

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
DEPARTAMENTO DE LETRAS  
BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO TRILÍNGUE

PEDRO MÁRIO VARGAS DA SILVA

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS E RESULTADOS: A TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE  
MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA O PROGRAMA DE EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO DA BRASIL JÚNIOR**

VIÇOSA/MG  
OUTUBRO - 2014

PEDRO MÁRIO VARGAS DA SILVA

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS E RESULTADOS: A TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE  
MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA O PROGRAMA DE EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO DA BRASIL JÚNIOR**

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências da disciplina Monografia (SEC 499), do curso de Secretariado Executivo Trilíngue.

Orientadora: Profa. Débora Carneiro Zuin.

VIÇOSA/MG  
OUTUBRO - 2014

PEDRO MÁRIO VARGAS DA SILVA

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS E RESULTADOS: A TRANSIÇÃO DO SISTEMA DE  
MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA O PROGRAMA DE EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO DA BRASIL JÚNIOR**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Letras da Universidade  
Federal de Viçosa, como parte das  
exigências da disciplina Monografia  
(SEC 499), do curso de Secretariado  
Executivo Trilíngue.

Prof. Edson Arlindo Silva - DAD/UFV

Examinador

Profa. Rosalia Beber de Souza - DLA/UFV

Examinadora

Profa. Débora Carneiro Zuin - DLA/UFV

Orientadora

VIÇOSA/MG

OUTUBRO - 2014

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelas oportunidades, que promovem ambientes para que eu me torne, constantemente, uma pessoa melhor.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, ajudaram-me a realizar este trabalho, como a Professora Lara Lúcia da Silva, que ministrou a disciplina “Metodologia de Pesquisa Aplicada ao Secretariado Executivo”, onde pude, pela primeira vez, ter contato direto com esta pesquisa.

Também agradeço aos meus colegas de trabalho e de curso que me deram o suporte preciso para a finalização desta etapa e, especialmente, à minha professora orientadora, Profa. Débora Carneiro Zuin, que, com atenção e compreensão, instruiu-me a realizar este estudo.

Ainda, agradeço às Empresas Juniores, parte essencial deste trabalho, as quais colaboraram com interesse e prontidão.

Por último, agradeço à minha família, aos meus amigos, a empresários juniores próximos, que foram pacientes, compreensivos, prestativos e que me incentivaram a concluir esta pesquisa, de tão grande importância para mim.

## RESUMO

A gestão de uma organização deve ser focada na qualidade de seus processos e resultados. A constituição de um modelo de gestão tangível às necessidades de desenvolvimento organizacionais encontra-se como um desafio. No contexto do Movimento Empresa Júnior (MEJ) brasileiro esse desafio, desde 2008, vem sendo trabalhado pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior) em forma de programas que delimitam o alinhamento com uma gestão por resultados. Nesse ano, foi idealizado o Sistema de Medição de Desempenho (SMD), que visava atestar a qualidade de Empresas Juniores e Federações nacionais, no que dizia respeito aos resultados conquistados anualmente pelas suas equipes, como faturamento, cumprimento de metas e satisfação de clientes. No entanto, a partir de estudos da própria Brasil Júnior, concluiu-se que analisar somente os resultados não levam uma organização, diretamente, a melhorar seus processos continuamente. Por isso, em 2012 o SMD deu lugar ao Programa de Excelência da Gestão (PEG), que tinha um outro escopo de avaliação: de analisar práticas e resultados. Mais completo e com fundamentos da excelência em gestão, o PEG tem o objetivo de avaliar a mudança das organizações do MEJ em prol de uma maior produtividade e competitividade na sociedade e no mercado. Diante das duas formas de avaliação, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os resultados e os efeitos da transição do SMD para a o PEG, realizando uma pesquisa-ação acerca da relação entre práticas e resultados organizacionais, através da aplicação de questionário em onze Empresas Juniores. Os resultados apontam para a geração de valor da mudança de um programa para o outro, bem como a satisfação com essa transição. Além disso, as organizações visualizam melhor, hoje, a necessidade de estabelecer uma gestão voltada para a excelência, o que é bastante exposto pelo programa vigente.

**Palavras-chave:** Gestão. Empresa Júnior. Práticas. Resultados. Transição. Programas.

## **ABSTRACT**

The management of an organization should be focused on the quality of its processes and outcomes. The creation of a model management tangible to the organizational development necessities is a challenge. In the Junior Enterprise Movement (MEJ) in Brazil this challenge since 2008 has been worked by the Brazilian Confederation of Junior Enterprises (Brasil Júnior) in the form of programs that define the alignment with a management by results. The Performance Measurement System (SMD) was idealized this year, which aimed to certify the quality of Junior Enterprises and State Federations, in regard to the results achieved annually by their teams such as billing, fulfillment of goals and customer satisfaction. However, from studies of Brasil Júnior itself, it was concluded that only analyzing the results do not lead an organization directly to continuously improve their processes. Therefore, in 2012 the SMD gave way to the Excellence Management Program (PEG), which had another scope reviewed to analyze practices and results. Most complete and with fundamentals of excellence in management, the PEG has to evaluate the change of the MEJ organizations towards greater productivity and competitiveness in the market and society. Given the two forms of evaluation, this study aims to identify the results and effects of the transition from the SMD to the PEG, conducting a study on the relationship between organizational practices and results through the application of a questionnaire to eleven Junior Enterprises. The results point to the generation of value of the change from one program to another, as well as satisfaction. In addition, organizations visualize better today the need to establish a management focused on excellence, which is presented by the current program.

**Keywords:** Management. Junior Enterprise. Practices. Results. Transition. Programs.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Os três níveis de planejamento dentro de uma empresa .....	16
<b>Quadro 2.</b> Os fundamentos da excelência .....	20
<b>Quadro 3.</b> Os critérios da excelência .....	21

## LISTA DE SIGLAS

ABNT .....	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Brasil Júnior .....	Confederação Brasileira de Empresas Juniores
BJ .....	Confederação Brasileira de Empresas Juniores
EJ .....	Empresa Júnior
EJs .....	Empresas Juniores
FGV .....	Fundação Getúlio Vargas
FNQ .....	Fundação Nacional da Qualidade
MEJ .....	Movimento Empresa Júnior
PEG .....	Programa de Excelência da Gestão
SMD .....	Sistema de Medição de Desempenho
UFV .....	Universidade Federal de Viçosa

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	vii
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	viii
<b>SUMÁRIO</b> .....	ix
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2. JUSTIFICATIVA</b> .....	13
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	14
<b>3.1 Problematização</b> .....	14
<b>3.2 Objetivo Geral</b> .....	14
<b>3.3 Objetivos Específicos</b> .....	14
<b>4. Referencial teórico</b> .....	15
<b>4.1 O conceito de qualidade e a relação entre práticas e resultados</b> .....	15
<b>4.2 O Movimento Empresa Júnior</b> .....	17
<b>4.3 Programas de suporte às organizações do MEJ</b> .....	18
<b>4.3.1 O Sistema de Medição de Desempenho</b> .....	18
<b>4.3.2 O MEG e o Programa de Excelência da Gestão</b> .....	19
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	25
<b>5.1 Natureza e tipo da Pesquisa</b> .....	25
<b>5.1.1 Métodos de Coleta</b> .....	27
<b>5.1.2 Amostragem</b> .....	28
<b>5.1.3 Método de Análise</b> .....	29
<b>6. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	31
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	40

<b>APÊNDICE A - Questionário</b> .....	43
<b>ANEXO A - Carta de apoio da Brasil Júnior à pesquisa</b> .....	46
<b>ANEXO B - Lista de indicadores do SMD</b> .....	48
<b>ANEXO C - Lista de indicadores do PEG</b> .....	49

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de uma empresa deve ser marcada pelo foco na qualidade interna e, também, externa. A constituição de um modelo de gestão tangível às realidades organizacionais encontra-se como um desafio.

A cada dia, mais modelos de gestão, como o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) são estudados e melhorados, a fim de se estabelecer um relacionamento efetivo com a força de trabalho e com todos os públicos externos de uma organização. Isso tudo, devido à incerteza e à fácil possibilidade de mudança da sociedade.

Como um exemplo cabível a um cenário de constantes transformações, encontra-se o Movimento Empresa Júnior (MEJ), formado, no Brasil, por organizações, denominadas Empresas Juniores, tendo suporte das Federações de Empresas Juniores e Núcleos de Empresas Juniores, devendo estar alinhado à Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), sendo, todas essas instituições, sem fins econômicos.

De gestão a gestão, de ano a ano, vários estudantes, denominados empresários juniores, passam pelo gerenciamento da Empresa Júnior (EJ), atuando como gestores e executores de projetos para, geralmente, micro e pequenas empresas.

Diante disso, uma estrutura capaz de legitimar e instigar a melhoria dos resultados e das práticas das EJs é necessária. Para se mostrar congruente a esse pensamento, a Brasil Júnior criou, em 2008, o Sistema de Medição de Desempenho (SMD), analisando indicadores de resultado das EJs e Federações. Após quatro anos, a Confederação percebeu que era necessária

a adoção de um programa capaz de estimular a melhoria também das práticas, e não só dos resultados das organizações, dando origem ao Programa de Excelência da Gestão (PEG).

Buscando analisar os efeitos da transição de um programa para o outro, este trabalho objetiva analisar a percepção de onze Empresas Juniores brasileiras acerca dessa mudança, bem como coletar informações, por meio de questionários virtuais, que evidenciem a percepção sobre o desenvolvimento gerencial das organizações analisadas.

O tema é relevante para os estudos acerca da qualidade da gestão de organizações, visto que analisa dois programas de análise de desempenho, aplicável não somente a Empresas Juniores, mas também seniores.

O trabalho é desenvolvido em sete partes. Na primeira, é feita uma introdução. Na segunda, são expostos os motivos da execução da pesquisa. Os objetivos são elencados na terceira parte e na quarta o referencial teórico é explicitado, por meio de: um levantamento bibliográfico sobre os conceitos de qualidade, gestão, e excelência empresarial e; uma exposição documental e histórica sobre o Movimento Empresa Júnior e os programas analisados. Após isso é feita uma descrição do método de pesquisa escolhido e os parâmetros adotados e, por fim, é apresentada uma análise dos dados obtidos em questionários respondidos por EJs, seguido das considerações finais acerca da pesquisa.

## **2. JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema desta pesquisa justifica-se pela necessidade da atualização constante de modelos de análise de gestão em empresas, particularmente, nas Empresas Juniores brasileiras. Como afirma Peci (1999), o ambiente das organizações está marcado por constantes mudanças, caracterizado cada vez mais pela competitividade e produtividade em grande escala. Paralelo a isso, cresce a importância do gerenciamento eficaz da gestão, através de estratégia, processos e projetos bem controlados.

Outro motivo que reforça a realização deste estudo é o fato de o tema ser parte do cotidiano organizacional do pesquisador, que é integrante da Equipe Executiva da Brasil Júnior, detentora dos programas analisados. Todas as informações necessárias para esta pesquisa foram disponibilizadas e autorizadas pelo Diretor responsável pelo objeto de estudo.

Destaca-se a originalidade da pesquisa, pois a Brasil Júnior é a única instituição representativa, a nível nacional, de Empresas Juniores. Ainda, poucos estudos acerca da estrutura de suporte e desenvolvimento da Confederação destinados a suas organizações foram feitos, desde a sua fundação, em 2003.

A motivação de realizar esse estudo para a área de Secretariado Executivo se dá pela necessidade, comprovada pelos processos de seleção em grandes empresas, do desenvolvimento de um pensamento mais sistêmico, que como aponta Maximiano (2000), o complementa e integra teorias especializadas através de sua nova ótica, interpretação e soluções para enfrentar os problemas complexos. dentro das organizações, conhecendo seu sistema de gestão e oportunidades de melhoria para geração de melhores resultados.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Problematização**

Este trabalho busca responder, com relação à transição do SMD para o PEG, às seguintes perguntas: Um método que se baseia na avaliação de práticas e resultados tem maior impacto no desenvolvimento de gestão das EJs? A mudança de um programa para o outro gerou mais valor?

#### **3.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é identificar os resultados e os efeitos da transição do Sistema de Medição de Desempenho para o Programa de Excelência da Gestão da Brasil Júnior.

#### **3.3 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, traçam-se como objetivos específicos:

1. Realizar um estudo bibliográfico acerca da definição complementar entre práticas e resultados organizacionais;
2. Identificar, por meio de pesquisa documental, o desenvolvimento de medições de desempenho aplicadas às Empresas Juniores brasileiras;
3. Verificar a geração de valor e a satisfação das Empresas Juniores, em relação à transição estudada, através de coleta de dados.

## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta parte, será exposto o estudo bibliográfico acerca da definição complementar entre práticas e resultados organizacionais e a pesquisa documental acerca do desenvolvimento de medições de desempenho aplicadas às Empresas Juniores brasileiras.

### **4.1 O conceito de qualidade e a relação entre práticas e resultados**

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 1994, p. 3-4), citada por Valls e Vergueiro (1998), a qualidade é a “totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer às necessidades explícitas e implícitas”.

Diante disso, faz-se necessário que toda organização, principalmente no meio empresarial, atue na promoção de um melhor ambiente de trabalho, focando, sempre, na melhoria contínua de seus relacionamentos e atividades com sua força de trabalho interna e seus públicos externos.

Endossando essa característica, Ishikawa (1993, p. 43), explica que "qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor".

Ou seja, o processo de qualidade dentro de uma organização deve ser contínuo e perene, de forma a se obter um panorama capaz de visualizar os erros e consertá-los, entregando os melhores produtos e os melhores serviços para seus clientes, sejam eles internos ou externos.

Com isso, com a finalidade de estabelecer uma relação de avanço da qualidade organizacional, a existência de práticas e processos, além de resultados que norteiem a gestão, encontram-se como meios de desencadeamento de resultados coerentes e alinhados com o propósito e a estratégia de cada organização.

De acordo com o Dicionário Houaiss (2008), o verbete “prática” significa ação, execução, exercício; realização concreta de uma teoria; capacidade que resulta da experiência; maneira usual de fazer ou agir; costume, hábito. O termo “resultado”, segundo a mesma fonte, é caracterizado como o efeito de uma ação; consequência. Ou seja, a sequência lógica entre práticas e resultados é visível, visto que se mostram complementares.

De acordo com Martins e Costa Neto (1998):

Não é suficiente atribuir indicadores de desempenho para monitorar somente o desempenho no nível corporativo. Eles apenas informam sobre como estão os resultados – a satisfação dos *stakeholders*. Mas não dizem nada a respeito do que está acontecendo para se chegar aos resultados. É importante indicar como está a gestão dos meios necessários – macro e microprocessos – para atingir o objetivo principal da empresa (MARTINS E COSTA NETO, 1998, p. 306).

Para que os resultados sejam os melhores possíveis e estejam congruentes com toda a trajetória da gestão da organização, é necessário que se estabeleça uma forte relação com suas operações, que, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2011, n.p.) “são compostos por questões que investigam ‘como’ a organização atende a determinados requisitos gerenciais, isto é, quais são e como funcionam as práticas de gestão que a organização adota para atendê-los”.

Dessa forma, cria-se uma relação de conceitos entre “processos” e “práticas”, devendo ter, ambas as partes, a finalidade de atingir os objetivos e resultados esperados pela empresa. Essa junção de conceitos estará explicitada em todo o presente trabalho.

Todo sistema de gestão de sucesso de uma empresa deve ter todas suas partes interligadas e esse desenvolvimento deve ser bastante focado, para que melhores consequências, internas e externas, sejam alcançadas, objetivando um caráter processual de atenção a riscos, implicando em possíveis ações corretivas.

O ato de gerenciar, que, segundo Campos (1994) é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar a padronizar em caso de sucesso, dentro de uma organização, deve conseguir conectar os planejamentos estratégico, tático e operacional de uma organização. No quadro a seguir, pode-se visualizar a comparação entre estes três tipos de planejamento:

TIPO DE PLANEJAMENTO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
Estratégico	Por meio de uma análise do ambiente, a organização cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Ainda, o alcance da visão deverá ser mensurado por meio de objetivos e indicadores estratégicos.
Tático	Tem sua abrangência sobre determinados setores ou áreas da organização. É definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.
Operacional	Abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização no dia a dia.

Quadro 1. Os três níveis de planejamento dentro de uma empresa.  
Fonte: Chiavenato, 2000; Fischmann & Almeida, 1991.

A partir da conexão de todos esses níveis, o sistema de gestão de uma organização está apto a gerar resultados, por meio da liderança efetiva, que, conforme Campos (2009), é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo.

Ou seja, deve-se criar um ambiente de trabalho capaz dos funcionários se sentirem construtores de resultados em conjunto e em sintonia, mediante normas, regras e sistematizações específicas para conseguirem atingir os objetivos delimitados.

#### 4.2 O Movimento Empresa Júnior

Como objeto de estudo desta pesquisa encontram-se as Empresas Juniores, que são organizações sem finalidade econômica, formadas e geridas por graduandos de instituições de ensino superior que prestam serviços para micro e pequenas empresas.

Elas fazem parte do Movimento Empresa Júnior (MEJ), iniciado em 1967, na França, possuindo como principal objetivo complementar a formação acadêmica de seus participantes fornecendo experiências práticas. Na década de 80 o modelo francês consolidou-se e começou a se difundir internacionalmente, espalhando-se por toda a Europa.

Em 1988, o conceito Empresa Júnior (EJ) chegou ao Brasil, através da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. A EJ pioneira no Brasil foi vinculada à Fundação Getúlio Vargas (FGV) e em pouco tempo o Movimento se espalhou por todo o país de forma significativa, devido aos preços acessíveis e à qualidade de seus produtos e serviços junto à oportunidade de desenvolvimento pessoal que as empresas juniores proporcionam aos estudantes universitários.

Em termos quantitativos, o MEJ brasileiro expandiu-se muito de 1988 a 1995, surgindo cem EJs, número que foi atingido no país de origem somente em dezenove anos, entre 1967 e 1986 (Brasil Júnior, 2014). Atualmente, depois de 25 anos no país, a Rede cresceu, profissionalizou-se e amadureceu. Segundo o Censo & Identidade (2014), pesquisa feita anualmente com o MEJ brasileiro, são mais de 5150 universitários espalhados em cerca de 433 empresas juniores e realizando mais de 2599 projetos por ano.

Como uma forma de facilitar e articular projetos e programas, foram criadas e instaladas organizações, denominadas instâncias, sendo elas Federações, Núcleos e a Confederação de Empresas Juniores, com o intuito de fornecer representatividade, suporte, integração, alinhamento e regulamentação às EJs, promovendo também a expansão da Rede pelo país.

### **4.3 Programas de suporte às organizações do MEJ**

Conforme explicitado, as instâncias e, principalmente, a Brasil Júnior, detêm em sua cadeia de serviços, programas que alavancam os resultados e o desempenho de suas organizações, tais como Empresas Juniores e Federações.

Sendo assim, os objetos específicos deste estudo são esses programas, que serão melhor explicitados nos próximos tópicos, com foco total nas EJs, mesmo sendo plataformas onde as Federações também podem participar.

#### **4.3.1 O Sistema de Medição de Desempenho**

A Brasil Júnior, em 2008, criou o Sistema de Medição de Desempenho (SMD) para as Empresas Juniores (EJs). O objetivo era coletar, através de resultados, os indicadores-base para uma gestão de qualidade, além de auxiliar na tomada de decisão e formulação das estratégias, possibilitando a identificação de pontos críticos e servir de insumo para o direcionamento e melhoria contínua das EJs.

“O Sistema era formado por dezenove indicadores, divididos em sete perspectivas, que cobriam pontos considerados importantes dentro da gestão das EJs: Projetos, Mercado, MEJ, Financeiro, Pessoas, Sociedade e Projetos. Ele foi desenvolvido baseado no Modelo de Excelência em Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e adaptado à realidade das Empresas Juniores” (Brasil Júnior, 2008, n.p.).

O SMD compreendia na definição de metas; coletas de dados; pré-seleção; auditoria; geração de resultados; disponibilização de relatórios. A primeira etapa, a definição das metas, era comandada pela capilaridade do MEJ. Ou seja, a Brasil Júnior utilizava suas Federações

para trabalharem essa parte com suas respectivas Empresas Juniores, por meio de reuniões, treinamentos ou apresentações.

A segunda etapa, a coleta de dados, era feita por meio do *LimeSurvey*, um sistema tecnológico de informação. A terceira parte do programa, consistia na pré-seleção de Empresas Juniores (e também Federações) para serem auditadas pelo SMD, mediante seu desempenho considerável no aumento dos seus resultados. Após a auditoria desses resultados, verificando a veracidade dos dados preenchidos pela EJ, acontecia a geração de resultados, onde, como parte importante de todo o programa, estava o reconhecimento das empresas que mais se destacaram, por meio de um *ranking* das melhores do país elaborado pela própria Brasil Júnior.

A última etapa era a geração de relatórios que ficava por conta da própria Brasil Júnior, especificamente, da Coordenadoria de Informação, onde os elaborava e disponibilizava para toda a Rede analisar em conjunto os resultados gerados pelo programa.

Devido à tal importância do SMD, é natural que o método utilizado seja revisto e aprimorado constantemente de forma a suprir as necessidades de seus usuários, sendo eles a Brasil Júnior, as Federações e as próprias EJs. Em 2011, o sistema passou por três grandes mudanças. Primeiro, a medição dos dados passou a ser anual. Segundo, os indicadores foram revistos, de forma a se adequarem à nova realidade do MEJ brasileiro. E por último, a interface *web* utilizada foi refeita, de forma a atender melhor as demandas de seus usuários e se adaptar as outras mudanças mencionadas.

O sistema anterior era muito criticado por sua ineficácia em prover relatórios com os dados comparativos para as EJs, além de gerar muitas dificuldades, tais como trocar dados preenchidos pelas EJs, realizar cálculos errados e organizar e disponibilizar os dados das EJs de maneira trabalhosa.

Em meio às mudanças implementadas, após quatro anos de vigência do Sistema de Medição de Desempenho, percebeu-se que ele não era tão eficiente quanto parecia. Segundo a Brasil Júnior (2012), através de *feedback* dos usuários do Sistema, constava que era apenas uma ferramenta que proporcionava um *ranking* das melhores EJs do país e que o diagnóstico era incompleto, além de não ser adequado para todas as realidades.

#### **4.3.2 O MEG e o Programa de Excelência da Gestão**

Mediante a necessidade de criar um novo programa capaz de atender às demandas do MEJ nacional e do mercado, a Brasil Júnior teve um novo desafio: implementar o Programa de Excelência da Gestão (PEG), que tem por objetivo “formar universitários com conhecimentos de Excelência em Gestão e aumentar a competitividade das empresas juniores Brasileiras,

potencializando a geração de resultados do Movimento Empresa Júnior na Sociedade, através da análise de práticas” (BRASIL JÚNIOR, 2012).

O Programa compreende conceitos e atribuições do Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é baseado em onze Fundamentos da Excelência. Estes fundamentos expressam conceitos que são reconhecidos internacionalmente, sendo desmembrados em práticas de gestão presentes em empresas de classe mundial, reconhecidas por sua excelência a nível internacional. Segue abaixo um quadro explicativo de cada um deles:

<b>Pensamento sistêmico</b>	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
<b>Aprendizado organizacional</b>	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento das experiências.
<b>Cultura de inovação</b>	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
<b>Liderança e constância de propósitos</b>	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.
<b>Orientação por processos e informações</b>	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base na medição e na análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
<b>Visão de futuro</b>	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.

<b>Geração de valor</b>	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
<b>Valorização das pessoas</b>	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando o seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
<b>Conhecimento sobre o cliente e o mercado</b>	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
<b>Desenvolvimento de parcerias</b>	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e a atuação conjunta, buscando benefícios para as partes envolvidas.
<b>Responsabilidade social</b>	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução de desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Quadro 2. Os fundamentos da excelência.  
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2011, n.p.

Com o objetivo de tornar tais fundamentos tangíveis do ponto de vista organizacional, passíveis a serem interiorizados pelas organizações, estes foram traduzidos em requisitos, os quais para serem analisados de uma forma lógica foram separados em oito Critérios de Avaliação, listados no quadro abaixo:

<b>Liderança</b>	Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa e ao controle de resultados pela direção.
------------------	--

<b>Estratégias e Planos</b>	Aborda os processos gerenciais relativos à concepção e execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e acompanhamento dos planos necessários para o êxito das estratégias.
<b>Clientes</b>	Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.
<b>Sociedade</b>	Aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.
<b>Informação e Conhecimento</b>	Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento da demanda por informações e ao desenvolvimento dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.
<b>Pessoas</b>	Aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.
<b>Processos</b>	Aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e processos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
<b>Resultados</b>	Aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado.

Quadro 3: Os critérios da excelência.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2011, n.p.

Dessa forma, o Programa de Excelência da Gestão elaborado pela Brasil Júnior será, assim como o Modelo de Excelência em Gestão, composto pelo ideal de avaliação de práticas das organizações e dos resultados alcançados através desses processos, sendo aplicados às EJs e Federações.

Tomando como base o Modelo da FNQ, o programa para o Movimento Empresa Júnior, em 2013, também foi dividido em dois níveis de maturidade, com pontuações e níveis de exigência diferentes: “Compromisso com a Excelência” e “Rumo à Excelência”, nas categorias de 250 e 500 pontos, respectivamente.

Segundo a Brasil Júnior (2014), por meio de conceitos advindos da Fundação Nacional da Qualidade, o nível “Compromisso com a Excelência” destina-se àquelas iniciantes na adoção do Modelo de Excelência da Gestão, que ainda não possuem claramente identificados os seus clientes e, às vezes, tampouco os seus próprios produtos ou serviços. Nessas organizações, os padrões de trabalho e os métodos de controle ainda estão sendo definidos e, por conseguinte, elas adotam uma postura mais reativa frente às dificuldades. O processo de elaboração de

estratégias é carente e por esta razão, não conseguem estabelecer um objetivo claro e planos de ação que permitam alcançar resultados superiores.

Ainda, conforme o Caderno Oficial do PEG da Brasil Júnior (2014), o nível “Rumo à Excelência” destina-se a organizações em estágios intermediários na adoção do Modelo de Excelência da Gestão. Estão em uma fase de padronização dos seus processos. Os processos agora estão delineados e a organização começa a sair de uma postura reativa para, com proatividade, buscar soluções para os seus problemas mais agudos. É natural que nesta fase os processos não estejam totalmente disseminados. A primeira dificuldade que a organização busca superar é a integração entre as suas áreas de trabalho, para que, de forma coordenada, consigam programar melhorias sustentáveis. Aquelas organizações que conseguem estabelecer uma estrutura interfuncional e aprendem a acompanhar os projetos com eficiência, conseguem subir de patamar de maturidade. Isso pode ocorrer com base no método PDCA<sup>1</sup>, que, segundo Campos (2009, p. 25) “permite criar, aprender, copiar e difundir conhecimento”.

Definidas as réguas de avaliação do Programa, a análise de práticas é o diferencial nesse novo Programa. Além de coletar os indicadores das organizações, elas também preenchem um questionário, devendo expor também as práticas utilizadas para alcance daquele resultado.

Assim, a obtenção de um programa orientado para os processos como meio de produzir resultados (SILVA, 2003), entrará em vigor, onde haverá análise e adequação aos níveis de excelência, inclusive, promovendo maior credibilidade.

Após a aplicação do PEG 2013 e seus aprendizados, o PEG 2014 teve algumas mudanças, a começar pela criação de uma equipe específica para seu planejamento e execução. Aumentaram-se as réguas de avaliação para três, incluindo a de 125 pontos, chamada “Primeiros passos para a excelência”, que segundo o Caderno Oficial do PEG da Brasil Júnior (2014), é indicada para as organizações que estão em processo de implantação das práticas de gestão, são relativamente novas se comparadas com outras de atuação na mesma área. Elas apresentam dificuldades em algumas questões importantes relacionadas à gestão, como planejamento estratégico e ainda estão em uma fase em que ocorrem grandes mudanças tanto gerenciais como estruturais.

Os dois ciclos ou anos de vigência do PEG (2013 e 2014) possuem em seu escopo de trabalho, as mesmas macro-etapas de execução. A primeira delas é a elaboração da ferramenta, seguida por: comunicação do projeto; treinamentos para as Federações, que articulam o

---

<sup>1</sup> Sigla referente a *Plan, Do, Check e Act*.

programa; seleção de avaliadores; coleta dos dados; comprovação de práticas e resultados; reconhecimento das organizações e; criação de relatórios.

Como no Sistema de Medição de Desempenho, o PEG determina a necessidade de se haver uma auditoria de todos os dados fornecidos pelas Empresas Juniores por meio da plataforma *SurveyMonkey*, que é o sistema de tecnologia da informação utilizado para coleta no ciclo 2014, diferente de 2013 que foi o *LimeSurvey*, mesma plataforma do SMD.

## 5. METODOLOGIA

Bunge (1998, p. 25 *apud* Marconi e Lakatos, 2003, p. 84) explana que “o método científico é a teoria da investigação”, e, para que esta alcance os seus objetivos, é preciso que ela cumpra as seguintes etapas: 1. Descobrimiento do problema; 2. Colocação precisa do problema; 3. Procura de conhecimentos e instrumentos relevantes ao problema; 4. Tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados; 5. Invenção de novas ideias; 6. Obtenção de uma solução; 7. Investigação das consequências da solução obtida; 8. Prova (comprovação da solução); 9. Correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução incorreta.

Com isso, são apresentados, nos próximos tópicos, a natureza da pesquisa, os métodos de coleta dos dados para responder ao problema da pesquisa, a amostra utilizada e a análise de dados.

### 5.1 Natureza e tipo da Pesquisa

O estudo teve a análise qualitativa empregada, que, de acordo com Maanen (1979, p.520), tem por objetivo “traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação”.

De acordo com Borgan (1987 *apud* Marconi e Lakatos, 2011, p. 272), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: “a) ter ambiente natural como fonte direta dos

dados; b) ser descritiva; c) analisar intuitivamente os dados; d) preocupar-se com o processo e não só com os resultados e o produto; e) enfatizar o significado”.

Com isso, além de uma pergunta aberta, que era o principal meio para a pesquisa qualitativa, havia também perguntas fechadas, denotando a vertente, ainda que secundária, da natureza quantitativa, que, conforme Dias (1999), usa medidas numéricas para testar constructos científicos e hipóteses, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos.

Como se pretendia conhecer as percepções e a geração de valor da transição do SMD para o PEG, analisando o contexto empresarial no qual as EJs se encontram, a pesquisa qualitativa mostrou-se a mais apropriada e como o foco do trabalho.

O presente trabalho faz parte do cotidiano de experiência profissional do pesquisador, tendo este a acessibilidade facilitada aos documentos e aos contatos requisitados, já que tem forte relacionamento com a área, colaborando para a melhoria dos Programas em estudo.

Esses fatos evidenciam o tipo de investigação utilizada neste trabalho, a pesquisa-ação, que é definida por Thiollent (1985, p. 14) como uma pesquisa com base empírica, "realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo".

Ainda, segundo Thiollent (1997, p. 36), a pesquisa-ação “requer, no mínimo, a definição de vários elementos: um agente (ou ator), um objeto sobre o qual se aplica a ação, um evento ou ato, um objetivo, um ou vários meios, um campo ou domínio delimitado”.

No caso estudado, destacam-se como agentes a professora orientadora e o estudante acadêmico, que conduziram o processo de pesquisa com seus objetos de estudo, as Empresas Juniores, no contexto específico do Movimento Empresa Júnior brasileiro, com o objetivo de verificar os efeitos da transição do SMD para o PEG.

Além da participação dos pesquisadores é necessária a categorização da pesquisa-ação em alguma das modalidades defendidas por Grundy (1983), sendo elas a técnica e a prática. No presente trabalho destaca-se a utilização da pesquisa-ação técnica, a qual “constitui uma abordagem pontual na qual o pesquisador toma uma prática existente de algum outro lugar e a implementa em sua própria esfera de prática para realizar uma melhora” (TRIPP, 2005, p. 457).

### 5.1.1 Métodos de Coleta

O levantamento de dados ocorreu por meio de pesquisa documental, que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 163) tem a fonte da coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Neste trabalho foram utilizados, com livre acesso, documentos pertinentes aos programas estudados da Brasil Júnior, que detinham contatos e informações das empresas avaliadas nesta pesquisa, sendo de crucial importância, além dos documentos contendo seus históricos e escopos de atuação. Assim, a pesquisa documental serviu como base para a próxima etapa, a da pesquisa bibliográfica, que Trujillo (1974 p. 230, *apud* Marconi e Lakatos, 2003, p. 183) defende como “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

Ainda sobre a pesquisa bibliográfica, para Manzo (1991, *apud* Marconi e Lakatos, 2003), um estudo com materiais pertinentes propicia, além de meios para resolver problemas existentes, a exploração de áreas em que os problemas não se cristalizaram. Ou seja, foi feita uma investigação acerca do tema estudado e seus principais conceitos.

Após a consulta bibliográfica, foi aplicado um questionário que, conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 201) é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Pela distância geográfica entre o pesquisador, que desempenha o papel de entrevistador, e os respondentes foi feita a aplicação do questionário *online*. Todas as perguntas feitas possuíam um roteiro pré-definido, de acordo com os objetivos da pesquisa, sendo uma delas aberta e as demais fechadas, de múltipla escolha e de avaliação, conforme já mencionado.

O questionário teve perguntas que foram estabelecidas de acordo com a técnica do funil, onde, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 2011), iniciam-se “com perguntas gerais, chegando pouco a pouco às específicas”, com o objetivo de tornar essa forma de pesquisa mais intuitiva e com uma sequência lógica.

As perguntas foram elaboradas com base na pesquisa bibliográfica e documental, de onde foram retiradas questões sobre cada programa avaliado e seus conteúdos de avaliação. A relação entre práticas e resultados também foi analisada, possibilitando o confronto da teoria com a realidade da percepção das Empresas Juniores escolhidas. O roteiro de perguntas utilizado encontra-se no Apêndice A.

Conforme já exposto, os contatos dos respondentes foram obtidos por meio de pesquisa documental. Todas, primeiramente, foram contatadas por meio de redes sociais, visto que o

ambiente é mais rápido e dinâmico. Tendo todas as empresas concordado com a pesquisa, foi enviado um e-mail com o *link* do questionário *online*, hospedado no Google Drive. O prazo para resposta ao questionário foi de 48h; iniciou-se no dia 5 de outubro e encerrou-se no dia 7 de outubro do corrente ano. O motivo da aplicação do questionário ter ocorrida neste espaço de tempo se deve às etapas do PEG, visto que durante esse período já não havia mais etapas vigentes do Programa em 2014, permitindo respostas mais completas e consistentes.

Não houve problemas na aplicação do questionário, visto que todas as EJs se comprometeram a responde-lo. Um ponto tratado como positivo por parte das respondentes é que o questionário foi curto e completo, facilitando a participação.

### **5.1.2 Amostragem**

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 163), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)”. Diante disso, como parte da amostra do presente trabalho, foram indagadas onze Empresas Juniores, dentro de um total de 30 Empresas Juniores auditadas, o equivalente a mais de um terço das que tiveram suas práticas e resultados avaliados no PEG 2014, já que somente essas podem ser legitimadas pelo estudo.

Essas EJs foram também definidas por meritocracia, pois todas estiveram em processo de auditoria do Programa de Excelência da Gestão em 2014, sendo um grupo seletivo de EJs com práticas e resultados de destaque. A maioria delas também foi reconhecida nacionalmente pela excelência em gestão e em projetos prestados.

As empresas, que tinham direito a somente uma resposta e que preencheram o questionário por meio do integrante responsável pelo preenchimento do PEG 2014, além de serem destaque no MEJ brasileiro, estão presentes em várias cidades e estados brasileiros, exceto na região Norte do País, onde não existe nenhuma EJ confederada à Brasil Júnior e, portanto, não tem permissão para participar dos programas de suporte.

As localidades das EJs analisadas são Belo Horizonte/MG, Brasília/DF, Campinas/SP, Juiz de Fora/MG, Maringá/PR, Recife/PE, Rio de Janeiro/RJ e Viçosa/MG. Ainda, trabalham nas áreas de Administração, Biblioteconomia, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção, Gestão Pública, Secretariado Executivo e Serviço Social.

A existência das EJs avaliadas nesta pesquisa pode ser vista através da figura a seguir:

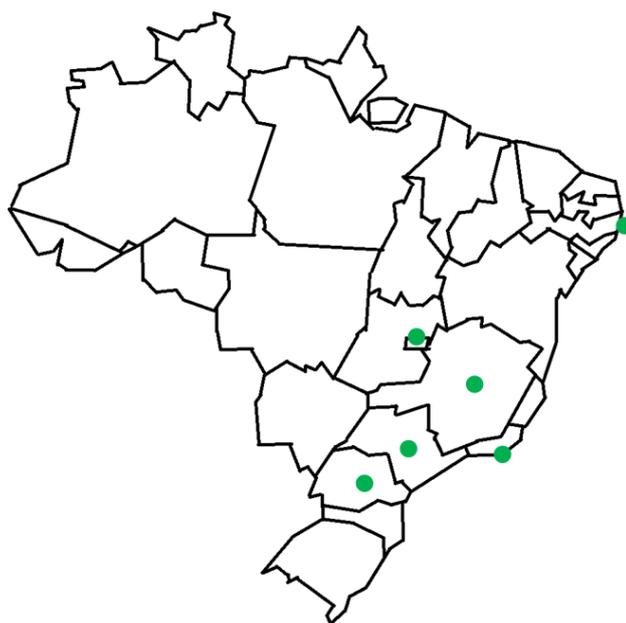


Figura. Correspondente à existência das onze Empresas Juniores avaliadas no Brasil.

Apesar da questão geográfica, pode-se afirmar, então, que o tipo de amostragem utilizado foi por acessibilidade, visto que as onze organizações escolhidas já eram de conhecimento do pesquisador. Isso facilitou o contato e o relacionamento entre ambas as partes, visto que o dinamismo presente dentro do MEJ agilizou todo o processo, não sendo necessária, por exemplo, uma explicação tão aprofundada sobre a pesquisa, já que o próprio título exhibe bem o objetivo do questionário.

### **5.1.3 Método de Análise**

A análise do estudo teve por finalidade responder aos objetivos específicos do estudo:

1. Realizar um estudo bibliográfico acerca da definição complementar entre práticas e resultados organizacionais;
2. Identificar, por meio de pesquisa documental, o desenvolvimento de medições de desempenho aplicadas às Empresas Juniores brasileiras;
3. Verificar a geração de valor e a satisfação das Empresas Juniores, em relação à transição estudada, através de coleta de dados.

De acordo com Gil (2008, p. 175):

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008, p. 175).

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, estabeleceu-se o uso da análise de conteúdo, que, segundo Bauer (2002, p. 190) é “um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas” e ressalta que é uma técnica híbrida que pode mediar o formalismo estatístico com a análise qualitativa.

Ou seja, os dados obtidos por meio dos questionários aplicados foram também interpretados de acordo com a teoria estudada. Dessa forma, têm-se, a seguir, os pontos significativos, resultantes da pesquisa.

## 6. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir das respostas obtidas por meio do questionário aplicado com as Empresas Juniores, seguindo a ordem das perguntas feitas, encontradas no Apêndice A.

Além das demais informações já explicitadas acerca do ambiente e da realidade das EJs respondentes, expõe-se o gráfico a seguir, com informações acerca de seus anos de fundação:

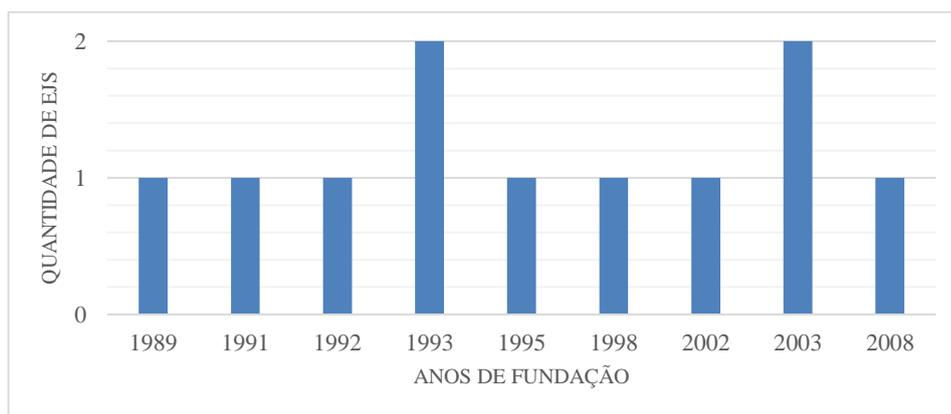


Gráfico 1. Correspondente ao ano de fundação das Empresas Juniores analisadas.

É perceptível que os anos com maior número de fundação de EJs, da amostra analisada, foram 1993 e 2003, justamente quando o Movimento Empresa Júnior no Brasil completava,

respectivamente, cinco e dez anos de existência. Ainda, é possível verificar que a empresa mais nova tem seis anos de existência, o que é um tempo considerável para maturação de sua gestão.

As perguntas de número 1 e 2 referem-se à captação da participação da organização nos Programas avaliados; obtiveram as respostas de que 91% delas já participaram do Sistema de Medição de Desempenho (seja em qual for o ano de vigência) e de que 9% não participaram. Em relação ao Programa de Excelência da Gestão, 100% das empresas já participaram.

Como forma de confrontar a teoria com a prática das EJs e suas respectivas percepções acerca dos conceitos, foram feitas as perguntas de números 3, 4 e 5, que se utilizam da Escala Likert, que, segundo Chisnall (1973, p. 174-176) além de serem confiáveis, são mais simples de construir e permitem obter informações sobre o nível dos sentimentos dos respondentes, o que dá mais liberdade a eles.

Em relação à afirmativa do item 3: “É importante a avaliação somente de práticas de uma organização, pois elas são os meios para se obter resultados”, 18% dos respondentes discordam totalmente, 55% discordam, 18% nem concordam, nem discordam e 9% concordam. Esses dados podem ser visualizados no gráfico a seguir.

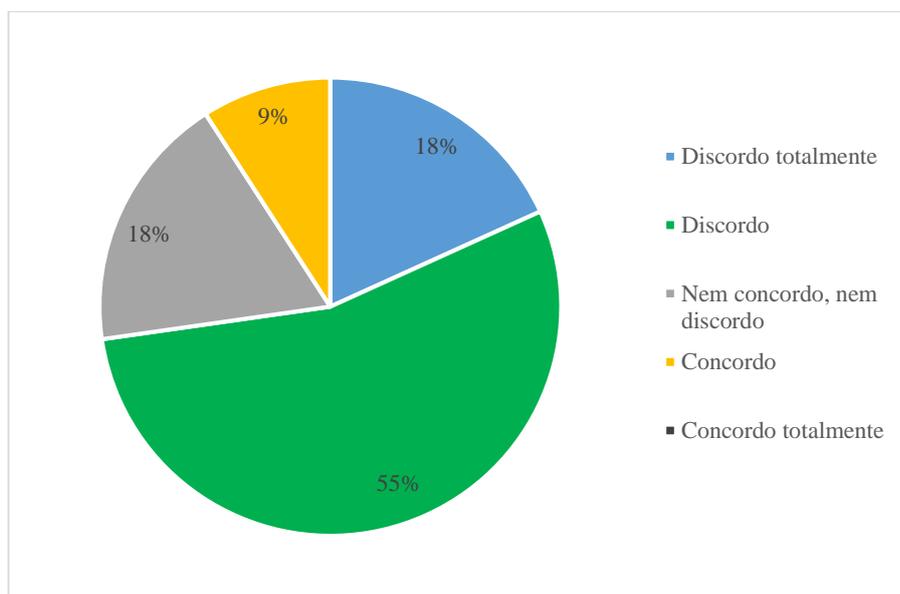


Gráfico 2. Correspondente à percepção das EJs quanto à avaliação somente de práticas.

O item 4, cuja afirmação avaliada é “É importante a avaliação somente de resultados, pois eles mostram qual o ambiente real a organização se encontra”, 9% dos respondentes discordam totalmente, 64% discordam, 18% nem concordam, nem discordam e 9% concordam. Os dados podem ser vistos na figura abaixo.

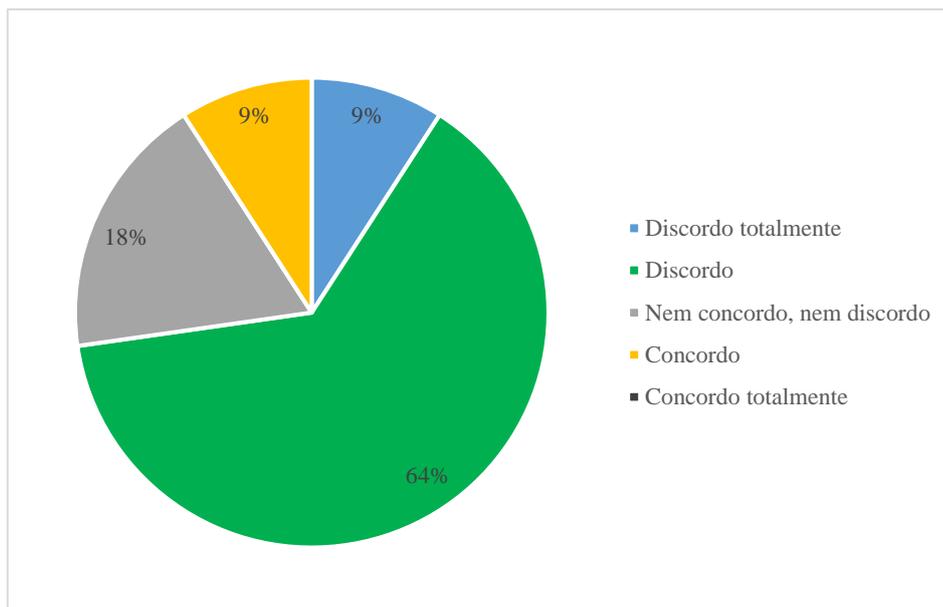


Gráfico 3. Correspondente à percepção das EJs quanto à avaliação somente de resultados.

No item 5, que tem a afirmação “É importante a avaliação de práticas e de resultados, pois, assim, há uma análise dos meios para se obter resultados e indicadores que mostram o ambiente real a organização se encontra”, indo ao encontro de Campos (2004), 82% das empresas respondentes concordam totalmente com essa assertiva e 18% concordam. A figura abaixo mostra, graficamente, esses dados.

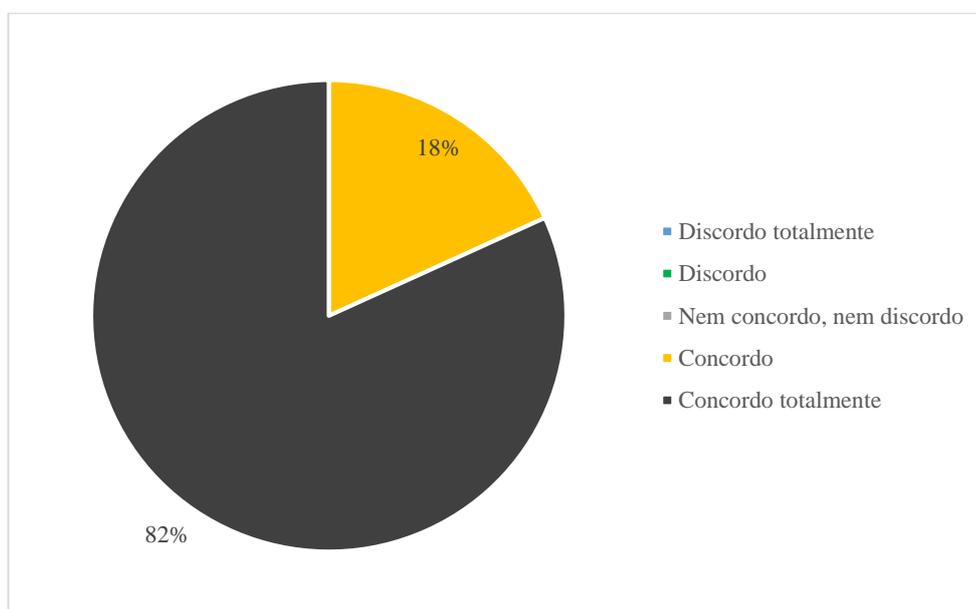


Gráfico 4. Correspondente à percepção das EJs quanto à avaliação de práticas e resultados.

É interessante analisar que a maioria dos respondentes enxergam a complementaridade da avaliação entre práticas e resultados de uma organização, para resultados mais significativos

e aprendizados maiores, no que diz respeito aos seus processos. Ou seja, analisar práticas em um ambiente separado dos resultados não foi apresentado como um procedimento efetivo.

Na pergunta de número 6, foi perguntado acerca da geração de valor da transição do SMD para o PEG e 91% das Empresas Juniores respondentes disseram que sim, gerou valor; em contrapartida, 9% disseram que não.

Em relação à resposta relativa à não geração de valor, em meio à transição de um programa para o outro, cita-se a seguinte justificativa:

“Acreditamos na importância da avaliação de práticas, porém cremos que se a EJ gera resultados, não se torna tão importante um processo tão complicado como o PEG para avaliar suas práticas, sendo que algumas práticas realmente não são necessárias, não se aplicando a EJ, e sendo que outras instâncias, como o Núcleo e a Federação, já possuem análises de práticas” (RESPONDENTE 1, 2014).

Todavia, as empresas orientadas por processos e práticas têm demonstrado desempenho superior em termos de agilidade e flexibilidade, e, de acordo com Kanter (1997), os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. Ou seja, a proposição da empresa respondente acima vai de encontro com a percepção do autor já mencionado.

As demais respostas, positivas à mudança do SMD para o PEG relatam que:

“A transição do SMD para o PEG pode proporcionar *[sic]* a nossa EJ maior percepção de como as práticas afetam diretamente os resultados. Pudemos perceber o quanto nosso sistema de gestão contribui na construção de resultados. Quando tínhamos o SMD, olhávamos por exemplo, nosso faturamento foi abaixo do ano anterior, e não atrelávamos os processos por trás disso, avaliávamos somente que não batemos a meta” (RESPONDENTE 2, 2014).

A pergunta de número 7 “Como sua organização acredita que a transição do SMD para o PEG tenha gerado mais valor?” também teve respostas como: “Sim, acreditamos que a transição do SMD para o PEG profissionalizou a forma com a qual a BJ mensurava a maturidade da gestão das EJ's. Os resultados apresentados pelo SMD, em muitos casos, não condizia *[sic]* com a realidade (RESPONDENTE 3, 2014).

Algumas respostas a essa pergunta foram bastante alinhadas com o objetivo da transição feita, como a resposta abaixo:

“Com a transição do SMD para o PEG, podemos observar que há maior preocupação das EJs em desenvolverem sua gestão, pois com os questionamentos feitos pelo PEG a EJ precisa ter o mínimo da sua gestão estruturada e é induzida ao desenvolvimento anualmente. Além disso, é possível pontuar em qual área da empresa a EJ precisa evoluir suas práticas, através da avaliação dos critérios da excelência. Assim é perceptível (os dados do PEG e comparados ao SMD mostram isso) a preocupação que as EJs possuem em desenvolver sua gestão atualmente e os resultados que isso tem trazido para elas. Enquanto com o SMD, as EJs apresentavam seus resultados, mas não era induzida ao desenvolvimento, ficava perdido em quanto poderíamos nos desenvolver. Portanto, o PEG tem gerado grande valor no que tange a melhoria contínua das práticas da empresa e consequente alcance de resultados, sendo

interessante também o reconhecimento das EJs de acordo com as categorias do programa o que possibilita quais são as EJs referências e poder trocar informações com elas, facilitando ainda mais o desenvolvimento. Além disso, nota-se que o programa tem expandido o conhecimento dos empresários juniores em gestão e de modelos de excelência em gestão reconhecidos mundialmente o que não ocorria com o SMD” (RESPONDENTE 4, 2014).

As demais respostas abrangem que o PEG é mais completo, no que diz respeito ao preenchimento das práticas e resultados na plataforma de coleta. Foi dito que “é um momento extremamente importante também, porque quando paramos para descrever as práticas, acabamos por refletir sobre o que fazemos” (RESPONDENTE 5, 2014).

Outro ponto positivo explicitado, em relação ao encerramento do SMD, baseia-se na não atenção desse programa às diferentes realidades das Empresas Juniores do país, exemplificado através da seguinte situação: “Uma EJ que faturou R\$ 20.000 em um ano e no ano seguinte faturou R\$ 40.000 era melhor classificada do que uma EJ que faturava R\$ 200.000 nos dois anos” (RESPONDENTE 6, 2014) Isso acontece porque o Sistema em questão avaliava o quanto as empresas cresciam e se desenvolviam de um ano para o outro.

A pergunta 8 “As instâncias deram suporte para o desenvolvimento do Modelo de Excelência em Gestão, através do PEG, para sua organização?” mostrou que ainda é necessária uma atuação mais forte e direta dos Núcleos e das Federações para com o suporte e o desenvolvimento do Modelo de Excelência da Gestão dentro das EJs, acarretando na melhoria do desempenho no PEG. Um total de 9% das empresas teve suporte do Núcleo de Empresas Juniores, 64% tiveram suporte da Federação de Empresas Juniores e 34% não tiveram suporte.

O item 9 do questionário visava captar *feedback* acerca do conteúdo exposto ou até mesmo do formulário. E, sendo assim, foram recebidas manifestações de satisfação e insatisfação com o PEG. Uma das empresas que responderam à pesquisa disse: “Acreditamos na importância do PEG, porém a geração de resultados é o mais importante para nossa EJ, e se houvesse apenas o PEG como avaliador de práticas, seria uma forma mais enxuta de avaliar processos” (RESPONDENTE 7, 2014).

Ainda, neste mesmo assunto, como sugestão de melhoria para as próximas edições do Programa, obteve-se a seguinte resposta: “É necessário que a coleta de comprovantes seja realizada de uma forma mais eficiente para garantir a veracidade das informações dadas por todas as empresas (RESPONDENTE 8, 2014)”.

Percebe-se que há um alinhamento e um compartilhamento majoritário dos objetivos do avanço de um Programa para o outro, indo ao encontro de Martins e Costa Neto (1998). As Empresas Juniores conseguem enxergar que a transição aqui estudada gera mais valor e mais aprendizado para sua força de trabalho e para sua organização como um todo.

Sendo assim, é evidente que houve uma melhoria no desenvolvimento das Empresas Juniores brasileiras e na busca pela excelência empregada em suas equipes. Antes, o Sistema de Medição de Desempenho não tinha tanto o apelo à produtividade e à competitividade contínuas, como defende a Fundação Nacional da Qualidade, visto que criava mais uma cultura de competição, ainda que saudável, entre as organizações.

O Programa de Excelência da Gestão tem uma ideologia congruente às reais necessidades do MEJ brasileiro: a adoção de um Modelo de Gestão para o desenvolvimento da maturidade gerencial, por meio do autoconhecimento e da autoanálise, comparando-se a práticas de sucesso e a resultados de impacto das Empresas Juniores.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de identificar os resultados e os efeitos da transição do Sistema de Medição de Desempenho para o Programa de Excelência da Gestão da Brasil Júnior, realizou-se uma pesquisa a partir da formulação de três objetivos específicos, que deveriam ser alcançados por meio da pesquisa-ação, inserindo a coleta e a análise dos dados obtidos na pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e o questionário aplicado com as onze Empresas Juniores.

O primeiro objetivo, de realizar um estudo bibliográfico acerca da definição complementar entre práticas e resultados organizacionais, foi atingido. Apesar de poucas pesquisas científicas e trabalhos acadêmicos estarem voltados para esse foco, do relacionamento entre causa e efeito, entre práticas ou processos e resultado, foi possível realizar leituras e entendimentos acerca do conteúdo disponível hoje em dia.

Mesmo como parte obrigatória deste trabalho, o estudo bibliográfico sobre o inter-relacionamento entre práticas e resultados é de grande valia para o acervo de estudos acadêmicos. Foram encontradas muitas definições, muitos conceitos e abordagens, que são situacionais, ou seja, são dependentes do contexto ou ambiente em que se inserem. Isso é bastante importante, visto que o meio empresarial, principalmente, vem sofrendo constantes mudanças e atualizações.

O segundo objetivo, identificar, por meio de pesquisa documental, o desenvolvimento de medições de desempenho aplicadas às Empresas Juniores brasileiras, também foi atingido. A Brasil Júnior, como um dos objetos de estudo desta pesquisa, foi totalmente aberta à presente

pesquisa. Desde o início, todos os documentos e arquivos de acesso interno e exclusivo da Confederação foram disponibilizados para estudo e análise.

Todo esse processo foi facilitado visto que o próprio pesquisador faz parte da Equipe Executiva da Brasil Júnior, tendo os contatos de colaboradores essenciais para a execução deste projeto, bem como contatos das Empresas Juniores que colaboraram com a pesquisa.

O terceiro e último objetivo específico, o de verificar a geração de valor e a satisfação das Empresas Juniores, em relação à transição estudada, através de coleta de dados, também foi alcançado.

A idealização do meio de como seriam coletadas essas informações, para legitimação desse objetivo, foi feita com base nas experiências do pesquisador com o ritmo e o sistema de trabalho no Movimento Empresa Júnior, onde as atividades e as demandas acontecem com muito dinamismo.

O questionário aplicado, marcado por ser compacto, mostrou-se condizente com o objetivo do trabalho e coletou todas as informações necessárias para captar se a transição do Sistema de Medição de Desempenho para o Programa de Excelência da Gestão gerou valor e se satisfaz às necessidades das Empresas Juniores.

O resultado, de que houve uma melhora nessa mudança dos Programas, já era esperado, mas, até então, nenhum pesquisador tinha se preocupado em estabelecer uma forma de consolidar essas vivências empresariais e em favorecer à gestão do conhecimento, convergindo informações em um mesmo documento.

Os efeitos da transição do SMD para o PEG foram analisados, à medida que houve o confronto da teoria com o que realmente acontece nas Empresas Juniores brasileiras. A necessidade da interligação entre práticas ou processos e resultados é visível, conforme mencionado no referencial teórico deste trabalho, por meio dos autores Martins e Costa Neto (1998). Cabe a todas as organizações do MEJ terem medidas proativas para um melhor desenvolvimento de suas gestões.

Fazendo um paralelo com a abordagem de Tripp (2005) sobre a pesquisa-ação técnica, é interessante mencionar que a conclusão desta pesquisa não gera impacto somente para o estudo em si, mas também para o MEJ brasileiro como um todo, que passa a ter disponibilidade de maior conteúdo sobre os dois programas e o impacto da transição estudada.

Como sugestão, uma pesquisa sobre a relação entre práticas e resultados em empresas seniores, que se submetem a programas de medição de desempenho, como o PEG, seria viável, devido ao fato de ser um novo ambiente, marcado por novas formas de trabalho e diferentes focos de atuação. Ainda, seria de extrema importância que os resultados expostos nesta pesquisa

sejam repassados à Brasil Júnior e às Federações, para que tenham conhecimento acerca do estudo e para que melhorem suas práticas em relação aos dois programas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardênia da Silva; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. 1996. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/1299>>. Acesso em: 06 mar. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **ABNT/CB-25 - gestão da qualidade e garantia de qualidade – terminologia NBR ISO 8402**. Rio de Janeiro, 1994, 15 p.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2013.

BRASIL JÚNIOR, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/>>. Acesso em: 09 out. 2014.

BRASIL JÚNIOR. **Caderno 500 Pontos – Rumo à Excelência**. Disponível em: <[http://issuu.com/brasiljunior/docs/peg\\_-\\_caderno\\_500\\_pontos\\_2014\\_9fe4402e5a0cd7](http://issuu.com/brasiljunior/docs/peg_-_caderno_500_pontos_2014_9fe4402e5a0cd7)>. Acesso em: 13 out. 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia** / Vicente Falconi Campos. – Belo Horizonte, Fundação Chritiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994. 277 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O Verdadeiro poder** / Vicente Falconi. – Nova Lima: Editora FALCONI, 2009. 159 p.: il.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Campus, 2005. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/22929725/150011477/name/EVOLU%C3%87%C3%83O+HIST%C3%93RICA+DA+QUALIDADE.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHISNALL, P. **Marketing Research: Analysis and Measurement**. McGraw-Hill: 1973.

CONCEITO NACIONAL DE EMPRESA JÚNIOR. Brasil Júnior, 2007. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

DA SILVA, Leandro Costa. **O *balanced scorecard* e o processo estratégico**. Caderno de pesquisas em administração, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003. Disponível em: <<http://www.bmainformatica.com.br/pdfs/BSC%20eo%20Plano%20Estrategico.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2013.

DIAS, Cláudia. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. Nov. 1999. Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/DIAS%20Grupo%20Focal.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em: 01 mar. 2013.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Sextante, 2008.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. — 3.ed. rev. e aum. — Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: À maneira japonesa**. Rio de Janeiro. Campos, 1993. 221 p.

KANTER, Rosebeth Moss. *Frontiers of management*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: Uma proposta de sistematização**. *Gestão & Produção*, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral Da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. Editora Atlas S.A.. São Paulo. 2000.

NATALENSE, L. **A secretária do futuro: Gerente e Secretária – Uma Equipe de Sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1998.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 07-24, Nov./Dez. 1999.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado do escriba ao web writer**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SILVA, Leandro Costa da. **O Balanced Scorecard e o processo estratégico**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, nº 4, p. 61-73, 2003.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005

VALLS, Valéria Martin, VERGUEIRO, Waldomiro C. S. **A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão da literatura**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 47-59, jan./jun. 1998. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/609>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

VAN MAANEN, John. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface**. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392358?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21101804747411>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE LETRAS

Este questionário faz parte da pesquisa científica realizada pelo estudante de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa, Pedro Mário Vargas da Silva, e sua professora orientadora, Débora Carneiro Zuin.

O título do trabalho é: "Relação entre práticas e resultados: a transição do Sistema de Medição de Desempenho para o Programa de Excelência da Gestão da Brasil Júnior".

#### Parte I – Conhecimento sobre a organização

Nome da organização

Ano de fundação da organização

Número de colaboradores da organização

Área de atuação da organização

Cidade e estado onde a organização está instalada

## **Parte II – Captação da participação da organização nos Programas avaliados**

Pergunta 1 - Já participou do SMD?

- a) Sim
- b) Não

Pergunta 2 - Já participou do PEG?

- a) Sim
- b) Não

## **Parte III – Captação de preferência e satisfação com o SMD e o PEG**

Pergunta 3 - É importante a avaliação somente de práticas de uma organização, pois elas são os meios para se obter resultados.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Nem concordo, nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo totalmente

Pergunta 4 - É importante a avaliação somente de resultados, pois eles mostram qual o ambiente real a organização se encontra.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Nem concordo, nem discordo

- d) Discordo
- e) Discordo totalmente

Pergunta 5 - É importante a avaliação de práticas e de resultados, pois, assim, há uma análise dos meios para se obter resultados e indicadores que mostram o ambiente real a organização se encontra.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Nem concordo, nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo totalmente

#### **Parte IV – Suporte e geração de valor**

Pergunta 6 - Sua organização acredita que a transição do SMD para o PEG gerou mais valor?

- a) Sim
- b) Não

Pergunta 7 - Como sua organização acredita que a transição do SMD para o PEG tenha gerado mais valor?

Pergunta 8 - As instâncias deram suporte para o desenvolvimento do Modelo de Excelência em Gestão, através do PEG, para sua organização?

- a) Sim, minha organização teve suporte do Núcleo de Empresas Juniores
- b) Sim, minha organização teve suporte da Federação de Empresas Juniores
- c) Não, minha organização não teve suporte

#### **Parte V – Comentários**

Pergunta 13 - Diante do questionário respondido, sua organização tem alguma consideração?

## **ANEXOS**

### **ANEXO A - Carta de apoio da Brasil Júnior à pesquisa**

Maringá/PR, 19 de setembro de 2014.

À Universidade Federal de Viçosa.

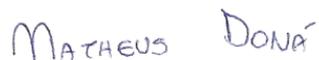
Senhores responsáveis:

Na qualidade de Diretor de Desenvolvimento da Confederação Brasileira de Empresas Juniores e responsável pela liderança da equipe que lida diretamente com o Programa de Excelência da Gestão, autorizo o estudante de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa, Pedro Mário Vargas da Silva, que também é integrante da Equipe Executiva da Confederação, a efetuar a pesquisa científica: “Relação entre práticas e

resultados: a transição do Sistema de Medição de Desempenho para o Programa de Excelência da Gestão da Brasil Júnior.

Ainda, reforço a disponibilidade da nossa organização para com o acesso aos documentos de uso interno e sigilosos, ciente da postura e conduta ética do pesquisador.

Respeitosamente,

A handwritten signature in blue ink that reads "MATHEUS DONÁ". The letters are slightly slanted and connected in a cursive-like style.

Matheus Doná,  
Diretor de Desenvolvimento da Brasil Júnior.

## ANEXO B - Lista de indicadores do SMD



Fonte: Brasil Júnior, 2014, n.p.

## ANEXO C - Lista de indicadores do PEG



Fonte: Brasil Júnior, 2014, n.p.