de Planejamento Estratégico, primeiramente, há uma primeira etapa de Análise Interna. Nela, os diretores preparam relatórios de análise de suas respectivas diretorias acerca de seu desempenho recente, enquanto o presidente elabora uma análise para toda a empresa. Além dos relatórios, os diretores preparam documentos contendo análises de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) de suas respectivas diretorias. Complementando, o presidente e o vice-presidente estudam as estratégias antigas e elaboram um relatório baseado em suas lições aprendidas. Ao final, as análises feitas pelas diretorias e o relatório são enviados para toda a empresa para que os membros possam entender claramente esses aspectos. Complementando a coleta de informações internas, é aplicada uma pesquisa de clima organizacional na empresa.

O foco externo da Análise Ambiental se restringe a uma pesquisa de mercado e uma pesquisa de imagem. Anteriormente ao início do processo é feita a pesquisa de mercado, com duração de quatro meses, que fornece insumos para o planejamento estratégico, apesar de não ser realizada apenas para essa finalidade. Essa pesquisa, entretanto, não fornece insumos fora as tendências do mercado e anseio dos clientes. Busca-se aprender, porém, acerca de legislação que influencie na execução dos serviços da organização para seus clientes, porém isso ocorre à medida que surgem demandas de novos projetos. Além dessa pesquisa, é aplicada uma pesquisa de imagem junto ao departamento do curso.

Após essa etapa, há um momento de capacitação com a participação de todos os membros da empresa, em que essas análises, pesquisas e relatórios são apresentados, além de haver várias capacitações para os membros, em que aprendem, entre outras coisas, sobre Análise Ambiental. Em seguida, há uma segunda etapa de Análise Interna voltada para a elaboração de Análises SWOT baseadas nos oito critérios de excelência em gestão do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados).

Para isso, os membros da empresa são divididos em grupos de cinco pessoas, guiados por um dos diretores, durante duas tardes. Depois de todos os grupos terminarem suas análises SWOT, elas são filtradas e compiladas pela equipe de estratégia que, em outra reunião, apresenta os resultados para a empresa. É válido ressaltar que a Análise Interna foi apontado por um dos gestores como importante para as mudanças da estrutura organizacional, pelos insumos diversos que fornece sobre o trabalho da empresa.

O foco da análise ambiental na EJ da Região Sul é, majoritariamente, a Análise Interna, havendo pouca ênfase na Análise Externa, na opinião de seus gestores. Dessa maneira, o eixo interno, focado na Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991, 2007), recebe atenção em detrimento do eixo externo, de poder de mercado (PORTER, 1979). Assim, não são fornecidas muitas informações para ajustar a organização ao ambiente (NAMAN; SLEVIN, 1993), não atendendo aos requisitos do alinhamento para a boa performance e sucesso das organizações, como ressaltam Miles e Snow (1984) e Prieto et al. (2009).

É válido observar que, nessa empresa, a gestão utiliza-se de uma razões da dificuldade de implementação da estratégia, de acordo com Hrebiniak (1990), para superar essa dificuldade. O autor aponta a tomada de decisão compartilhada como uma das causas dessa dificuldade, porém, a diretoria utiliza essa prática exatamente para facilitar a compreensão, comunicação e engajamento dos membros na estratégia, como colocado por Floyd e Wooldridge (1992), Priem (1990) e Stepanovich e Mueller (2002), acerca do consenso estratégico.

#### *4.1.5.4 Observações Acerca do Processo de Análise Ambiental nas Empresas Pesquisadas*

É interessante observar as diferenças na execução do Processo de Análise Ambiental ao longo das EJ's. Embora se proponham, ao mesmo objetivo, que é fornecer informações relevantes sobre os ambientes interno e externo, são realizados de formas bem distintas, o que concorda com Bititci et al. (2011), acerca da uniformidade dos processos no que se refere à estrutura e finalidade ao longo das organizações, mas diferenças em seu emprego e execução.

## 4.1.6 Planejamento e Alocação de Recursos

### *4.1.6.1 Processo de Planejamento e Alocação de Recursos na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste*

Na EJ da Região Centro-Oeste, há o planejamento e a alocação de diferentes recursos, como recursos financeiros, humanos, infraestrutura, além do Levantamento e Priorização de Iniciativas Estratégicas. Sempre no início de cada gestão (anualmente), há o planejamento de áreas, que é o planejamento geral de tudo que deve ser executado ao longo do ano, sejam iniciativas estratégicas, projetos internos ou atividades de gestão (rotina). A alocação de recursos é ampla, e inclui o processo orçamentário (alocação de recursos financeiros) e alocação de membros.

O processo de Levantamento e Priorização de Iniciativas Estratégicas se inicia após a definição dos objetivos e indicadores estratégicos, quando, primeiramente, o diretor de cada área e sua equipe realizam o levantamento de iniciativas estratégicas que serão executadas para alcançar os objetivos estratégicos de sua área. Em seguida, essas ações são validadas em Diretoria Colegiada. Após essa etapa, há o momento de organização do portfólio de iniciativas pela presidência. Os membros da presidência definem a ordem em que essas iniciativas irão acontecer ao longo dos quatro anos da estratégia, pois envolvem alocação de recursos.

É importante ressaltar que, caso a estratégia exija mudanças críticas, elas devem passar por novas discussões da diretoria para que, em conjunto, os diretores definam como ocorrerão, e não apenas o diretor da área envolvida. Isso confirma a visão de consenso estratégico, um dos elementos do alinhamento estratégico, que se trata do consenso de opiniões por parte dos membros da empresa, tanto durante a formulação quanto durante a execução, afetando o grau de comprometimento dos envolvidos e impulsionando a comunicação da estratégia aos demais níveis hierárquicos, assim como abordado por Eisenhardt (1999), Floyd e Wooldrige (1992), Priem (1990), e Stepanovich e Mueller (2002). Kilmann (1989) reforça que essa prática também favorece o alinhamento de recursos internos, principalmente recursos humanos, durante a mudança estratégica. A organização das iniciativas por

parte da presidência visa garantir a correta ordenação, integração e sucesso das atividades necessárias à implementação da estratégia, assim como apontado por Hrebiniak e Joyce (2001 apud PRIETO et al., 2009). Esse processo possui interface com o Processo de Mudança (item 4.1.2.1).

No que se refere ao Processo Orçamentário, no início do ano é distribuída para cada área uma peça orçamentária, que é um documento que traz informações acerca dos orçamentos anteriores, e que deve ser preenchido com os investimentos que os membros da área intencionam realizar durante o ano. As áreas tem liberdade para orçarem qualquer item de investimento, principalmente voltado para capacitação, como cursos, eventos voltados ao conhecimento técnico do departamento, entre outros. Após serem levantados em área, os gastos estimados de todas as áreas são validados pela presidência, e, por fim, pelo Diretor de Finanças. Assim, são estimados todos os gastos da empresa para o período. O diretor de Finanças, então compila tudo o que foi levantado e analisa os gastos para fazer uma projeção dos gastos da empresa no próximo semestre, pois esse processo é semestral. Ao fim, o orçamento é validado pela Diretoria Colegiada. É válido destacar que esse processo exerce grande influência sobre a Tecnologia de Informação da empresa, que fornece suporte ao trabalho, visto que restringe o volume mensal de gastos a serem realizados com essa finalidade, o que eventualmente gera gargalos de trabalho na empresa.

No processo de Planejamento e Alocação de Recursos Humanos, a área de Negócios (que é a área responsável pelas vendas) comunica os diretores que há projetos externos em fase de fechamento que exigem membros de suas áreas para executá-los. O diretor, por sua vez, decide se liberará alguém para o projeto, e quem são as prováveis pessoas. Entretanto, o processo de Planejamento e Alocação de Recursos Humanos depende, de vários fatores como o planejamento de iniciativas estratégicas e atividades de gestão das áreas, as demandas da área de Negócios em relação a projetos, a necessidade de dinheiro (que exige preferência de alocação em projetos externos). Assim, esse processo não é totalmente definido. A análise desse processo fornece insumos valiosos para a análise da estrutura quanto a sua adequação à estratégia da empresa. Por fim, é válido ressaltar que há uma série bem definida de políticas de alocação de recursos de infraestrutura, contidas no Manual de Normas e Condutas, para itens como salas, computadores, telefones, entre outros.

Todo o macroprocesso de Planejamento e Alocação de Recursos é influenciado pelo processo de Planejamento das Áreas, que define todas as ações a serem realizadas no ano seguinte ao fim de cada gestão. O processo também exerce influência fundamental sobre os objetivos, direcionamentos da estratégia e alinhamento estratégico, visto que pode potencializar ou limitar a estratégia por meio da liberação ou restrição de recursos financeiros e humanos, sendo apontado por um dos gestores como um dos processos gerenciais que mais influencia o alinhamento estratégico.

É evidente que nos processos de Planejamento e Alocação de Recursos descritos nessa empresa, o fluxo de trabalho passa por diferentes áreas funcionais, conforme o conceito de De Sordi (2008) e de Davenport e Short (1990). Esse fato tem a finalidade de solucionar questões específicas de forma mais adequada, levando em consideração as necessidades de cada uma das partes, assim como na definição de processos da ABPMP (2009).

#### *4.1.6.2 Processo de Planejamento e Alocação de Recursos na Empresa Júnior da Região Sudeste*

Na empresa júnior da Região Sudeste, semelhantemente à da Região Centro-Oeste, o processo de Planejamento e Alocação de Recursos também trabalha com os mesmos três recursos: financeiros, humanos e infraestrutura. No Planejamento e Alocação de Recursos Financeiros, a área financeira faz um estudo de movimentações financeiras dos anos anteriores para prever os investimentos do ano atual. Em seguida, avaliam-se quais serão os investimentos em suas diversas formas. Isso é feito a cada início de ano, paralelamente ao Planejamento Estratégico ou sua revisão. O processo termina após o fim do Planejamento Estratégico, sendo definida a versão final do orçamento para a empresa, que é acompanhado periodicamente a partir de então. Foi destaca por um dos gestores a influência desse processo sobre a Tecnologia de Informação da empresa, uma vez que o processo define o volume de recursos destinados à TI, influenciando, dessa maneira, a capacidade de a TI responder a necessidades emergentes da empresa.

Para entender o processo de Planejamento e Alocação de Recursos Humanos, é importante destacar que o Diretor de Recursos sabe onde todos os

membros da empresa estão trabalhando. O Diretor de Projetos, por sua vez, sabe como está o andamento das etapas de cada projeto. O diretor de Mercado, responsável pelo atendimento ao cliente, comunica ambos os diretores, assim como sua avaliação sobre quais projetos são mais interessantes. A partir daí, é feito um estudo sobre os membros referente à sua capacitação para ser gerente de projetos (obrigatoriamente o membro deve ter passado por um treinamento de 16 horas, ministrado semestralmente na empresa). Assim, avaliam quem pode ser o gerente do projeto e quem pode ser alocado para executá-lo, baseado em uma ferramenta de controle de alocação presente na empresa, visto que todos os participantes devem ficar alocados no projeto por toda sua duração. Esse processo influencia o desenvolvimento dos membros, pois tem o poder de alocar o membro em atividades que lhe proporcionarão desenvolvimento nos aspectos que deseja.

O processo de Planejamento e Alocação de recursos físicos fica sob os cuidados do diretor de Recursos Físicos. Sob sua direção, a equipe de infraestrutura é responsável pela alocação de computadores, havendo uma série de regras e políticas de utilização. É importante destacar que o macroprocesso de Planejamento e Alocação de Recursos foi considerado como o que mais influencia alinhamento estratégico por um dos gestores. A razão dessa escolha é o fato desse processo definir qual será o investimento em cada aspecto da estratégia, além de seu planejamento e alocação de recursos humanos definirem quem trabalhará com determinado aspecto da estratégia, pois podendo definir a quantidade de pessoas a trabalhar em determinado aspecto da estratégia, se está definindo o caminho da estratégia, aquilo que será priorizado nela.

#### *4.1.6.3 Processo de Planejamento e Alocação de Recursos na Empresa Júnior da Região Sul*

Na EJ da Região Sul, assim como nas outras duas, o processo de Planejamento e Alocação de Recursos é composto por três processos, voltados ao planejamento e alocação de recursos financeiros, humanos e físicos. No processo de Planejamento e Alocação de Recursos Financeiros, o processo se inicia com um levantamento de gastos por diretoria, feito no momento em que são definidos os planos de ação por diretoria, dentro do processo de Planejamento Estratégico. Esse

levantamento é feito em discussão em cada diretoria, com a participação de um membro da Diretoria Jurídico-Financeira para suporte.

Após isso, os levantamentos são analisados pela equipe Jurídico-Financeira, que pode fazer ajustes e cortar gastos, caso necessário. Em seguida, esse orçamento é discutido em reunião da Diretoria Executiva, que também pode cortar gastos nesse momento. Então, a proposta é compilada e apresentada em Assembleia Geral para votação. Dessa maneira, seus gestores buscam o alinhamento interno de seus recursos humanos (KILMANN, 1989), em mais uma de suas atividades, alcançando o consenso estratégico de Floyd e Wooldridge (1992), Priem (1990) e Stepanovich e Mueller (2002). Esse processo dura duas semanas, e acontece ao início de cada ano, em cada diretoria, com o apoio do Presidente ou do Vice-Presidente de Gestão.

O processo de Planejamento e Alocação de Recursos Humanos, por sua vez, tem seu início no processo seletivo anual. Assim, já se tendo definido por área quais serão as atividades do ano, e, conseqüentemente, quantas pessoas serão necessárias para o trabalho, é levantado junto aos diretores o perfil desejado para os membros de sua diretoria. Para garantir a alocação de pessoas adequadas, o processo seletivo é realizado com o apoio de estudantes de psicologia da universidade, que possuem conhecimento profundo sobre a empresa, pois trabalham na empresa, dando suporte periódico, durante um ano. Complementando o processo, no que diz respeito à alocação de membros em projetos, discute-se em reunião de diretoria executiva quais são os membros disponíveis para executar o projeto, levando-se em consideração a compatibilidade do perfil com as especificações do projeto, seja interno ou externo.

Quanto ao processo de Planejamento de Recursos Físicos, o único planejamento realizado é em relação à utilização dos laboratórios de seu departamento. Assim, na fase de planejamento de um projeto, caso o projeto envolva, por exemplo, alguma pesquisa que necessite dessa infraestrutura, os responsáveis pelo projeto reservam com antecedência os laboratórios em seu departamento.

O macroprocesso de Planejamento e Alocação de Recursos permite o planejamento e o controle dos negócios, conforme afirmam Bititci et al. (2011), exercendo ênfase sobre os fatores internos da empresa, que aqui são seus variados

recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis, assim como aborda Barney (1991, 2007) e Miles e Snow (1984).

Os gestores destacaram em suas entrevistas a influência do processo sobre a tecnologia de informação, devido à liberação de recursos para compras e manutenções, assim como sobre a gestão de processos da empresa, visto que, o processo precisa ser sustentado, tanto financeiramente, quanto em relação à disponibilidade de pessoas que o executarão. Além disso, destacaram o processo como um dos processos gerenciais que mais influencia no alinhamento estratégico, visto que é o que provê os recursos necessários, sejam humanos, sejam financeiros, que permitem a execução da estratégia.

#### *4.1.6.4 Observações Acerca do Processo de Planejamento e Alocação de Recursos nas Empresas Pesquisadas*

É válido destacar que, em todas as empresas, o processo de Planejamento e Alocação de Recursos Financeiros contou com etapas de validação da proposta pelo conjunto de gestores da empresa, buscando o consenso entre os estrategistas, o que tende a influenciar o grau de comprometimento desses gestores com a estratégia e impulsionar sua comunicação aos outros níveis hierárquicos, como afirmam Eisenhardt (1999) e Floyd e Wooldridge (1992).

#### *4.1.7 Formação de Alianças e Networking*

##### *4.1.7.1 Processo de Formação de Alianças e Networking na Região Centro-Oeste*

Na EJ da Região Centro-Oeste, no macroprocesso de Formação de Alianças e *Networking* há um processo bem definido de gestão de parcerias, sendo responsabilidade do Presidente Institucional e seu Assessor. O *networking*, por sua vez, não tem um processo definido. O processo de Formação de Alianças é chamado de processo de Gestão de Parcerias. Nele, as etapas do processo são: levantamento de necessidades organizacionais que podem ser supridas com



parcerias; avaliação das atuais parcerias; busca por novas parcerias; gerenciamento das partidas (aquilo que a empresa oferecerá) e contrapartidas (o que deseja receber). Na etapa de levantamento de necessidades organizacionais, levanta-se que aspectos da estratégia podem ser supridos por meio de parcerias, considerando-se o mapa estratégico da empresa, assim como quais são as demais necessidades da empresa que podem ser supridas por parcerias, independentemente da estratégia.

Na etapa seguinte, avaliação das atuais parcerias, os executores do processo analisam as parcerias atuais e avaliam se elas estão relacionadas às necessidades levantadas na etapa anterior. Caso alguma não esteja relacionada, o Presidente Institucional e seu Assessor discutem se a parceria deve ser terminada ou não. Caso alguma parceria não seja mais válida, a decisão definitiva é tomada em reunião de diretoria colegiada.

Na próxima etapa, busca por novas parcerias, são definidas quais empresas serão prospectadas, baseado em uma necessidade específica, além de definidas as partidas e contrapartidas que se espera do parceiro. A etapa termina com a realização de reuniões com os interessados. É importante destacar que, pelo fato de o relacionamento com o parceiro geralmente ser duradouro, sonda-se a qualidade da marca da outra organização, uma vez que os gestores não desejam ter o nome da empresa associado a uma marca ruim.

A etapa final do processo, gerenciamento, ocorre se a parceria for fechada. Então, são definidos e organizados em uma planilha os prazos de cada ação a ser feita e recebida com o parceiro. As partidas são realizadas pelas áreas funcionais da empresa, sendo responsabilidade da presidência a cobrança da realização dessas partidas e contrapartidas. Como dito inicialmente, esse é um processo bem definido, e que conta com a participação de diferentes áreas funcionais. Dessa maneira, pode ser classificado, como um processo interfuncional, conforme afirmam Davenport e Short (1990). Em relação ao *networking* na empresa, ela é parte de um grupo de empresas cuja finalidade é o *networking*. Entretanto, é um processo natural e não formalizado, devido às várias situações propícias a *networking* que a empresa júnior proporciona a seus membros, como: eventos corporativos (palestras, seminários), contato com empresas parceiras do mercado, eventos do Movimento Empresa Júnior, contato com ex-membros, entre outros.

#### *4.1.7.2 Processo de Formação de Alianças e Networking na Empresa Júnior da Região Sudeste*

Na EJ da Região Sudeste, os gestores entrevistados consideram que não há processo definido de Formação de Alianças e *Networking*. De acordo com os gestores, esse processo é bem incipiente na empresa. Entretanto, de acordo com os entrevistados, ocorre de maneira mais visível com o Núcleo de Engenharia da FEJESP, em que compartilham os resultados de seus indicadores de projetos, e com o diretor da faculdade, por meio de reuniões esporádicas em que discutem como a empresa pode contribuir para a faculdade, por meio de projetos de avaliação de plantas baixas, por exemplo. Os gestores também destacaram que esse processo apenas irá influenciar os objetivos e direcionamentos da estratégia se houver uma ameaça ou oportunidade muito evidente. Por exemplo, se avaliarem que estão precisando de conhecimento técnico na área de engenharia civil, vão procurar fazer alianças com empresas que possam oferecer treinamento na área de engenharia civil.

#### *4.1.7.3 Processo de Formação de Alianças e Networking na empresa júnior da Região Sul*

Na empresa júnior da Região Sul, o processo de Formação de Alianças e *Networking* também não é estruturado. De acordo com os gestores, atualmente existe um cargo com essa finalidade, que é o cargo de Vice-Presidente de Relações Externas, porém, ainda não há um processo definido. Apesar disso, os gestores consideraram que, mesmo não sendo estruturado na empresa, esse processo exerce influência sobre seus membros, sobre sua gestão de processos e sobre os objetivos e direcionamentos da estratégia. A influência sobre os membros diz respeito à capacitação, visto que, dentre as alianças buscadas pela empresa, há o estabelecimento de alianças com organizações que possam oferecer capacitações diversas na empresa. A influência sobre a Gestão de Processos ocorre devido às parcerias e ao *networking* serem meios de acesso a boas práticas de outras organizações, permitindo com que a empresa entre em contato com informações que forneçam insumos para a melhoria de seus processos internos. Por fim, a

influência sobre seus objetivos e direcionamentos da estratégia ocorre pelo fato de sua Visão organizacional contemplar o reconhecimento da empresa por uma parte interessada externa em específico.

#### 4.1.8 Tomada de Decisão Estratégica

##### *4.1.8.1 Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste*

Na empresa júnior da Região Centro-Oeste, embora o processo de Tomada de Decisão Estratégica possua uma regra, não há uma sequência de etapas que compoñham o processo. As tomadas de decisão estratégica ocorrem em alguns momentos principais, que são o Planejamento Estratégico quadrienal, a Reunião trimestral de Análise da Estratégia (RAE), e as reuniões semanais da Diretoria Colegiada. Questões estratégicas podem ser discutidas previamente nas equipes das áreas funcionais. Então, os diretores das áreas, por sua vez, levam às reuniões da Diretoria Colegiada as percepções de sua equipe. Nas decisões que dependem de consenso entre os estrategistas (diretores, nesse caso), conforme Eisenhardt (1999) e Floyd e Wooldridge (1992), caso seja necessário entrar em votação, o Presidente Institucional tem o voto de minerva. É válido destacar, entretanto, que questões menores ligadas à estratégia como, por exemplo, a duração de determinada iniciativa estratégica, podem ser decididas individualmente entre os diretores, mas discussões maiores são sempre levadas à diretoria colegiada.

Esse processo foi considerado como um dos processos que mais influenciam no alinhamento estratégico nessa empresa, pois, como a decisão estratégica é tomada pelos diretores, há maior facilidade em desdobrá-las para os níveis táticos e operacionais da organização, que são os níveis de responsabilidade do diretor.

#### *4.1.8.2 Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Empresa Júnior da Região Sudeste*

Na EJ da Região Sudeste, o processo de Tomada de Decisão Estratégica também não segue uma sequência de etapas. A maior parte das decisões estratégicas, assim como na EJ do Centro-Oeste, ocorre durante o Planejamento Estratégico trienal, por meio das Reuniões de Análise Crítica semestrais da estratégia, e por meio de reuniões semanais de diretoria. Um dos gestores destacou que as decisões são tomadas baseado em sua Missão e Mapa Estratégico, sendo o desenvolvimento de membros a prioridade nas decisões tomadas.

#### *4.1.8.3 Processo de Tomada de Decisão Estratégica na Empresa Júnior da Região Sul*

Na EJ da Região Sul, de maneira semelhante às outras EJ's, o processo de Tomada de Decisão Estratégica não tem uma sequência de atividades, com a tomada de decisão estratégica ocorrendo durante o Planejamento Estratégico bienal, durante as reuniões semestrais de análise da estratégia, e ao longo das reuniões semanais da diretoria executiva. Os gestores entrevistados destacaram que, em todos esses momentos de tomada de decisão, buscando-se chegar a consenso nas decisões, como afirmam Eisenhardt (1999) e Floyd e Wooldridge (1992). Quando não se chega ao consenso, recorre-se a votações. Isso acontece tanto nas decisões estratégicas quanto operacionais. Também consideraram como exercendo influência sobre os objetivos e direcionamentos da estratégia, visto que as decisões impactam, por exemplo, se o trabalho seguirá a estratégia como foi planejada, ou se será seguido um novo plano, ou modificado parte do Plano Estratégico corrente.

#### *4.1.8.4 Observações Acerca do Processo de Tomada de Decisão Estratégica nas Empresas Pesquisadas*

É válido destacar que nas três empresas as partes desse processo também pertenciam a etapas de outros processos gerenciais, como o processo de Estratégia e o processo de Gestão de Desempenho, alinhado com a visão de Bititci et al. (2011) a respeito da sobreposição dos processos gerenciais.

#### 4.1.9 Comunicação

##### *4.1.9.1 Processo de Comunicação na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste*

Na empresa júnior da Região Centro-Oeste os processos de Comunicação não são bem definidos, embora os membros em cargos gerenciais se comuniquem para diversos fins e por diversos meios. O que é definido são as regras de utilização dos meios de comunicação, e regras a respeito do que deve ser comunicado formalmente seja internamente ou externamente, ainda que não haja regras de filtragem da comunicação, pois é o diretor de cada área que decide o que vai comunicar e por qual meio. A área de marketing é responsável por gerir a comunicação interna e externa da empresa. As regras que existem são acerca da utilização do e-mail institucional, e do ambiente de comunicação informal, que é um grupo em uma rede social. Já em relação à comunicação externa, há ações operacionais como envio de *newsletters* para os *stakeholders* externos e atualização das mídias sociais.

##### *4.1.9.2 Processo de Comunicação na Empresa Júnior da Região Sudeste*

Na empresa júnior da Região Sudeste, também não há processo de Comunicação bem definido. Há apenas políticas e regras de e-mail. As regras de utilização de e-mail são sobre o que deve ser enviado na lista oficial de e-mails da empresa (reconhecimento por fim de projeto, convocação para reuniões gerais) e na

de lista de membros e ex-membros (chamada de 'Diversos'), em que são divulgados eventos e oportunidades de trabalho. É importante destacar que o cumprimento das regras de envio para a lista oficial da empresa passa por um processo de filtração, em que o conteúdo do e-mail é antes analisado pelo Diretor de Recursos que, caso aprove o conteúdo, o envia para toda a empresa. A lista 'Diversos' não é filtrada, focando em divulgação de oportunidades e conversa entre membros e ex-membros, tendo, de fato, uma política de enviar oportunidades e convites para os ex-membros.

O grupo da rede social não possui nenhum tipo de regra e política, sendo livre sua utilização. É importante destacar que o processo de Comunicação foi considerado por um dos gestores como o que mais influencia o alinhamento estratégico na EJ, pois, em suas palavras "a empresa é muito grande e exige canais de comunicação eficazes para disseminar internamente a estratégia". Assim, a empresa demonstra esforço em atingir o consenso estratégico, conforme abordam Floyd e Wooldridge (1992), Priem (1990) e Stepanovich e Mueller (2002).

#### *4.1.9.3 Processo de Comunicação na Empresa Júnior da Região Sul*

Na empresa júnior da Região Sul, o processo de Comunicação também não possui uma sequência de etapas, apenas políticas. Nessa empresa, o e-mail também é o principal meio de comunicação. Entretanto, seus gestores destacaram o papel do repasse de comunicação durante as reuniões de diretorias e as reuniões gerais, que é quando acontece a intercomunicação entre todas as áreas. Não existe um processo formalizado de restrição de comunicação, entretanto, na comunicação, no que diz respeito à comunicação externa, a diretoria Jurídico-Financeira é responsável por filtrar e validar os conteúdos a serem enviados para *stakeholders* externos.

Um dos gestores considerou que transparência na comunicação entre áreas é um fator importante para o desenvolvimento dos membros, visto que permite com que os membros de toda a empresa conheçam qual a dinâmica de trabalho de cada área, o que facilita o aumento do interesse em mudar de diretoria para desenvolver novas competências. Além disso, consideraram que a comunicação tem grande influência sobre a tecnologia de informação da empresa, pois a TI deve dar adequado suporte à comunicação, logo, tem que se transformar na medida em que

é dada ênfase diferente à comunicação. Dessa maneira, também influencia os objetivos e direcionamentos da estratégia por meio da disseminação da estratégia ao longo de sua execução, sendo considerado como um dos processos que mais influencia o alinhamento estratégico na empresa.

#### *4.1.9.4 Observações Acerca do Processo de Comunicação nas Empresas Pesquisadas*

Embora o processo de Comunicação não seja visto de maneira linear e delimitada por seus gestores nas EJ's pesquisadas, percebe-se que as atividades de comunicação ainda estão presentes nas empresas, e exercem grande relevância para sua estratégia.

#### 4.1.10 Construção de Competências

##### *4.1.10.1 Processo de Construção de Competências na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste*

O processo de Construção de Competências na empresa júnior da Região Centro-Oeste possui interface com o processo gerencial de Gestão do Desempenho. Antes de defini-lo, porém, deve-se saber que foi realizado estudo aprofundado pela empresa acerca de competências. Esse estudo respondeu quais competências os cargos da empresa possuíam (mapeamento de competências) e quais eram as competências que o mercado requeria de seus profissionais, buscando alinhar a empresa a esses fatos para gerenciar melhor oportunidades e ameaças à empresa, conforme comenta Porter (1979). Também gerou insumos para a estruturação do processo de Avaliação Coletiva de Desempenho (ACD) na empresa e para o processo Programa de Desenvolvimento do Membro (PDM).

O processo de Construção de Competências tem seu início com a aplicação da Avaliação Coletiva de Desempenho, que visa medir o desempenho individual e coletivo dos membros quanto a uma série de competências, fornecendo insumos para a

tomada de decisão dessas partes. O processo começa com o preenchimento de uma planilha de avaliação de competências pelo membro, a ser enviada para a Diretoria de Gestão de Pessoas. Nela, o membro avalia quantitativamente, a seus pares, a seu superior e a seus subordinados em relação a uma série de competências.

Após isso, a Diretoria de Gestão de Pessoas compila os resultados de toda a empresa. A compilação permite avaliar o conjunto dos membros em relação às competências, assim como cada membro, individualmente. A avaliação de cada membro é compilada em uma planilha, e enviada para o membro. Em seguida, ocorre uma reunião de discussão dos resultados de cada membro com sua equipe. Essa discussão ajuda a consolidar os pontos a serem desenvolvidos pelo membro, que, em seguida, pode trabalhar sua melhoria juntamente com seu diretor no que é chamado de Programa de Desenvolvimento do Membro (PDM). O PDM consiste em uma série de reuniões entre o membro e seu superior de direcionamento, definição e acompanhamento de planos de ação voltados ao suprimento de deficiências, sejam comportamentais ou técnicas.

As competências da empresa nas quais se apresentou deficiência são discutidas na área Gestão de Pessoas, que define quais as iniciativas estratégicas voltadas para melhorar o desempenho nessas competências, podendo ser de diferentes maneiras, como por projetos internos, cursos para os membros, entre outras coisas.

É importante observar que nos processos seletivos da empresa, buscam-se pessoas com perfil de competências gerenciais alinhados com o que a empresa busca. Se essas pessoas já não tiverem esse perfil, busca-se alinhar ações na empresa para que ela possa desenvolver essas competências internamente. O processo de Avaliação Coletiva de Desempenho, assim como o processo seletivo, por meio do estudo realizado sobre competências buscam alinhar a estratégia da empresa ao ambiente e suas pessoas à estratégia, atendendo, dessa maneira, às visões a respeito do alinhamento estratégico por Miles e Snow (1984), Naman e Slevin (1993), Prieto et al. (2009).



#### *4.1.10.2 Processo de Construção de Competências na Empresa Júnior da Região Sudeste*

Na empresa júnior da Região Sudeste, o processo de Construção de Competências ocorre semestralmente. Antes de descrevê-lo, é importante ressaltar que o plano de carreira dessa empresa é construído por competências, de forma que já são definidas as competências desejadas para aqueles que ingressam na empresa, que são derivadas de seus Valores Organizacionais. Assim, são definidas as competências previstas para serem desenvolvidas em cada cargo, ou seja, aquelas que ele irá desenvolver ao longo de sua experiência no cargo, não as que precisa ter para entrar no cargo. O processo de Plano de Desenvolvimento do membro (PD) é iniciado com auto-avaliação em relação ao nível de suas competências, de acordo com seu cargo em uma planilha. Após essa avaliação, seu gestor (superior imediato) o avalia em relação às mesmas competências. Em seguida, o membro e seu superior fazem uma avaliação conjunta, sendo definidos planos de ação pelo gestor para desenvolver as competências deficientes. O processo está alinhado com a visão de Miles e Snow (1984) acerca da mobilização de recursos intangíveis (competências, nesse caso) para o alinhamento estratégico.

#### *4.1.10.3 Processo de Construção de Competências na Empresa Júnior da Região Sul*

Na empresa júnior da Região Sul, o processo de Construção de Competências é formado pelo processo de Gestão do Desenvolvimento dos membros e pelo Processo Seletivo da empresa, compartilhando, portanto, processos que integram os processos gerenciais de Gestão de Desempenho e de Planejamento e Alocação de Recursos.

O processo de Gestão do Desenvolvimento dos Membros se inicia na aplicação de uma avaliação de desempenho 360º para os membros. Nela, cada membro avalia, em uma série de competências, a seu superior, seus pares e a si mesmo, em uma escala quantitativa, preenchendo um documento de avaliação. Em seguida, a Diretoria de Gestão de Pessoas compila os dados e envia compilados de avaliações individuais para cada membro. Então é realizada uma reunião entre o

membro, seu superior e o Diretor de Gestão de Pessoas para discutir os resultados da avaliação e definir sugestões de ações para o membro suprir competências em que apresente deficiência. 'Sugestão' difere de 'plano de ação', visto que, na sugestão, não há o acompanhamento efetivo do membro no desenvolvimento das competências deficientes, além de não ser tão estruturada quanto um plano de ação. Todas as etapas do processo ocorrem a cada seis meses.

Para complementar esse processo, há uma avaliação do plano de carreira do membro anualmente com o Diretor de Gestão de Pessoas. Essa avaliação ocorre em uma reunião em que o membro apresenta suas intenções de carreira ao Diretor de Gestão de Pessoas, e recebe sugestões quanto a maneiras de desenvolver as competências exigidas em cargos de liderança. É válido ressaltar que, na opinião dos gestores, o processo de Gestão do Desenvolvimento do Membro influencia os objetivos e direcionamentos da estratégia, visto que é responsável por desenvolver profissionalismo nos membros, e um dos elementos de sua Missão organizacional, embora seja uma deficiência na empresa. O processo seletivo, por sua vez, visa garantir a seleção de pessoas com perfil adequado. Para isso, é realizado com o apoio de estudantes de psicologia da universidade, que possuem conhecimento profundo sobre a empresa, pois trabalham durante um ano na empresa, dando suporte periódico.

#### *4.1.10.4 Observações Acerca do Processo de Construção de Competências nas Empresas Pesquisadas*

O processo de Construção de Competências influencia de forma notável o desenvolvimento dos membros. A razão é sua influência sobre as oportunidades que o membro tem de desenvolver um suas deficiências.

## 4.1.11 Aprendizado Organizacional

### *4.1.11.1 Processo de Aprendizado Organizacional na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste*

Na empresa júnior do Centro-Oeste, não existe processo estruturado de Aprendizado Organizacional. A atividade da empresa que mais está ligada ao aprendizado organizacional é a etapa de Aprendizado com a Estratégia Antiga, que é a primeira atividade do processo de Planejamento Estratégico. Esse aprendizado é executado pela presidência, que estuda a estratégia antiga e faz um relatório sobre o que foi realizado e sobre o que não foi nela. É feita também uma avaliação metodológica da estratégia antiga.

### *4.1.11.2 Processo de Aprendizado Organizacional na Empresa Júnior da Região Sudeste*

Na empresa júnior da Região Sudeste, esse processo também não é definido formalmente. Apesar disso, um dos gestores considerou que atividades que geram aprendizado organizacional na empresa são comuns, principalmente durante o Planejamento estratégico, visto que a diretoria analisa no histórico da empresa os fatos, e busca aprender com aqueles que tiveram impacto negativo.

Além disso, na empresa é incentivada a documentação de boas práticas nos projetos, e isso fornece insumos para projetos novos alçarem desempenho melhor. Esse fato é interessante porque mostra que o fato de uma atividade não ocorrer como processo formal, não significa que ela não aconteça. Esse processo também permite com que os gestores definam melhor qual caminho tomar na estratégia, ou seja, seus objetivos e direcionamentos, visto que permite aos gestores conhecer quais práticas levaram ao sucesso e quais não levaram.

#### *4.1.11.3 Processo de Aprendizado Organizacional na empresa júnior da Região Sul*

Na EJ da Região Sul os gestores entrevistados conseguiram fornecer outras perspectivas sobre o processo de Aprendizado Organizacional. O processo também não foi definido de maneira formal, apesar disso, o aprendizado organizacional está presente em processos como o Planejamento Estratégico e cogestão. Durante o Planejamento Estratégico ocorre de maneira nítida na etapa de aprendizado com as estratégias anteriores. Nessa etapa, o Presidente e o Vice-Presidente de Gestão estudam as estratégias anteriores da empresa para tirarem lições aprendidas dela, e embasarem as decisões seguintes desse processo.

No processo de Cogestão, por sua vez, os gestores atuais da empresa transmitem conhecimento a seus sucessores baseado em suas experiências de gestão. Além disso, existe a prática na empresa de registrar a forma com que ocorreram os projetos, e o incentivo à elaboração de casos de sucesso, baseados tanto na gestão interna da empresa quanto em projetos de serviços prestados para clientes.

Também foi identificado que o aprendizado organizacional influencia a estrutura organizacional e a gestão de processos da empresa, pois permite observar lições aprendidas e, dessa maneira, observar melhores formas de dividir e executar o trabalho, ou seja, melhores formas de estrutura organizacional e de processos de negócio.

#### *4.1.11.4 Observações Acerca de Aprendizado Organizacional nas Empresas Pesquisadas*

De forma geral, em relação ao processo de Aprendizado Organizacional, as três empresas apresentaram práticas em comum. Recebem destaque as de registro documental de lições aprendidas, cogestão, e estudo de estratégias anteriores, embora a execução dessas atividades seja diferente.

## 4.1.12 Gestão do Conhecimento

### *4.1.12.1 Processo de Gestão do Conhecimento na Empresa Júnior da Região Centro-Oeste*

Na empresa júnior do Centro-Oeste o processo de Gestão do Conhecimento ocorre de forma tática pela área de Organização e Processos, responsável pelo gerenciamento do conhecimento na empresa. Essa área decide acerca das macro decisões a respeito do conhecimento. Para embasar suas decisões, a área aplica pesquisas a respeito do desempenho atual da empresa em relação à gestão do conhecimento, gerando insumos para os indicadores do processo. Os resultados são analisados, e são definidos planos de ação para seu aprimoramento, que podem envolver toda a empresa.

Além disso, a empresa tem políticas de manutenção de conhecimento, como a cobrança do registro do conhecimento. Na percepção de um dos gestores entrevistados, os responsáveis por esse processo na empresa estão buscando criar mecanismos para aprimorá-lo, como a melhora de seus servidores, embora tenha várias formas de reter o conhecimento, como armazenamento em servidores compartilhados, repasse de conhecimento de cursos pelos membros, compra de livros e cogestão.

### *4.1.12.2 Processo de Gestão do Conhecimento na Empresa Júnior da Região Sudeste*

Na EJ da Região Sudeste, o processo tem elementos bem definidos e outros não. Quando precisam de conhecimentos que nenhum dos membros possui, pagam treinamento para um membro, que se torna responsável por replicar o conhecimento para a empresa. Para manter o conhecimento, replicarão o treinamento repassado várias vezes para as próximas gerações, por meio dos membros que houverem participado do treinamento e tiverem aplicado o conhecimento de maneira prática em seu trabalho. Entretanto, há uma priorização quanto aos treinamentos a serem ministrados, pelo fato de haver uma grande quantidade e isso demandar esforços

que poderiam ser alocados, por exemplo, em projetos para clientes. Complementando a prática de repasse de treinamentos, há também a cogestão entre a diretoria atual e a diretoria que a sucederá, em que a diretoria atual transmite uma série de conhecimentos para seus sucessores, tanto técnicos quanto baseados em suas experiências.

Além disso, cada projeto tem documentos obrigatórios a serem elaborados como escopo, cronograma, entre outros, sendo o diretor do Escritório de Projetos o responsável pela manutenção e definição desses documentos. Todos os documentos da empresa, por sua vez, são armazenados em seu servidor, o qual os membros podem acessar para aprender sobre histórico, lições aprendidas e outras coisas. Dessa maneira, as atividades de armazenamento de documentos ligadas à gestão do conhecimento na empresa exercem grande influência sobre sua tecnologia da informação, exigindo sua adaptação para suportá-las adequadamente.

#### *4.1.12.3 Processo de Gestão do Conhecimento na Empresa Júnior da Região Sul*

Por fim, na empresa júnior da Região Sul, o processo de Gestão do Conhecimento está, quase que totalmente sobreposto ao processo de Aprendizado Organizacional, visto que ocorre em momentos como a cogestão, e no registro documental de gestão interna e prestação de serviços externos, por meio de relatórios e casos de sucesso, como descrito na seção acerca do Aprendizado Organizacional.

## **4.2 Contribuição dos Processos Gerenciais ao Alinhamento Estratégico nas EJ's**

Observando as respostas dos gestores entrevistados, pode-se sintetizar a contribuição dos processos gerenciais estudados da maneira discutida a seguir.

### 4.2.1 Processo Estratégico

Esse processo foi o segundo processo mais importante entre todos para o alinhamento estratégico, visto que foi mencionado por quatro dos nove gestores entrevistados como sendo um dos que exerce maior influência sobre o alinhamento estratégico. Esse processo mostrou, de maneira constante entre as empresas juniores pesquisadas, incluir vários dos demais processos gerenciais estudados, como Aprendizado Organizacional, Análise Ambiental, Gestão de Desempenho, Tomada de Decisão Estratégica, Comunicação, e Planejamento e Alocação de Recursos. Bititci et al. (2011) tratam dessa questão, afirmando que limites dos processos gerenciais, muitas vezes não são bem definidos, havendo muitas sobreposições entre eles, não sendo possível afirmar se apenas um processo gerencial está sendo estudado ou se um sistema gerencial. A contribuição desse processo pode ser resumida de acordo com as palavras de um dos gestores:

“(...) como eles (processos de estratégia) são responsáveis desde a criação ao monitoramento da estratégia, acredito que eles que permitem que a estratégia planejada seja executada, assim como aprimorada, mantendo-se assim alinhada as necessidades e desejos da empresa”. (Entrevistado 1, Diretora de Finanças)

### 4.2.2 Mudança

Esse processo foi considerado apenas por um gestor como sendo um dos que mais influencia o alinhamento estratégico, visto que é, de fato, a execução da estratégia. Dessa forma o alinhamento é demonstrado como afirmam Henderson e Venkatraman (1993). É importante notar que o processo de Mudança teve elementos do desdobramento de planos de ação da estratégia e de seu gerenciamento, que são parte dos processos gerenciais de Processo de Estratégia e Gestão do Desempenho em todas as EJ's pesquisadas.

### 4.2.3 Gestão do Desempenho

Esse processo foi o processo considerado como o que mais influencia o alinhamento estratégico na organização, sendo mencionado por cinco dentre os nove entrevistados da pesquisa. A razão mencionada por todos é o fato de ser ele quem permite medir se a estratégia está sendo trazidas para a realidade, ou seja, o plano operacional. Esse processo mostrou interfaces com os Processos Gerenciais de Estratégia, Mudança, Planejamento e Alocação de Recursos, e Construção de Competências. Esse processo, por natureza, atende às características de monitoramento e ajuste contínuos mencionadas por Prieto et al. (2009). É importante mencionar que o processo apresentava formatos e periodicidades diferentes, embora tivesse o mesmo propósito, o que confirma o afirmado por Prieto et al. (2011) de que os processos gerenciais podem ser considerados como homogêneos em sua finalidade, mas heterogêneos em seu emprego e execução.

### 4.2.4 Estabelecimento de Direções

O processo de Estabelecimento de Direções foi considerado por dois dos gestores entrevistados como um dos que mais influencia o alinhamento estratégico. Nas palavras de um deles “(o processo de Estabelecimento de Direções) define as diretrizes principais a serem seguidas ao longo da estratégia”. Dessa maneira, de acordo com o outro gestor “há um alinhamento de todas as decisões pautadas na empresa”. Em todas as empresas pesquisadas, esse processo era uma etapa do processo de Planejamento Estratégico, um dos processos que formam o processo de Estratégia nessas empresas.

### 4.2.5 Análise Ambiental

Esse processo foi considerado como um dos mais importantes para o alinhamento estratégico por um dos gestores. A razão é que é a partir dele que se conhece o ambiente no qual a empresa está inserida (ambiente interno e externo),



ao qual a estratégia elaborada deve se adequar, como mencionada por Henderson e Venkatraman (1993), no que diz respeito ao ajuste dinâmico entre os domínios externo e interno à organização. Esse processo possuía interfaces com o processo de Planejamento Estratégico em todas as EJ's pesquisadas, o que é coerente com o resultado dos estudos de Bititci et al. (2011).

#### 4.2.6 Planejamento e Alocação de Recursos

Esse processo foi o terceiro mais importante para o alinhamento estratégico de acordo com os entrevistados, sendo mencionado por três dos nove gestores. Nas palavras de um dos gestores “para rodar a estratégia o dinheiro e os membros precisam ser adequadamente alocados”. A visão desses gestores está alinhada à de Barney (1991, 2007), quanto à Visão Baseada em Recursos, com a ênfase do alinhamento recaindo sobre fatores internos.

#### 4.2.7 Formação de Alianças e *Networking*

Esse processo não foi considerado por nenhum gestor dentre os que mais influenciam o alinhamento estratégico. Entretanto, de acordo com os gestores entrevistados, esse processo pode fornecer tanto recursos tangíveis como intangíveis (como treinamentos e capital) para a EJ, o que então pode lhes dar meios melhores de alcançar o alinhamento estratégico.

#### 4.2.8 Tomada de Decisão Estratégica

O processo de Tomada de Decisão Estratégica, especificamente, não foi mencionado por nenhum dos gestores entre os processos que mais influenciam o alinhamento estratégico. Entretanto, ele é parte dos três processos gerenciais identificados como os que mais contribuem para o alinhamento estratégico nas

empresas juniores pesquisadas, que são os processos gerenciais de Estratégia, Gestão de Desempenho e Planejamento e Alocação de recursos.

#### 4.2.9 Comunicação

Esse processo foi considerado por dois dos gestores como entre os mais importantes para o alinhamento estratégico em termos de contribuição, devido à necessidade de disseminar as decisões estratégicas ao longo da empresa. A visão desses gestores está voltada à ideia de consenso estratégico mencionado por Floyd e Wooldridge (1992), Priem (1990) e Stepanovich e Mueller (2002).

#### 4.2.10 Construção de Competências

Embora não tenha sido mencionado por nenhum dos gestores como tendo muita importância para o alinhamento estratégico, é importante destacar que esse processo foi apresentado em duas das empresas como uma maneira de alinhar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos membros à estratégia.

#### 4.2.11 Aprendizado Organizacional

O processo de Aprendizado Organizacional não foi considerado por nenhum dos gestores entrevistados como tendo grande influência sobre o alinhamento estratégico.

#### 4.2.12 Gestão do Conhecimento

Esse processo também não foi considerado por nenhum dos gestores entrevistados como tendo grande influência sobre o alinhamento estratégico. Entretanto, deve-se destacar que é o processo que fornece insumos em forma de

conhecimento para um dos processos identificados como mais importantes, o Processo de Estratégia. É importante ressaltar que há lacunas para que o conceito de alinhamento estratégico possa ser adequadamente aplicado, como mostram os trabalhos de Venkatraman e Camillus (1984) e Prieto e Carvalho (2004).

### **4.3 Proposta de Novo Modelo**

Conforme afirmam Bititci et al. (2011), os processos gerenciais podem se comportar mais como sistemas gerenciais inter-relacionados, do que como processos gerenciais individuais. Além disso, o autor afirma que os limites entre os processos gerenciais não são bem definidos, muitas vezes não se sabendo se estão sendo estudados vários processos gerenciais ou um sistema gerencial formado por vários processos. Dessa maneira, baseado nas informações levantadas junto às empresas juniores pesquisadas, propõe-se o seguinte modelo conceitual, apresentado na Figura 2:

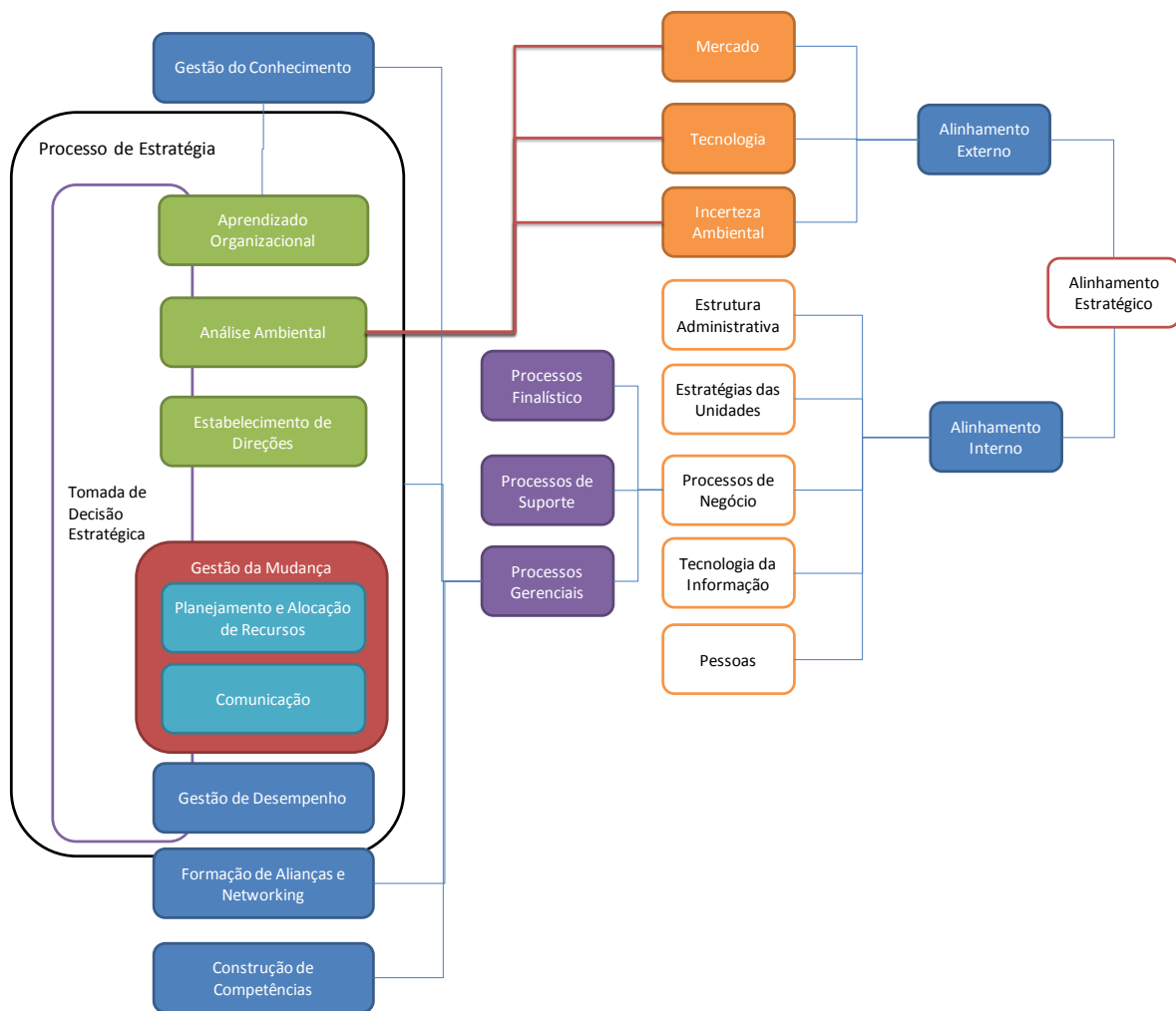


Figura 2 - Nova proposta de modelo conceitual - Elaboração Própria

A proposta parte de alguns padrões observados durante a pesquisa nas empresas juniores:

1. O Processo de Estratégia continha vários dos demais processos gerenciais, notavelmente os processos de Gestão de Desempenho, Análise Ambiental, Estabelecimento de Direções e Gestão da Mudança, sendo que os demais compunham ou em parte o Processo de Estratégia ou em sua totalidade, mas não em todas as empresas;
2. O processo de Tomada de Decisão Estratégica permeia todo o processo estratégico, pois é por meio desse processo que decisões são tomadas a respeito dos demais;
3. O processo de Aprendizado Organizacional, embora não formalizado nas EJ's pesquisadas tinha grande influência sobre a estratégia e era influenciado pela

maneira como as EJ's geriam seu conhecimento, ou seja, seus processos de Gestão do Conhecimento;

4. A Gestão da Mudança nas EJ's dependia do Planejamento e Alocação de seus diversos recursos, e envolvia algum tipo de comunicação na empresa, principalmente no que diz respeito à estratégia; e
5. O processo de Análise Ambiental influencia no alinhamento externo da organização, fornecendo variados insumos acerca do ambiente externo.

É importante destacar que há mais interações entre os processos gerenciais. Entretanto as interações ilustradas pelo modelo conceitual eram mais nítidas à luz da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As três as empresas pesquisadas buscam, com suas estratégias, criar valor para seus clientes e cidadãos, conforme apontam Kaplan e Norton (2004). Para isso, buscam alinhar com a estratégia, conforme ressaltam Miles e Snow (1984) e Prieto (2009), recursos tangíveis e intangíveis, como pessoas, conhecimento, competências, estrutura organizacional, capital, indicadores, tecnologia da informação e gestão de processos. Conforme a definição de Naman e Slevin (1993), os gestores dessas empresas buscam alinhar esses recursos ao ambiente externo das EJ's, como o mercado e a instituição de ensino superior que as abrigam. Todos os elementos mencionados também se encaixam nos domínios externo e interno à organização, conforme definição de Henderson e Venkatraman (1993) quanto ao conceito de alinhamento estratégico.

Um dos recursos identificados nas empresas foi seu conjunto de processos gerenciais. Entretanto, a diferença entre a maneira com que os processos são geridos nessas empresas está de acordo com Bititci et al. (2011), no que diz respeito à execução diferenciada dos mesmos processos ao longo das organizações. De forma geral, em todas as empresas pesquisadas, os processos gerenciais estão diretamente ligados ao planejamento, direcionamento e estratégia da organização, assim como ao controle de negócios, como afirmam Childe e Bennet (1994), e são os processos de mais alto nível em relação aos demais processos de negócios, exercendo influência, sobre o desempenho futuro da organização, conforme afirmado por Armistead et al. (1997).

É importante ressaltar ainda que, com exceção da EJ do Centro-Oeste, as demais empresas juniores levantam informações sobre seu ambiente externo com periodicidade mínima de um ano por meio de seus processos de Análise Ambiental, o que se apresenta como um fator negativo, de acordo com a visão de Prieto et al. (2009) para o desempenho da organização, visto que este depende fortemente do ajuste contínuo entre alinhamento externo e interno para os autores.

Percebeu-se que a maior parte dos gestores entrevistados não conseguia visualizar a comunicação como um processo em sua empresa, ou seja, como um grupo de atividades sequenciais executadas de maneira lógica, que transformam entradas em saídas adicionando valor, visando um cliente específico, como define

Gonçalves (2000). Isso pode se dar ao fato de que a comunicação possui inúmeras entradas e saídas, o que torna as atividades que transformam as primeiras nas segundas difíceis de definir com exatidão e de maneira sequencial. Entretanto, está de acordo com a realidade descrita pela ABPMP (2009), de que os processos podem ser iniciados por vários eventos específicos podendo ter um ou vários resultados.

Por meio da pesquisa, foram identificados os processos gerenciais que mais contribuem para o alinhamento estratégico nas empresas juniores pesquisadas, sendo os processos de Gestão do Desempenho, Estratégico e Planejamento e Alocação de Recursos.

A pesquisa teve como principais limitações o fato de seus resultados serem as percepções dos gestores, pois não foram utilizados mecanismos que permitissem avaliar a relação de causa e efeito entre a forma de execução dos processos gerenciais das empresas e seu sucesso em alinhar sua estratégia ao longo do tempo. Sugere-se para estudos futuros estudos quantitativos que possam testar o modelo proposto nesta pesquisa, além de estudos que busquem avaliar a maturidade dos processos gerenciais, o que pode permitir uma comparação mais fidedigna entre os processos da empresa quanto à sua eficácia em alinhar a organização interna e externamente à sua estratégia.

## REFERÊNCIAS

ABELS, E. **Hot topics: environmental scanning.** Bulletin of the American Society for Information Science and Technology. v. 28 n. 3, pp. 16-18, 2002.

ABREU, F. M.; EMMENDOERFER, M. L. **O Secretariado Executivo Trilíngüe e as Empresas Juniores na Universidade Federal de Viçosa -Viçosa – Mg.** 2007. 76 p. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngüe) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2007.

ARMISTEAD, C.; MACHIN, S; PRITCHARD, J.P. **Implications of business process management on operations management.** International Journal of Operations and Production Management, v. 17, n. 9, pp. 886-98, 1997.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento.** 2009.

BARDIN L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70; 1977.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: Pearson, 2007.

BITITCI, U. et al. **Managerial Processes: Business Process that Sustain Performance.** International Journal of Operation and Production Management v. 31, n. 8, p. 851-887, 2011.

BRASIL JUNIOR – CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Estatuto da Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Junior.** Disponível em <<http://brasiljunior.org.br/site/arquivos/download/24>> Acesso em 07 mar.. 2013.

BRASIL JUNIOR – CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Relatório Censo e Identidade 2012.** Disponível em <<http://brasiljunior.org.br/site/arquivos/download/24>> Acesso em 20 fev. 2013.

BURNES, B. **Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal,** Journal of Management Studies, v. 41 n. 6, p. 977. 2004.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation.** Londres: Tavistock, 1961.

CHILDE, S.J.; MAUL, R.S.; BENNET, J. **Frameworks for understanding business process re-engineering.** International Journal of Operation and Production Management, v. 14, n. 12, pp. 23-34, 1994.



COLLINS, J.C; PORRAS, J.I. **Building a visionary company.** California Management Review, v. 37, n. 2, p. 80. 1995.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. **The new industrial engineering:** information technology and business process redesign. Sloan Management Review, v. 31, n. 4, p. 11-26, Summer 1990.

DAY, G.S; SCHOEMAKER, P.J.H. **Peripheral Vision,** Harvard Business School Press, Boston, MA. 2006.

DE SORDI, J. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração. 2.ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

EISENHARDT, K. M. **Strategy as strategic decision making.** Sloan Management Review, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. **Dynamic capabilities:** what are they? Strategic Management Journal, v. 21, n. 10/11, p. 1105, 2000.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. **Managing strategic consensus:** the foundation of effective implementation. Academy of Management Executive, v. 6, n. 4, p. 27-39, 1992.

GARVIN, D. **The processes of organization and management.** Sloan Management Review, v. 39, n.4, Summer, 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994 *apud* GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

HARARI, O. **Beyond the vision thing.** Management Review, v. 83, n. 11, p. 29. 2004.

HARARI, O. **Three vital little words.** Management Review, v. 84 n. 11, p. 25. 1995.

HARMON, P. **Scope and evolution of business process management.** Handbook on Business Process Management, International Handbooks Information System, Parte I, v. 1, Springer, Warren, MI, pp. 37-81, 2010.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment:** leveraging information technology for transforming organizations. IBM System Journal, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HREBINIAK, L. G. **Implementing Strategy.** ProQuest Hospital Collection v. 57, p. 74, 1990.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. **Implementing Strategy**: An appraisal and agenda for future research. In: MICHAEL HITT, R. EDWARD FREEMAN and JEFFREY HARRISON, *Handbook of Strategic Management*. Blackwell Business, p. 602-626, 2001.

JADE – European Confederation of Junior Enterprises. **What is a Junior Enterprise?** Disponível em: <<http://www.jadenet.org/about/what-is-a-junior-enterprise>> Acesso em: 07 mar. 2013.

JADE PORTUGAL. **Movimento Júnior**. Disponível em: <[www.jadeportugal.com](http://www.jadeportugal.com)> Acesso em: 20 fev. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações** (2ª ed.). São Paulo: Atlas. 1978.

KILMANN, R. H. **A completely integrated program for creating and maintaining organizational success**. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 1, p. 5-19, Summer, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Fit, Failure and the hall of fame**. *California Management Review*, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 304. 2001.

NAMAN, J. N.; SLEVIN, D. **Entrepreneurship and the concept of fit**: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*. v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.

NANUS, B. **Leading the vision team**. *The Futurist*, v. 30, n. 3, p. 20. 1996.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. **What really works**. *Harvard Business Review*, Disponível em: <<http://hbr.org/2003/07/what-really-works/ar/1>> Acessado em: 8 mar. 2003.

PORTER, M. E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979. ISSN 0017-8012.

PRIEM, R. L. **Top management team group factors, consensus, and firm performance**. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 6, p. 469-478, 1990.

PRIETO, V. C.; de CARVALHO, M. M.; **Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos.** In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004.

PRIETO, V. C. ; CARVALHO, M. M.. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico.** Em: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais.... Rio de Janeiro : ANPAD, v. 1 CD, p. 1-13, 2006.

PRIETO, V. C.; de CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico.** Produção, v. 19, n. 2 p. 317-331, 2009.

SMITH, H; FINGAR, P. **Business process management: the third wave.** Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

STEPANOVICH P. L.; MUELLER, J. D. **Mapping strategic consensus.** Journal of Business and Management, v. 8, n. 2, p. 147-164, 2002.

VARVAKIS, G. J. **Gerenciamento de Processos.** Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos – PPGE GC, UFSC, 1998 *apud* SOUZA, L. L. C.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G. J. V. **A gestão do processo e do conhecimento na terceirização.** In: SIMPOI 2009, 2009, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: SIMPOL, 2009. 1 CD-ROM.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. **Exploring the concept of 'fit' in strategic management.** Academy of Management Review, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.

WINTER, S.G. **Understanding dynamic capabilities,** Strategic Management Journal, v. 24, n.10, p. 991. 2003.

## APÊNDICES

### Apêndice 1

#### Roteiro de pesquisa

##### Contexto

A estratégia pode ser definida como a teoria de uma organização de como obter vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2007), e descreve como a organização pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (KAPLAN; NORTON, 2004). O sucesso na execução da estratégia depende do alinhamento estratégico da organização (MILES; SNOW, 1984, p. 10).

O alinhamento estratégico foi originalmente definido no que diz respeito ao ajuste inerentemente dinâmico entre domínios externos e internos à organização, como produto, mercado, estruturas administrativas, estratégia, processos de negócio e tecnologia da informação (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Conforme afirmam Prieto et al., (2009, p. 20) “o alinhamento externo considera a perspectiva da formulação da estratégia e, primariamente, o ajuste da estratégia às variáveis ambientais”. Em contraste, os autores afirmam que o alinhamento interno foca na implementação e o ajuste entre a estratégia e as variáveis internas.

Segundo os Miles e Snow (1984, p.10), “organizações de sucesso realizam o alinhamento estratégico em relação ao seu mercado de atuação e suportam as suas estratégias com estruturas e processos gerenciais adequados”. Gonçalves (2000) define processo como um grupo de atividades executadas de maneira sequencial e lógica, que transformam entradas em saídas por meio da adição de valor, visando um cliente específico. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica (ABPMP, 2009, p. 30).

Os processos gerenciais são focados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (GARVIN, 1998). De acordo com Armistead et al. (1997), os processos gerenciais são processos de nível mais alto em relação aos demais processos de negócios, com sua execução influenciando, primariamente, o desempenho futuro da organização. De acordo com Bititci et al. (2011), os processos gerenciais podem ser:

- **Processo de estratégia:** processo pelo qual a estratégia é formulada, implementada, revisada e atualizada (MILLS et al., 1998);
- **Mudança:** o processo pelo qual as mudanças organizacionais são estudadas, planejadas e executadas (BURNES, 2004);

- **Gestão de desempenho:** Processo de medição e acompanhamento do desempenho organizacional por meio de ferramentas (BITITCI et al., 2011; NEELY et al., 2000);
- **Estabelecimento de direções:** Processo de desenvolvimento de visão organizacional (HARARI, 1994,1995; COLLINS; PORRAS, 1995; NANUS, 1996); e
- **Análise ambiental:** Análise de fatores políticos, legais, econômicos, sociais, naturais e tecnológicos. (NGAMKROECKJOTI; JOHRI, 2000; ABELS, 2002; DAY, SCHOEMAKER, 2006).

Além desses, Bititci et al. (2011) incluem os processos planejamento e alocação de recursos, formação de alianças e *networking*, tomada de decisão estratégica, comunicação, construção de competências, aprendizado organizacional, e gestão de conhecimento.

Baseado no exposto acima, responda as seguintes questões:

- 1) Quais são a Missão, a Visão e os Valores de sua empresa?
- 2) Dos processos gerenciais listados anteriormente, quais deles a empresa possui? Descreva quais as atividades realizadas dentro dos processos gerenciais existentes.
- 3) Como seus processos gerenciais influenciam estrategicamente:
  - a. Pessoas (relacionado a competências e perfis desejados)
  - b. Estrutura Organizacional
  - c. Gestão de Processos\*
 

\*Para VARVAKIS (1998), o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.
  - d. Tecnologia da Informação
- 4) Como seus processos gerenciais influenciam os objetivos e direcionamentos da estratégia?
- 5) Quais são os processos gerenciais que mais influenciam o alinhamento estratégico?