

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Theodoro Monteleone de Oliveira

**ESTRATÉGIA, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE
EMPRESAS JÚNIOR**

São Carlos

Dezembro de 2011

Theodoro Monteleone de Oliveira

ESTRATÉGIA, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS JÚNIOR

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Engenharia de Produção da Escola de
Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Engenheiro de
Produção Mecânica

Orientador: Professor Doutor Fernando César Almada Santos

São Carlos

Dezembro de 2011

Theodoro Monteleone de Oliveira

**ESTRATÉGIA, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS
JUNIORES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Engenharia de Produção da Escola de
Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Engenheiro de
Produção Mecânica

Aprovado em:

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

Prof. Dr. Walther Azzolini Junior

Profa. Ma. Vérica Marconi Freitas de Paula

Agradecimentos

À minha família, por tudo que me ensinaram e pelo incentivo em aprender sempre.

Ao Mário Henrique, por todo o apoio e companhia durante a graduação.

Aos meus amigos, pela amizade e pelo companheirismo.

Ao pessoal da EESC jr., Poli jr. e EJ-FGV pelo auxílio com as informações para o estudo de casos.

Ao Professor Fernando César Almada Santos, por todo o apoio.

Resumo

OLIVEIRA, T. M.(2011). *Estratégia, Organização e Gestão de Empresas Júniores*.

Trabalho de conclusão de curso, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Presentes em inúmeras faculdades e universidades, as empresas juniores são organizações cujo objetivo é complementar a formação dos alunos de graduação além de propiciar soluções, na forma de projetos, aos pequenos e médios empresários. Ao ingressar em uma empresa júnior, o graduando poderá trabalhar com a gestão da empresa e também gerenciar e fazer os projetos. Sendo assim, o objetivo desse trabalho é verificar o que a literatura diz sobre como essas organizações definem sua estratégia e como são gerenciadas e organizadas para atingirem os seus objetivos e os do Movimento Empresa Júnior. Foi feito, em seguida, um estudo de casos com três empresas juniores, visando comparar aquilo que a teoria diz sobre estratégia e gestão e quais são os benefícios para o empresário júnior e para a sociedade. A conclusão é que as juniores são muito importantes e eficientes na complementação da formação profissional e pessoal do aluno, além de propiciar vários benefícios à sociedade.

Palavras-chave: Empresa Júnior; Movimento Empresa Júnior; Atividades Extracurriculares; Complementação da Formação Acadêmica.

Sumário

1.	Introdução.....	1
2.	Movimento Empresa Júnior	1
2.1	Início.....	1
2.2	Conceito Nacional de Empresa Júnior	2
2.3	Estratégia, Organização e Gestão de uma Empresa Júnior	3
2.4	Missão.....	4
2.5	Visão.....	5
2.6	Organização e Gestão	6
2.6.1	Gestão da Presidência	7
2.6.2	Gestão de Projetos	7
2.6.3	Gestão da Qualidade	8
2.6.4	Gestão de Marketing	8
2.6.5	Gestão de Pessoas	8
2.6.6	Gestão Administrativo-financeira.....	9
3.	Qualificação profissional dos membros	9
4.	Prêmios de Gestão.....	11
4.1	Prêmio da Qualidade FEJESP	11
5.	Importância das empresas juniores na formação em Engenharia.	12
6.	Objetivos do Trabalho.....	13
7.	Roteiro de Entrevistas	13
7.1	Para a Direção.....	13
7.2	Para ex-Membros.....	13
8.	Estudos de caso	14
8.1	Empresas estudadas	14
8.1.1	Empresa Júnior da Escola Politécnica da USP – Poli jr.	15
8.1.2	Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas – EJ-FGV	15
8.1.3	Empresa Júnior dos Alunos da Escola de Engenharia de São Carlos – EESC jr.	15

8.2	Estratégia e Gestão	16
8.3	Organização	19
8.3.1	Ingresso e Cargos	19
8.3.2	Reuniões.....	20
8.3.3	Plano de Carreira e Tutorias	20
8.4	Gestão de Projetos	21
8.5	Problemas enfrentados atualmente.	22
8.6	Benefícios	23
8.6.1	Para a sociedade	23
8.6.2	Para os ex-membros.....	23
8.6.3	Motivos que o levaram a participar de uma empresa júnior.....	23
8.6.4	Aprendizados e competências desenvolvidas	25
8.6.5	Problemas enfrentados	26
9.	Considerações finais.....	27
10.	Conclusões.....	30
11.	Bibliografia.....	31

1. Introdução

Atualmente, quase todo mundo conhece ou já ouviu falar a respeito de uma empresa júnior, afinal elas estão presentes em inúmeras universidades e faculdades e têm auxiliado bastante na complementação da formação dos alunos, permitindo, por exemplo, a prática das teorias ensinadas.

É uma atividade que visa complementar a formação teórica dos alunos, proporcionada pelas instituições de ensino superior, com enfoque prático. As empresas juniores (EJs) recebem, de instituição de ensino, todo o apoio em espaço físico, infra-estrutura necessária para o desenvolvimento dos trabalhos, mas apresentam estrutura jurídica própria, com CNPJ e nota fiscal exclusivos para elas, são geridas por estatutos, regimento interno e leis de associações civis sem fins lucrativos (MORETTO et al, 2004).

Sendo assim, o presente trabalho visa entender melhor o funcionamento dessas organizações tão importantes à nova geração. Será apresentado um histórico do movimento e, posteriormente, como uma empresa júnior costuma se estruturar, ou seja, como vincula sua estratégia com sua gestão.

Por fim, foi feito um estudo de caso em três empresas, para verificar quais são formas e ferramentas de gestão e também levantar quais os benefícios aos membros participantes e à sociedade em geral.

2. Movimento Empresa Júnior

2.1 Início

O início do Movimento Empresa Júnior deu-se na ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*), na França, no final da década de 1960 tendo como primeiro objetivo fazer pesquisas de mercado e consultorias empresariais.

Em consequência da rápida expansão da idéia, no ano de 1969, deu-se a criação da Confederação Nacional das Empresas Juniores da França, cujo intuito era organizar e dar diretrizes do funcionamento das empresas juniores daquele país, que já se somavam mais de vinte.

Com o passar dos anos o movimento foi sendo disseminado pelo mundo, e duas décadas depois chegou ao Brasil. Isso aconteceu em 1988, com a fundação da Empresa Júnior da Fundação Getúlio Vargas (EJ-FGV), primeira do país e da América Latina. Os primeiros conceitos fundamentais do movimento foram trazidos para o Brasil pela Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira.

Nesse mesmo ano surgiram as da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e da Universidade Federal da Bahia.

No ano de 1995, possuindo mais de 100 organizações, foram criadas as primeiras Federações Estaduais do país.

Em 2003 foi criada a Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores - órgão máximo regulador do Movimento Empresa Júnior no Brasil.

Atualmente, de acordo as estatísticas da Brasil Júnior, existem no país 700 empresas, que agregam mais de vinte mil estudantes universitários, o que demonstra uma ótima aceitação do movimento pelo Brasil.

2.2 Conceito Nacional de Empresa Júnior

Objetivando “determinar todos os critérios que deverão ser respeitados e seguidos, a fim de que uma associação civil seja reconhecida como uma empresa júnior por parte da Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior” existe o Conceito Nacional de Empresa Júnior criado pela Brasil Junior.

Esse conceito estabelece algumas regras a serem respeitadas. Abaixo estão os principais tópicos:

- As empresas juniores devem ser constituídas somente por alunos matriculados em cursos de graduação na instituição da qual faz parte, com o objetivo de executar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e da sua formação profissional;
- A finalidade da empresa júnior (EJ) deverá ser definida em estatuto;

- Os projetos deverão, principalmente, atender micro e pequenas empresas, além de fomentar o empreendedorismo entre os membros da EJ;
- Todos os membros da EJ deverão assinar um termo de voluntariado;
- A EJ constitui-se como uma associação civil, pessoa jurídica de direito privado, devidamente registrada na forma da lei, com cadastro regular junto ao CNPJ/MF; e
- A EJ não tem fins lucrativos, ou seja, a receita deve ser reinvestida na própria EJ e não ser distribuída entre seus membros. Os membros podem, por exemplo, receber reembolsos de viagens e gastos feitos durante o projeto, no entanto, toda movimentação financeira deve ser justificada.

2.3 Estratégia, Organização e Gestão de uma Empresa Júnior

Quando deseja-se alcançar algum objetivo, ou simplesmente chegar a algum destino, é necessário que tracemos o caminho, e aloquemos os recursos que serão necessários como meio de transporte, combustível e a programação da hora que chegaremos. Da mesma forma, uma empresa júnior possui seus objetivos e sua razão de existência, e precisa saber como irá alcançá-los e qual será a melhor forma de alocar os recursos materiais e humanos para um resultado satisfatório. A esse planejamento de como atingir aquilo que se deseja chama-se estratégia.

Durante o passar do tempo a palavra estratégia teve inúmeros significados, dentre os quais se destaca “ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000)”. Atualmente o significado da palavra passou a englobar inúmeras características e necessidades modernas, ampliando seu significado.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

Dessa forma, as empresas juniores, após definirem quais são seus objetivos, o que normalmente foi feito na sua fundação e é revisado anualmente pela diretoria, no seu planejamento estratégico, necessita estabelecer qual será sua estratégia.

A fim de estabelecer e expor de uma forma que todos possam entender e seguir, são definidos missão, visão e valores da companhia, e posteriormente é estabelecida a forma que irá se organizar e quais os modelos de gestão que serão necessários para que haja uma coerência entre aquilo que se quer conquistar e as ações que deverão ser tomadas.

2.4 Missão

De acordo com Tachizawa, Takeshi e Rezende, Wilson (2000), a missão consiste na razão de ser da organização, para que ela serve e qual a razão de existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida por ela. A missão não possui uma fórmula pré-estabelecida, porém deve fazer sentido para o público interno e ser coerente com as estratégias adotadas pela organização, para ser legitimada pelo público externo. Sendo assim, ela deve ser específica para cada organização e não ser genérica, ou seja, não deve servir para qualquer empresa.

Exemplos de missões de empresas juniores são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Exemplos de missões de empresas juniores de acordo com os respectivos *websites*

Empresa Júnior da Escola Politécnica – Poli jr.	“Realizar serviços com excelência, a fim de desenvolver nossos membros nas áreas técnica, empresarial e em competências interpessoais.”
Empresa Júnior Fundação Getulio Vargas – EJ-FGV	<p>Promover mudanças positivas aos nossos principais <i>stakeholders</i>:</p> <p>Membros: Desenvolvê-los continuamente.</p> <p>Clientes: Formular projetos de excelência com soluções implementáveis.</p> <p>Comunidade: Contribuir para o seu desenvolvimento.</p>

Empresa Júnior dos Alunos da Escola de Engenharia de São Carlos – EESC jr.	“A EESC jr. existe para proporcionar soluções de qualidade em engenharia e arquitetura, preparando seus membros para a realidade do mercado e contribuindo para o desenvolvimento do MEJ.”
--	--

Pode-se perceber que são bastante parecidas, e englobam sempre o desenvolvimento dos membros, a satisfação dos clientes e a contribuição com a comunidade, objetivos primordiais para o Movimento Empresa Júnior.

2.5 Visão

De acordo com Tachizawa, Takeshi e Rezende, Wilson (2000), a visão pode ser definida como um objetivo, não quantificável, de longo prazo. É onde e como a organização espera estar no futuro. Um dos quesitos importantes é que não tenha ambigüidades e seja de fácil entendimento pelos membros da organização. Ela será muito importante para guiar e programar ações, mobilizar pessoas para mudanças e realizar transformações.

Exemplos de visão são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 - Exemplos de visões de empresas juniores de acordo com os respectivos *websites*

Empresa Júnior da Escola Politécnica – Poli jr.	“Ser a melhor oportunidade para os membros, e escola e os clientes”
Empresa Júnior Fundação Getulio Vargas – EJ-FGV	<p>Tornar-se a consultoria empresarial jr. mais eficiente e qualificada do Brasil e ser reconhecida como tal até o final de 2011.</p> <p>Eficiente: Que a EJ obtenha os melhores resultados em proporção à alocação de recursos tanto financeiros, quanto humanos.</p> <p>Qualificada: Ter as soluções em consultoria mais implementáveis, tecnicamente aptas e inovadoras do Brasil.</p> <p>Reconhecimento: Clientes, MEJ, Membros e Ex-Membros, Comunidade GV, Parceiros</p>
Empresa Júnior dos Alunos da Escola de Engenharia de São Carlos – EESC jr.	Ser referência em projetos de engenharia e arquitetura no interior de São Paulo, na realização de eventos e no MEJ.”

Fica bastante claro como cada empresa júnior pretende ser vista no presente e também no futuro, e quais são as características que devem ser ressaltadas e mostradas pelos membros e pelos trabalhos realizados.

É importante de ressaltar que a missão e visão costumam ser fixas e não são mudadas constantemente, a não ser que a empresa esteja passando por uma mudança muito radical.

Tanto a missão quanto a visão devem ser seguidas a risca pela direção, afim de que elas sejam vistas como as diretrizes mais importantes que guiam todas as ações que são tomadas pelos membros. Caso os líderes tomem decisões incoerentes com o propósito da organização, os outros membros podem perceber como se essas declarações não tivessem nenhuma importância, e podem direcionar suas ações de maneira incorreta.

A partir dessas declarações, é estabelecido pela direção, como será a estrutura necessária para que todos os propósitos sejam atingidos.

2.6 Organização e Gestão

Com base nos propósitos definidos, é necessária a divisão das tarefas entre blocos de trabalho, chamados de departamentos. Esses blocos normalmente se especializam em determinada área do conhecimento.

É possível verificar, através dos *websites* das organizações que a forma mais comum é a organização funcional, que, de acordo com Maximiliano (2004), consiste em atribuir a cada uma das unidades de trabalho a responsabilidade por uma função organizacional – Operações, Marketing, Finanças, Recursos Humanos e assim por diante. Nessa estrutura, existe um administrador principal que comanda o conjunto, e cada integrante do primeiro escalão hierárquico é responsável pela função específica do seu departamento.

Esse tipo de organização funcional é bastante adequado para pequenas empresas e que possuem poucos serviços ou produtos, perfil mais comum das empresas juniores.

Algumas características desse tipo de organização, de acordo com Maximiliano (2004), são:

- Centralização das decisões pela direção;
- Tarefas distintas e bem definidas;

- Pouco número de gerentes; e
- Tarefas altamente especializadas.

Por causa dessas características, as tarefas podem ser altamente repetitivas e os membros se tornarem especializados, não enxergando sistemicamente a empresa. Além disso, o aprendizado pode ser bastante restrito, e as decisões principais serem tomadas somente pela diretoria.

No entanto, por ser formada por alunos com idades e perfis bastante parecidos, existe uma relação bastante próxima entre os diferentes níveis hierárquicos, o que facilita a integração entre as pessoas. O diretor de uma determinada área foi, no ano anterior, membro na mesma posição daqueles que lidera.

De acordo com o DNA Júnior, da Brasil Jr – Confederação Brasileira de Empresas Juniores, os principais departamentos presentes nas EJs são Gestão de Marketing, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Projetos, Gestão Administrativo-financeira, Gestão da Qualidade e Gestão da Presidência. No entanto, algumas empresas optam por adicionar ou remover algum desses departamentos.

Cada grupo possui suas funções estabelecidas, sendo destacadas de forma sucinta:

2.6.1 Gestão da Presidência

É a equipe responsável por estabelecer e disseminar o planejamento estratégico. São os principais responsáveis por definir e estimular as ações que são necessárias para atingir os objetivos desejados. É composta pelo diretor geral e pelos diretores dos outros grupos. Além disso, pode conter membros mais antigos que auxiliam na troca de experiências.

2.6.2 Gestão de Projetos

Todas as EJs realizam projetos, que podem ser internos (eventos, processos seletivos, etc.) ou externos, que são projetos para clientes ou para alguma parte da sociedade, com a finalidade de criar um produto ou um serviço. Os projetos são a fonte de recursos que mantém a empresa, e é de extrema importância que esse departamento utilize as ferramentas necessárias para que a execução aconteça da maneira esperada e todos os objetivos e anseios do cliente sejam atendidos. É um dos grupos que mais se

integra com os outros, como por exemplo. A precificação, que costuma ser feita pelo financeiro e nos monitoramentos pela qualidade e assim por diante. Afinal, se os projetos forem feitos da maneira incorreta, muito daquilo que foi planejado não será atingido e a empresa terá sérios problemas com os clientes, e com os próprios membros, que poderão sentir-se desmotivados. Existem algumas diferenças na forma como cada empresa faz os projetos, há aquelas onde os próprios membros são quem realizam, ou então a empresa pode contratar estagiários externos para fazê-los.

2.6.3 Gestão da Qualidade

É o grupo responsável por verificar se a gestão da empresa atende normas e regras que serão úteis na melhoria dos processos internos, na capacitação dos membros e no monitoramento do ambiente de trabalho. Tudo isso sempre baseado na melhoria contínua. Costuma ser um grupo bastante integrado, afinal é necessário que conheça todos os procedimentos internos e monitore a gestão da empresa e dos projetos. Muitas desses departamentos utilizam as normas ISO 9001 como formas de guiar a gestão da empresa. Outra função muito importante é o desenvolvimento e a aplicação dos indicadores de desempenho, que servem para verificar a proximidade entre a realidade da organização com aquilo que se planejou atingir.

2.6.4 Gestão de Marketing

Cabe ao Marketing estabelecer quais serão as estratégias de relacionamento com seus *stakeholders*, como: alunos, professores, sociedade, MEJ e principalmente os clientes. Esse grupo é que estabelece e estuda quais as melhores maneiras de atingir a atenção dos alunos para participarem do processo seletivo, de estabelecer as melhores formas de comunicação interna da empresa, de criar uma boa imagem perante a universidade e sociedade e, principalmente, captar e reter os clientes.

2.6.5 Gestão de Pessoas

São os responsáveis por atuar na seleção de membros, que costuma ser feita anualmente ou a cada seis meses, além de auxiliar quando existem conflitos internos ou problemas de motivação de membros. São os responsáveis por aplicarem *feedbacks* e acompanharem a evolução do desempenho dos membros. Outro item importante é o plano de carreira, mesmo que em curto prazo, afinal a permanência é de cerca de dois a três anos, faz com que os estudantes tracem como será sua estada e atuação.

2.6.6 Gestão Administrativo-financeira

São os responsáveis por orientar a parte jurídica da organização, gerenciar os recursos financeiros e administrar a estrutura e espaço físico. É o grupo que formula os contratos e faz a precificação juntamente com Gestão de Projetos. Cuidam também do fluxo de caixa e das políticas de reembolso. Como existem muitas regras na legislação, costuma-se ter a assessoria de uma empresa de contabilidade, para que todas as decisões estejam de acordo com as leis.

Como já foi dito anteriormente, existem variações de acordo com o porte e a estratégia da empresa, e para isso podem existir grupos a mais ou a menos em algumas delas. Na EESC jr., por exemplo, foram criados dois grupos:

- Eventos, que é responsável exclusivamente pelos eventos que a empresa organiza. Antes disso, membros de outros grupos eram alocados temporariamente para uma comissão responsável, e trabalhavam paralelamente ao seu grupo principal; e
- Time de Responsabilidade Social da EESC jr., que de acordo com seu *website*, visa disseminar ética e responsabilidade empresarial dentro e fora da empresa.

3. Qualificação profissional dos membros

Num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, espera-se que o jovem universitário possua uma formação bastante completa, e isso requer uma complementação naquilo que se aprende nas aulas.

Dessa forma, muitos estudantes, procurando enriquecer sua formação e aprimorar competências e conhecimentos, buscam atividades extracurriculares como:

- Iniciação Científica;
- Centros Acadêmicos;
- Organização de Eventos;

- Competições Esportivas;
- Competições Acadêmicas;
- Intercâmbios de Trabalho ou Estudo; e
- Empresa Júnior.

Todas essas atividades requerem que seus participantes possuam determinadas competências para realizá-las, por isso costumam exigir processos seletivos para que o perfil do estudante esteja de acordo com o esperado.

Da mesma forma ocorre numa empresa júnior. Ao tornar-se membro, ele passará por treinamentos até ser alocado em uma área na qual efetuará seu trabalho. Cada área é responsável por desenvolver certas atividades, o que foi explicado mais profundamente no tópico anterior. Através dessas atividades, algumas competências podem ser adquiridas e aprimoradas, como:

- Trabalho em Equipe: da mesma forma que no esporte, para que a organização e seus membros consigam atingir os objetivos comuns desejados, é preciso que o trabalho em equipe seja eficiente, ou seja, que todos pensem como partes de um todo, e não como indivíduos separados. Isso se traduz na ajuda mútua, na troca de informações e principalmente, na transparência de todos;
- Liderança: é o processo de influenciar e dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de objetivos (CHIAVENATO, 2004);
- Empreendedorismo: é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de idéias em oportunidades (DORNELAS, 2008);
- Relacionamento Interpessoal: é a capacidade de estabelecer relações humanas de qualidade, com transparência e ética. Dessa forma, maximiza-se o potencial de cada pessoal, e há um bom relacionamento apesar das diferenças de cada um;
- Proatividade: é a tomada de atitudes antes que um problema aconteça; e

- Comunicação: habilidade de enviar e receber informações de forma que ambos compreendam corretamente a mensagem a ser passada.

4. Prêmios de Gestão

4.1 Prêmio da Qualidade FEJESP

Da mesma forma que PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade – que há quase 20 anos reconhece a excelência em gestão das empresas, existe o Prêmio de Qualidade FEJESP.

O prêmio existe desde 1995 e serve de espaço pra divulgação e aprendizado com as melhores práticas de gestão da empresas juniores do estado de São Paulo. São premiados as melhores práticas em Gestão de Projetos Comerciais, Projetos Sociais e Eventos.

De acordo com o Edital do prêmio de 2010 são quatro os objetivos principais:

- Aproximar as empresas juniores do mercado, mostrando aos *stakeholders* (examinadores, parceiros e demais convidados) o trabalho de qualidade realizado;
- Apresentar um modelo de gestão empresarial e de projetos, que leve em conta os resultados que devem ser buscados tanto para o cliente como para a organização. Por meio de critérios bem definidos e mensuráveis, é um prêmio que serve de referência na execução dos projetos e na gestão da empresa;
- Promover *benchmarking* entre as empresas juniores, servindo de “vitrine” onde são expostas as melhores práticas de gestão e os melhores projetos realizados no ano; e
- Fomentar a gestão do conhecimento nas EJs por meio de categorias fundamentadas no PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir) e da implantação de processos de desenvolvimento contínuo, reduzindo o problema causado pela alta rotatividade de pessoas no quadro social das empresas juniores, preservando assim, as melhorias implementadas a cada gestão.

5. Importância das empresas juniores na formação em Engenharia.

A atuação dos alunos em empresas juniores está alinhada com as competências e habilidades propostas no artigo 4 da RESOLUÇÃO CNE/CES 11, de 11 de março de 2002 que institui diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em engenharia:

“Art. 4º A formação do engenheiro tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais:

- I - aplicar conhecimentos matemáticos, científicos, tecnológicos e instrumentais à engenharia;
- II - projetar e conduzir experimentos e interpretar resultados;
- III - conceber, projetar e analisar sistemas, produtos e processos;
- IV - planejar, supervisionar, elaborar e coordenar projetos e serviços de engenharia;
- V - identificar, formular e resolver problemas de engenharia;
- VI - desenvolver e/ou utilizar novas ferramentas e técnicas;
- VI - supervisionar a operação e a manutenção de sistemas;
- VII - avaliar criticamente a operação e a manutenção de sistemas;
- VIII - comunicar-se eficientemente nas formas escrita, oral e gráfica;
- IX - atuar em equipes multidisciplinares;
- X - compreender e aplicar a ética e responsabilidade profissionais;
- XI - avaliar o impacto das atividades da engenharia no contexto social e ambiental;
- XII - avaliar a viabilidade econômica de projetos de engenharia;
- XIII - assumir a postura de permanente busca de atualização profissional.”

Através dessas competências e habilidades verifica-se, comparando com aquilo que o Movimento Empresa Júnior objetiva e propicia, que muitos desses aprendizados podem ser adquiridos quando se participa de uma empresa júnior, o que torna, claramente, essa atividade uma real complementação à formação do aluno.

6. Objetivos do Trabalho

O objetivo desse trabalho é conhecer melhor como as empresas juniores da Poli/USP (Poli jr.), da FGV/SP (EJ-FGV) e da EESC/USP (EESC jr.), escolhidas por estarem entre as melhores empresas juniores do estado de acordo com a Federação da Empresas Juniores do Estado de São Paulo (FEJESP), estabeleceram sua estratégia, e como se organizam para que consigam atingir os objetivos por elas estabelecidos. Além disso, serão pesquisadas quais são as ferramentas de gestão que utilizam como base para obterem os melhores resultados.

Outro ponto importante será identificar as competências adquiridas e desenvolvidas pelos membros, através da participação nessas empresas juniores.

O roteiro de entrevistas, tanto para os diretores dessas organizações como para os ex-membros encontra-se a seguir:

7. Roteiro de Entrevistas

7.1 Para a Direção

- Qual a frequência é feito o planejamento estratégico?
- Como estrutura-se a organização (ex: departamentos)?
- Quais são os maiores problemas enfrentados da EJ?
- Quais ferramentas de gestão são utilizadas?
- Existe plano de carreira?
- Existem políticas de motivação?

7.2 Para ex-Membros

- O que te levou a fazer parte de uma empresa júnior?
- Quanto tempo ficou na organização?

- Teve algum cargo de liderança?
- Participou de eventos do Movimento Empresa Junior?
- Quais foram os maiores problemas enfrentados?
- Qual foi o maior legado da época de EJ?
- Quais características e competências você acredita ter desenvolvido?

8. Estudos de caso

Com o objetivo de obter os dados para complementar as revisões bibliográficas foram feitos três estudos de caso em organizações juniores, e as perguntas acima serviram como base para a coleta de dados.

Esses dados obtidos foram muito importantes, pois auxiliam visualizar como essas empresas se organizam para obterem os resultados desejados, de acordo com os respectivos planos estratégicos.

Primeiramente, houve um contato por e-mail com o diretor presidente das três juniores, em seguida estabeleceu-se qual seria a forma de obter as respostas e informações necessárias. Pela proximidade física, foram feitas duas visitas à EESC jr. e houve mais dois contatos por e-mail visando tirar outras dúvidas.

Já as informações necessárias, com relação às empresas em São Paulo-SP, foram obtidas através de trocas de e-mails e conversas de áudio pela internet.

Todos esses contatos foram durante os meses de Outubro e Novembro de 2011.

8.1 Empresas estudadas

A escolha dessas três empresas deu-se por estarem dentre as mais antigas do Brasil, e conseqüentemente possuírem uma gestão mais estruturada. Além disso, propiciam uma comparação melhor, afinal encontram-se em cidades diferentes e abrangem cursos diversos. As três são filiadas à Federação Paulista das Empresas Juniores, o que garante que têm os requisitos mínimo de qualidade de gestão empresarial.

8.1.1 Empresa Júnior da Escola Politécnica da USP – Poli jr.

Foi a primeira empresa júnior de engenharia da América Latina, fundada em 1989, e localiza-se na Escola Politécnica da USP – na Cidade Universitária em São Paulo – SP.

É gerida exclusivamente por alunos da Politécnica, das 19 áreas da Engenharia, composta por aproximadamente 90 universitários.

O trabalho consiste em realizar serviços com excelência, propiciando o desenvolvimento dos membros nas áreas: empresarial, técnica e social. Esses serviços, de baixo custo, são oferecidos para pequenos empresários e pessoas físicas que tenham interesse em começar um novo negócio.

8.1.2 Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas – EJ-FGV

Em funcionamento desde 1988, é uma empresa de consultoria estratégica formada por alunos de graduação dos cursos de Administração, Direito e Economia. Divide-se em três áreas de atuação: Estrutura Interna, Finanças e Marketing.

O objetivo dos serviços oferecidos é dar apoio aos empreendedores e gestores de empresas ao direcionar a tomada de decisões estratégicas a partir do uso das melhores práticas do mercado e do conhecimento propiciado pela instituição FGV.

Localiza-se na cidade de São Paulo-SP e é composta por cerca de 60 alunos.

8.1.3 Empresa Júnior dos Alunos da Escola de Engenharia de São Carlos – EESC jr.

Fundada em 1992, no campus da USP da cidade de São Carlos-SP, é uma organização que realiza projetos nas áreas de Engenharia e Arquitetura. Seu foco são projetos de baixo custo para pequenas e médias empresas da região. Através da realização desses projetos, os membros podem desenvolver-se pessoal e profissionalmente.

É composta por cerca de 60 alunos de graduação dos cursos de Engenharia (Aeronáutica, Ambiental, Civil, de Computação, Materiais e Manufatura, Produção Mecânica, Elétrica, Mecânica e Mecatrônica) e Arquitetura.

8.2 Estratégia e Gestão

De acordo com Emílio Herrero Filho (2005) a gestão estratégica é uma área do conhecimento relativamente nova, introduzida nas universidades americanas na década de 1950, e é considerada uma das principais responsabilidades da alta administração porque consiste, de acordo com Liam Fahey, em “estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir e vencer nos mercados de hoje.”

Normalmente, no início de cada nova diretoria (anual ou semestralmente) é realizado, um conjunto de reuniões com os novos diretores dos grupos e com o diretor-presidente. O objetivo é estabelecer e revisar o Planejamento Estratégico (PE) da organização. Através disso, estabelece-se qual será a “cara” dessa nova gestão. São utilizadas ferramentas, estuda-se o histórico da empresa, e foca-se nas prioridades dos novos gestores. Quanto mais abrangentes e mais claros os objetivos, melhor será para monitorar e alcançar os objetivos ao final da gestão. Abaixo algumas características de cada empresa:

Quadro 3 – Características da estratégia de cada empresa

	Poli jr.	EJ-FGV	EESC jr.
Frequência que o PE é revisado	Anualmente	Semestralmente	Anualmente
Horizonte do PE	Trienal	Trienal	Trienal
Metodologias utilizadas	BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	Análise VRIO 5 Forças de Porter	BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)

Pode-se notar uma grande semelhança entre as empresas de engenharia, provavelmente pela semelhança de perfil dos alunos e dos serviços prestados.

A periodicidade da revisão do planejamento estratégico é algo mais freqüente, afinal as diretorias também mudam semestral ou anualmente.

No entanto, de acordo com informações obtidas nessas empresas, anteriormente o horizonte do planejamento era o mesmo da duração das gestões e havia um grande problema, afinal cada gestão tentava criar sua maneira de planejamento, e por ser alta a rotatividade dos membros, acontecia algo muito comum: as empresas trabalhavam em ciclos, ou seja, cada gestão impunha suas formas de alcançar os objetivos, não se preocupando com aquilo que já havia sido planejado na gestão anterior como com a próxima gestão.

Dessa forma, com um horizonte de planejamento mais longo, é possível uma maior evolução da organização, afinal evitam-se grandes mudanças e permite uma que o planejado progrida gradualmente.

Para embasar o planejamento estratégico são usadas ferramentas bastante conceituadas no mercado, como o BSC- *Balanced Score Card*, que de acordo com Emílio Herrero Filho (2005) é definido como a construção de uma estratégia competitiva que gera valor superior aos *stakeholders*. Algumas características relevantes:

- Tornar a formulação e a implantação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, com envolvimento de todos os profissionais em todas as fases de desenvolvimento;
- Colocar a estratégia no centro do negócio e integrá-la no dia-a-dia das pessoas;
- Descrever a estratégia da empresa, de forma clara, para assegurar a compreensão pelas pessoas; e
- Traduzir a estratégia em indicadores financeiros e qualitativos para medir a eficiência e eficácia da empresa.

Na Poli jr. e na EESC jr. utiliza-se também, como método gerencial, o MEG – Modelo de Excelência da Gestão, criado pela Fundação Nacional da Qualidade, que considera a organização como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. É baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Fundamentos são os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios. São eles:

- **Fundamentos:** pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e

informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social; e

- **Crítérios:** liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

Através desses fundamentos e critérios, similarmente ao BSC, tem-se uma forma de direcionar e medir como a gestão da empresa está sendo feita. Essa forma de listar todos os aspectos da organização é bastante eficiente, pois amplia a visão das pessoas sobre a complexidade e inter-relação que cada área tem com a outra, e como um fundamento pode, por exemplo, impactar diretamente em outras áreas.

Outra metodologia, que é utilizada pela EJ-FGV, é a Análise VRIO, que de acordo com Barney, Jay B. e Hesterly, William S (2007), é um mecanismo que integra dois modelos teóricos existentes: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos. Representa quatro questões ou perguntas que uma pessoa deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo:

- A questão do valor: o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- A questão da raridade: o recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?
- A questão da imitabilidade: as empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
- A questão da organização: as outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

De acordo com as respostas dessas perguntas monta-se uma tabela que permite verificar o potencial competitivo dos serviços, por exemplo, em desvantagem ou vantagem competitiva e se são vantagens sustentáveis ou temporárias.

Essas formas de gestão são bastante úteis ao perfil do empresário júnior, que possui pouca ou nenhuma experiência. Além disso, atualmente muitas delas buscam simplificar o

entendimento e aplicação das ferramentas, pois se percebeu que quando são muito complexas fica praticamente impossível aplicá-las na prática.

Normalmente, esses métodos gerencias são introduzidas por parcerias que as juniores fazem com consultorias que, em troca de aplicar treinamentos nos membros, divulgam suas empresas no meio universitário.

Outro quesito relevante é que, quanto mais bem estruturada é a gestão dessa empresa, maiores são as chances participar e receber o Prêmio da Qualidade FEJESP. Um dos objetivos dessa premiação é dar visibilidade ao movimento no mundo empresarial, e espalhar dentro do movimento, as melhores práticas dentro do meio júnior.

Consegue-se verificar, através da preocupação crescente dos juniores em utilizar métodos já testados, o quanto essas organizações estão preocupadas em atingir seus objetivos, utilizando-se de ferramentas eficientes, propiciando um aprendizado muito grande ao empresário júnior e fornecendo serviços de qualidade superior à sociedade.

8.3 Organização

A forma de organização das três empresas é bastante parecida. São compostas por áreas funcionais que possuem uma estrutura voltada para projetos.

Todas possuem departamentos como Recursos Humanos, Financeiro, Qualidade e Marketing, que auxiliam o grupo de projetos ou a equipe de projetos.

8.3.1 Ingresso e Cargos

O ingresso do membro funciona através de processos seletivos (entrevistas, dinâmicas e painéis) e sendo aprovado entra e permanece como *trainee* durante um período ainda de seleção que dura aproximadamente seis meses. Posteriormente, de acordo com cada organização, torna-se consultor (EJ-FGV) ou analista (Poli jr. e EESC jr.).

Essa primeira etapa, após o *trainee*, tem como objetivo a integração desse novo graduando à organização e normalmente é uma etapa de muito aprendizado.

Em seguida, é possível tornar-se gerente, um cargo com mais responsabilidades como o gerenciamento e a realização de projetos.

Paralelo a isso, tanto um analista quanto um gerente pode-se candidatar a diretoria de um grupo ou então à presidência.

Tornando-se um diretor ou diretor-presidente a pessoa deverá estar apta a lidar na gestão da empresa e, principalmente, das pessoas. São cargos que exigem uma responsabilidade muito maior, mas ao mesmo tempo são aqueles que permitem um desenvolvimento pessoal e profissional mais rico.

Ainda existem, os membros seniores ou então conselheiros, que são pessoas com bastante tempo de permanência na empresa, alguns ex-diretores, que dentre suas funções estão: fiscalizar os indicadores financeiros da empresa, auxiliar na gestão do conhecimento e darem apoio na resolução de problemas.

8.3.2 Reuniões

Nas três empresas são realizadas reuniões semanais dos grupos funcionais, onde cada diretor reúne-se com sua equipe. Posteriormente, em outro dia da semana é a vez dos diretores reunirem-se com o diretor presidente para analisar e gerir a empresa como um todo.

Podem ocorrer reuniões extras caso sejam necessárias. Além disso, é comum haver reuniões gerais com todos os membros, para informações gerais do andamento da empresa, mensal ou bimestralmente.

8.3.3 Plano de Carreira e Tutorias

Atualmente, as três empresas possuem plano de carreira, que segundo foi informado, tem como objetivo estruturar o progresso do membro e sua evolução profissional dentro da empresa, além de auxiliar a gestão do conhecimento e motivação. Ademais, é imprescindível que o membro tenha uma perspectiva de crescimento durante esses dois a três anos, em média, que permanecerá na organização.

Para avançar de cargo, existem alguns requisitos a serem cumpridos, como por exemplo, ter poucas faltas e participar de eventos do MEJ.

Na EESC jr. a criação do plano de carreira foi uma resposta ao pouco tempo de permanência de alguns membros, e tem o intuito de aumentar para três anos em média a estada de cada graduando.

Outro fator relevante, presente nas juniores, é a presença de um tutor \ mentor que cada pessoa tem assim que ingressa na organização, e que pode permanecer durante sua trajetória da empresa. O mentor, com mais experiência, tem a missão de auxiliar o recém-chegado a compreender melhor como as coisas funcionam, além de ser uma forma do grupo de Recursos Humanos manter-se perto de cada pessoa e auxiliar na resolução de alguns conflitos.

8.4 Gestão de Projetos

Normalmente, quando a solicitação de projeto chega, ele será avaliado se está dentro do portfólio da empresa, e caso afirmativo, será feito um orçamento e um planejamento que será passado ao cliente, e caso haja interesse de ambas as partes é assinado um contrato.

Posteriormente é estabelecido qual membro será o responsável pelo projeto, e quem irá executá-lo. Cabe aqui destacar que, enquanto na Poli jr. e na EJ-FGV quem faz os projetos são os próprios membros, na EESC jr, os membros da equipe do projeto são responsáveis pelo projeto, porém quem executa é um estagiário externo à EJ (da mesma universidade) que é contratado através de processo seletivo.

Como já foi dito na parte de planejamento estratégico, as três empresas possuem ferramentas de gestão que impactam diretamente em como será a gestão dos projetos, que é foco dessas organizações.

Para complementar essas metodologias, a Poli jr. baseia-se no PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* que é um conjunto de práticas em gestão de projetos publicado pelo *Project Management Institute* (PMI) e constitui a base do conhecimento em gerência de projetos do PMI – é um guia mundialmente conhecido e utilizado nas maiores corporações do mundo.

Para assessorar a equipe de projetos, os outros departamentos da empresa auxiliam de acordo com suas funcionalidades, cada qual com suas ferramentas mais específicas de gestão.

Por exemplo, algo que está bastante evoluído nessas três empresas estudadas, é a aplicação dos 5S's, que é uma ferramenta organizacional que visa deixar os objetos, documentos e coisas da empresa – tanto físicos como virtuais - organizados, limpos, classificados, identificados e acessíveis buscando uma maior produtividade e motivação das pessoas. Periodicamente são realizadas verificações para conferir se a organização da empresa está sendo mantida e os grupos mais organizados recebem premiações.

Como todo o aprendizado e os serviços que a organização oferece giram em torno da gestão de projetos, é extremamente importante que ela seja bem feita, pois assim os membros terão um aprendizado maior e os clientes ficarão satisfeitos, colaborando para a boa imagem do movimento.

8.5 Problemas enfrentados atualmente.

Abaixo serão citados alguns problemas que as empresas estão enfrentando e quais as soluções que estão utilizando.

- Problemas na gestão da empresa como um todo. As três empresas implantaram, como já foi dito, ferramentas de gestão como BSC, MEG, e baseiam-se nelas como forma de ter uma gestão baseada em teorias maduras e aplicáveis;
- Falta de conhecimento de mercado. A empresa júnior fez parceria com uma consultoria empresarial renomada no país, que irá prestar consultoria nessa área visando ampliar o conhecimento do mercado onde essa júnior atua (Poli jr.);
- Gestão do Conhecimento: A empresa júnior está desenvolvendo uma plataforma *SharePoint* que visa reunir e integrar todas as informações referentes à organização, facilitando o acesso de todos aos documentos e materiais importantes (EJ-FGV);
- Grande evasão de membros de um departamento X: Será realizado um *Kaizen* (Melhoria Contínua – Produção Enxuta) que irá buscar os porquês desse problema, e quais serão as melhorias que serão implantadas para que isso não ocorra novamente (EESC jr.); e

- Baixo tempo de permanência dos membros: Foram criados planos de carreira e cada membro possui um tutor para auxiliá-lo. (EESC jr.)

8.6 Benefícios

8.6.1 Para a sociedade

Existem inúmeros benefícios para a sociedade, dentre os quais é possível destacar:

- Formação de profissionais com melhor qualificação: as pessoas que participam do movimento relatam as competências adquiridas como será mostrado a seguir;
- Acesso das pequenas e médias empresas a soluções advindas de instituições com grande prestígio acadêmico e mão-de-obra qualificada; e
- Participação da sociedade em eventos voltados ao bem estar social, por exemplo, em campanhas de agasalho, feiras de recrutamentos e outros treinamentos.

8.6.2 Para os ex-membros.

Simultaneamente à pesquisa nas três organizações, foi feita uma pesquisa com 15 ex-membros da EESC jr..

O questionário foi baseado no roteiro de entrevistas citado anteriormente e foi enviado ao grupo de email de ex-alunos da Engenharia de Produção, dentre os quais 15 pessoas responderam.

Os tópicos abaixo confirmam que realmente o movimento empresa júnior está alcançando os seus objetivos. Os dados obtidos foram baseados nas perguntas anteriormente propostas.

8.6.3 Motivos que o levaram a participar de uma empresa júnior.

Foram questionadas, em perguntas abertas, quais os motivos que o levaram a participar dessas organizações. As respostas mais frequentes foram:

- Complementar a formação acadêmica: É um dos motivos principais do movimento, que claramente tem atraído os alunos;
- Aprendizado: Nesse caso, o aprendizado é bem voltado à aplicação das teorias aprendidas, algo que os participantes buscam sempre;
- Indicação de amigos: É bastante visível a quantidade de ex-membros que incentivam a participação dos calouros. Isso é extremamente relevante, afinal uma dica de um veterano é muito importante pra o ingressante escolher essa atividade extracurricular dentro das outras opções. Além disso, quando questionados se recomendariam a participação, 14 dos 15 entrevistados disseram que sim; e
- Aprender como é a realidade das empresas: Ao imaginar que podem adiantar o aprendizado e chegar ao mercado já com experiência prévia daquilo encontrarão.

8.6.4 Aprendizados e competências desenvolvidas

O objetivo dessas perguntas foi obter quais foram os aprendizados e competências mais relevantes que foram propiciados durante a participação na empresa júnior e compará-las com aquilo que a teoria diz:

- Trabalho em grupo: é uma das características mais importantes no mercado atualmente, afinal toda organização compõe-se de pessoas, e tendo experiência prévia durante a graduação obtém-se um diferencial na entrada no mercado de trabalho;
- Priorizar os recursos e focar onde os resultados serão melhores: sendo organizações com recursos limitados, é necessário saber priorizar utilizando os recursos disponíveis;
- Cumprimento de prazos: se os clientes não forem atendidos no prazo proposto, é um grande problema para a empresa, sendo assim, por ser um trabalho sério, as pessoas precisam cumprir com o planejado;
- Gerenciar projetos: Sendo a gestão de projetos algo que é muito aplicado nas empresas, esse tipo de aprendizado é outra característica diferencial para aqueles que têm conhecimento prévio das ferramentas utilizadas na gestão;
- Trabalhar com a diversidade e relacionamento interpessoal: por estar dentro de um ambiente mais diversificado que a sala de aula, por exemplo, a empresa júnior é um ambiente propício para o desenvolvimento das relações entre as pessoas. Como cada um tem sua ideia e forma de responder aos problemas, é necessário aprender a lidar com as diferenças, sabendo aceitar as ideias e sugestões dos outros. É uma fase de fazer amigos e até futuros parceiros comerciais. Para muitos, é o primeiro contato com pessoas de cidades, estados e pensamentos bastante diferentes;
- Criatividade: ao deparar-se com problemas novos, exercer a criatividade na solução dos problemas é algo muito importante;
- Planejamento do tempo: por ser um graduando, o membro tem que aprender a planejar seu tempo entre os compromissos acadêmicos (provas, trabalhos e relatórios), compromissos com a júnior e seus outros afazeres;

- Falar em público: é muito comum que a pessoa tenha que expor suas idéias perante o grupo ou até apresentar a organização ao campus, em palestras de recrutamento de novos participantes;
- Liderança: Como já foi falado, existem os diretores e os cargos de liderança (por ex: gestor de projetos, responsáveis por eventos) e nessas horas o sucesso do grupo dependerá diretamente de como o líder leva o grupo. É uma das experiências mais lembradas por que teve um cargo de liderança;
- Negociação: Essa característica é bastante desenvolvida, afinal é necessário negociar sempre: Internamente – com os membros que tem opiniões diferentes. Externamente – com clientes – questões como preços e prazos, com professores – auxílios na realização dos projetos, e com a própria instituição - com apoios para liberações de recursos como salas, equipamentos; e
- Empreendedorismo: É facilmente perceptível o número de pessoas que mostram vontade de ter negócio próprio desde quando entram na empresa, é o perfil de pessoas que querem fazer mudanças na sociedade, criando e melhorando o que já existe. São pessoas proativas, que vêem na independência uma oportunidade de implantar as mudanças que desejam.

É interessante verificar que esses tópicos de aprendizado estão claramente relacionados com aquilo que o estudante almeja antes de entrar na empresa júnior, afinal todas as características lembradas pelos ex-juniores são completamente coerentes com aquilo que disseram ter aprendido.

8.6.5 Problemas enfrentados

Além dos benefícios obtidos, foram citadas algumas das dificuldades enfrentadas:

- Pessoas descompromissadas: existem pessoas que ingressam com o único objetivo de melhorar o currículo e não estão preocupadas em desenvolver um trabalho correto, um dos motivos da criação de exigências mínimas para que possa permanecer e do plano de carreiras e tutorias;

- Restrições Financeiras: é um dos problemas comuns, mas que para muitos se torna um desafio e faz com que aprendam a ser mais eficientes e fazer muito, mesmo com poucos recursos;
- Falta de inovação: é algo que freqüentemente abrange empresas pequenas e pessoas que não estão aptas a ver outras respostas para as mesmas perguntas. Muitas empresas incitam que os membros inovem e arrisquem, pois é uma fase que alguns erros ainda são “permitidos”;
- Falta de apoio dos professores: existem docentes que priorizam a vida acadêmica e enxergam movimento como algo que compete com a graduação do aluno. Dessa forma, é necessário que exista uma divulgação do real objetivo do movimento, para que essa idéia seja esclarecida e que entendam que é algo muito importante na complementação da formação pessoal; e
- Membros resistentes às mudanças: inerente ao ser humano, muitos têm medo do novo, e isso acontece também entre os juniores. No entanto, é comum que, com o tempo, muitos aprendam a confiar, aceitar novas idéias e mudanças, enxergando que para evoluir é necessário romper certos paradigmas.

9. Considerações finais

A grande motivação desse trabalho foi a experiência excepcional durante os três anos em que participei da EESC jr. e do MEJ, e em tudo aquilo que trago como bagagem desse período de enorme aprendizado, quando pude desenvolver-me profissionalmente e fazer amigos que permanecem até hoje.

Logo que ingressei no curso de Engenharia de Produção Mecânica, e ciente do novo mundo que para mim se abria, fui buscar atividades extracurriculares, e sem dúvidas, a mais indicada pelos meus veteranos foi a empresa júnior.

Resolvi me candidatar e fui aprovado, indo para o Grupo de Qualidade.

Logo no começo, fui convidado a participar dos eventos que a FEJESP organizava. Naquele ano, havia os Finais de Semana Juniores, que aconteciam todo mês, com palestras de

empresários e líderes renomados, dinâmicas, treinamentos e muitas trocas de experiência entre os empresários juniores.

A cada vez que participava dos eventos sentia-me cada vez mais motivado e com vontade de fazer e aprender muitas coisas, no entanto, ao voltar para a empresa júnior, via que algumas pessoas, principalmente aquelas que não entendiam muito bem sobre o MEJ e não participavam dos eventos, subestimavam o potencial daquilo que poderiam realizar.

No final desse primeiro ano pensei seriamente em sair da empresa e dedicar-me somente a organização da Semana da Engenharia de Produção, outra atividade extracurricular que fiz parte. No entanto, pensei bem e decidi que iria dedicar-me mais à EESC jr. e resolvi que meu segundo ano seria de bastante empenho.

Sendo assim, fui o único não-diretor, a participar do planejamento estratégico e de praticamente todas as reuniões de diretorias naquele ano. Essa proximidade com a diretoria e com todo o funcionamento da empresa foram fundamentais para que eu aprendesse muita coisa sobre a gestão de projetos e principalmente a trabalhar em grupo. Nesse ano, eu e vários dos diretores participamos ativamente do MEJ, inclusive fui Coordenador Regional das Empresas Juniores, que consistia em aproximar as EJs daqui da região de São Carlos – SP e integrá-las à Federação.

Nesse mesmo ano, consegui ver muito mais resultados no Grupo da Qualidade, o qual eu fazia parte, inclusive por termos implantado uma forma de acompanhamento de todos os projetos que estavam sendo realizados e, portanto, tendo contato com todos os projetos e grupos.

Todo esse meu empenho foi imprescindível para minha decisão de, após dois anos na EESC jr., candidatar-me e ser eleito Diretor da Qualidade.

Ao tornar-me diretor foi a hora de implantar as minhas idéias e aplicar o conhecimento que havia adquirido até então. Nesse momento, além de aplicar várias ferramentas de gestão, foi o período que tive realmente que lidar com um grupo, e aprender a conduzir pessoas de forma a mantê-las motivadas e incentivando o crescimento profissional e pessoal. Nessa hora aprendi que podem existir as melhores ferramentas e as melhores pessoas, mas se cada um não vir sentido naquilo que faz os resultados serão inferiores ao que poderiam ser. Aprendi muito, principalmente perante os problemas que surgiram durante o percurso.

Nesse momento vi como a teoria nem sempre é facilmente aplicada, principalmente quando existe a aversão a mudança. Nessas horas é importante saber dialogar e ser coerente com aquilo que se deseja fazer e modificar, e é necessário que a diretoria se enxergue como um time que busca os mesmos resultados, estando sempre alinhada e sendo ética.

Ao final da gestão como diretor da Qualidade constatei o quanto valeu a pena todo o trabalho que fizemos dentro da diretoria, que esteve todo o tempo muito unida, e dentro do grupo que coordenei. Minha meta foi estar acessível sempre e presente nas atividades de cada um. Além disso, tentei sempre mostrar que cada coisa feita por cada um iria impactar diretamente nos projetos e na empresa como um todo.

Esse ano, em visita para conversar com o diretor-presidente, em busca de informações para o estudo de caso puder ver que muitas daquelas idéias que nós implantamos permanecem e outras foram até melhoradas, o que dá uma sensação de ter feito um trabalho eficaz.

Por tudo aquilo que vivi, sou um dos maiores incentivadores da participação nas juniores, e serei sempre grato por tudo aquilo que aprendi, por todas as ótimas pessoas que conheci, e por todas as idéias que até hoje impactam a minha vida.

A participação na EESC jr. foi sem dúvida uma das melhores experiências da minha vida, e recomendo àqueles que pensam em fazer parte que o façam, e sejam membros empenhados, pois dessa forma, poderão aproveitar tudo aquilo que é possível dentro do MEJ.

10. Conclusões

O Movimento Empresa Júnior, que tem dentre seus principais objetivos a complementação da formação do graduando, propiciando a aplicação das teorias aprendidas, está cumprindo com o seu papel.

Nesses mais de vinte anos de presença no Brasil pode-se concluir, tanto pela bibliografia existente como pelo estudo de casos, que as empresas citadas estão bastante organizadas e preocupadas em utilizar-se de ferramentas e técnicas de gestão importantes, além disso, os alunos têm demonstrado um interesse enorme em mostrar o quanto os juniores podem ser profissionais, mesmo antes de irem para o mercado de trabalho.

O estudo focou os aspectos principais dessas organizações e ficou evidente que proposta dos planos estratégicos mais longos mostrou melhores resultados e que é necessário seguir a missão e visão (estratégias) à risca para, assim, atingir os objetivos do MEJ, de cada EJ e dos alunos.

Pode-se constatar que várias ferramentas (já aplicadas em grandes empresas) são extremamente úteis para a gestão das EJs e para o aprendizado dos participantes. Além disso, é bom frisar o quanto o plano de carreiras e a tutoria são relevantes para que haja maior motivação, com trabalhos e funções mais enriquecedoras e menos repetitivas. Um dos grandes estímulos à melhoria continua é a participação nos prêmios da qualidade, que instigam os alunos a buscar uma gestão cada vez mais eficiente e divulgar as melhores práticas.

Já os ex-membros demonstram bastante satisfação com aquilo que foi vivenciado, mostrando quais foram os principais aprendizados obtidos durante sua participação. Praticamente todas as competências citadas na teoria foram confirmadas como sendo realmente desenvolvidas na prática. Ademais, praticamente todos recomendam aos estudantes ingressantes que participem – sinal de que valeu a pena.

Dessa forma, conclui-se que o Movimento Empresa Júnior tem sido extremamente importante na formação de pessoas mais qualificadas que terão um impacto enorme nas suas vidas e na sociedade – premissas básicas do movimento.

11. Bibliografia

- BARNEY, JAY B. E HESTERLY, WILLIAM S. (2007). **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Tradução Monica Rosemberg. Revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- BRASIL JR (2011). **Conceito Nacional de Empresa Junior**. São Paulo. Disponível em: http://www.brasiljunior.com.br/arquivos/files/Conceito_Nacional_de_Empresa_Junior10.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2011
- BRASIL, Resolução CNE/CES 11, de 11 de março de 2002. Diretrizes Curriculares Nacionais.
- HERRERO, EMÍLIO (2005). **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2004). **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DORNELAS, JOSÉ CARLOS ASSIS (2008). **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. – 3 ed.** – Rio de Janeiro. Elsevier.
- EESC jr. – Empresa Júnior dos Alunos da Escola de Engenharia de São Carlos (2011). São Carlos. Disponível em: <<http://www.eesc.usp.br/eescjr/>>. Acesso em: 15 nov. 2011
- EJ –FGV – Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas (2011). São Paulo. Disponível em: <<http://www.ejfgv.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2011
- FARMA JÚNIOR CONSULTORIA (2011). São Paulo. Disponível em: <<http://farmajr.wordpress.com/2009/11/25/evento-premio-de-qualidade-fejesp/>>. Acesso em: 15 nov. 2011
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2011). São Paulo. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/397/default.aspx>>. Acesso em: 15 nov. 2011
- GHEMAWAT, P. (2000). **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman.

- JADE – European Confederation of Junior Enterprises (2011). Bruxelas – Bélgica. Disponível em: < <http://www.jadenet.org/html/jadenet/about/overview/>>. Acesso em: 15 nov. 2011
- MATOS, FRANCO DE (1997). **A empresa júnior: no Brasil e no mundo**. São Paulo: Ed. Martin Claret.
- MAXIMILIANO, ANTONIO CESAR AMARU (2004). **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas.
- MORETTO, L. N, et al (2004). **Empresa Júnior – Espaço de aprendizagem**. Florianópolis: Ed. Gráfica Pallotti.
- OLIVEIRA, EDSON MARQUES (2003). **Trabalhando como consultor júnior: como ser consultor com pouca experiência**. Franca-SP: Ribeirão Gráfica e Editora
- PLONSKI, G. A. (1995). **Cooperação empresa-universidade na Ibero-América: estágio atual e perspectivas**. São Paulo: Revista de Administração, USP, v.30, n.2, p.65-74.
- POLI JR. – Empresa Júnior da Escola Politécnica (2011). São Paulo. Disponível em: <<http://www.polijr.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2011
- PMI BRASIL. – Project Management Institute (2011). São Paulo. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2011
- PQ FEJESP (2010). **Edital do 14º Prêmio da Qualidade FEJESP**. São Paulo. Disponível em: <http://issuu.com/rafael.mosna/docs/edital_de_projetos_-_pq_fejesp_2010>. Acesso em: 15 nov. 2010
- TACHIZAWA, TAKESHI E REZENDE, WILSON W. (2000). **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: MAKRON Books.
- THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. (2000). **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira.