

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUIZ FERNANDO OLIVEIRA DA SILVA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

APREDIZAGEM EM AÇÃO - UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE  
APRENDIZADO NA UNISIGMA CONSULTORIA

João Pessoa

2016

LUIZ FERNANDO OLIVEIRA DA SILVA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

LUIZ FERNANDO OLIVEIRA DA SILVA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

APREDIZAGEM EM AÇÃO - UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE  
APRENDIZADO NA UNISIGMA CONSULTORIA

---

Prof. José Elber Marques Barbosa

Orientador

---

Prof. Márcio Roberto Carneiro

Examinador

---

Prof. Gibson Meira Oliveira

Examinador

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

S586a

Silva, Luiz Fernando Oliveira da.

Aprendizagem em ação – uma análise do processo de  
aprendizado na Unisigma Consultoria / Luiz Fernando  
Oliveira da Silva . – 2016.

67 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da  
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientador : Prof. José Elber Marques Barbosa.

1. Administração. 2. Processo de aprendizado. 3. Unisigma  
Consultoria. I. Título.

CDU 005.963.5

*Dedico esse trabalho a Luiz Carlos e Mirian, não só por  
terem me gerado, mas pelo seu amor incondicional  
em toda a minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Parafrazeando um louvor, entoo ao Único que é digno de receber a honra e a glória, a força e o poder, as minhas mais sinceras palavras de gratidão. Por iluminar o meu caminho, me livrar das adversidades e com a brandura de sua mão me trouxe à tona ao meu centro. À Deus seja dada toda a Glória.

À minha família meu porto seguro que independente das intempéries que assolem o nosso lar está sempre unida e pronta para me socorrer. Obrigado a Luiz Carlos (Pai), pelos ensinamentos primorosos de sua sabedoria e sua disciplina que são exemplos para mim. Obrigado a Mirian (Mãe), pelos seu amor e eternos cuidados que fizeram com que eu me sustentasse. Obrigado a Alessandra (Irmã), por me ensinar a dividir e amar as pessoas independente se são parecidas conosco.

Ao meu amor, que com muito ternura e paciência me ensinou amar a mim mesmo. Que com seu sorriso e com sua bondade me fez levantar todas as vezes que cai. Sua coragem me motiva a viver e a buscar sempre o melhor de mim. Celebro este trabalho com você, como parte integrante de nossa história (Itsumo!).

Ao meu professor orientador, José Elber, pela paciência e “puxões de orelha” e aos professores da banca examinadora, pela gentileza da participação e pelas correções necessárias.

À todos que de uma forma direta ou indireta me ajudaram a concretizar esse trabalho o meu mais sincero obrigado!

# **APRENDIZAGEM EM AÇÃO: Uma análise do processo de aprendizado na UniSigma Consultoria**

**Luiz Fernando Oliveira da Silva**

**José Elber Marques Barbosa 2**

## **RESUMO**

Um gerente aprendiz é aquele que procura refletir sobre as suas experiências na ação profissional. O processo de aprendizagem está intimamente vinculado à construção de um processo de renovação de valores, atitudes e conduta profissional (SILVA, 2009). Com o objetivo de identificar o processo de aprendizado na UniSigma Consultoria – Empresa Júnior, avaliou-se o conjunto de atividades realizadas na elaboração de projetos externos, processo ao qual a empresa fornece serviços e produtos aos seus clientes. Em relação aos aspectos metodológicos utilizados, a natureza foi aplicada e, quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória. Realizou-se pesquisa bibliográfica e a coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas não dirigidas, com membros da UniSigma Consultoria que estiveram diretamente relacionados com o processo de elaboração de projetos externos e os pontos coletados foram, sobre esse processo, foram a forma que o processo ocorria, o aprendizado envolvido nele e as barreiras para o aprendizado. Quanto ao processo de elaboração de projetos externos, pode-se verificar que houve mudanças no processo em si, ao longo dos anos, com o incremento de novas etapas no processo que auxiliaram na retroalimentação do processo. As situações de aprendizado ocorreram sobre as óticas de mudança, aquisição, compreensão e processo. A barreira para o aprendizado encontrada foi a falta de uma comunicação eficaz entre as gestões para a fixação do conhecimento obtido de uma gestão para outra. O estudo realizado pôde contribuir para o estabelecimento de um melhor vínculo entre Empresa Júnior e Instituição de Ensino para fortalecimento de ambas, com a continuidade e solidificação do projeto Empresa Júnior como forma de ofertar aos estudantes um ambiente de aprendizado.

**Palavras chave:** Empresa Júnior. Aprendizagem. Processos. Conhecimento.

---

1 Estudante do Curso de Bacharelado em Administração Pública. IFPB – Campus João Pessoa.

5 Professor Pesquisador. IFPB – Campus João Pessoa. Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios.

e-mail: [jose.elber@ifpb.edu.br](mailto:jose.elber@ifpb.edu.br)

## **LISTA DE SIGLAS**

EJ - Empresa Júnior

ENEJ - Encontro Nacional de Empresas Juniores

IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

JEWC - Junior Enterprise World Conference

MEJ - Movimento Empresa Júnior

PB Júnior - Federação Paraibana de Empresas Juniores

PLANNEJE - Plano de Negócios para Empresas Juniores

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma UniSigma Consultoria.....	4
Figura 2 – Classificação de bens.....	14
Figura 3 – Organograma UniSigma Consultoria (área do estágio).....	19
Figura 4 – Fluxograma da atividade elaboração de projetos externos .....	22
Figura 5 – Fluxograma da atividade elaboração de projetos internos.....	23
Figura 6 – Fluxograma da atividade atualização dos processos de projetos.....	24
Figura 7 – Hierarquia das Reuniões.....	26
Figura 8 – Modelo de Gestão de Processos Simplificado.....	35
Figura 9 – Dados, informações e conhecimento.....	39
Figura 10 – Conceitos vinculados a aprendizagem.....	42
Figura 11 – Fatores para o processo de aprendizagem.....	44
Figura 12 – Etapas de Projeto Externo – Entrevistador A.....	49
Figura 13 – Etapas de Projeto Externo – Entrevistador B.....	49
Figura 14 – Etapas de Projeto Externo – Entrevistador C.....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de concorrência.....	7
Quadro 2 – Atividades de Recursos Humanos.....	11
Quadro 3 – Mix de Marketing.....	12
Quadro 4 – Conceitos de vários autores sobre Sistemas de Informações.....	17
Quadro 5 – Processo de Elaboração de Projetos Externos - Comentários .....	48
Quadro 6 – Aprendizado para os membros - Comentários.....	51
Quadro 7 – Barreira na aprendizagem - .....	52

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>A Organização .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Histórico da Empresa .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Organograma Geral da Organização .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Descrição da Concorrência .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6 Organização e Principais Fornecedores .....</b>	<b>8</b>
<b>1.7 Relacionamento organização-clientes .....</b>	<b>8</b>
<b>1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões .....</b>	<b>9</b>
1.8.1 Área de Recursos Humanos .....	10
1.8.2 Área de Marketing .....	12
1.8.3 Área de Finanças .....	13
1.8.4 Área de Produção .....	14
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio .....	155
1.8.6 Área de Sistemas de Informação .....	16
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>18</b>
<b>A Área de Realização do Estágio .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Aspectos Estratégicos da Organização .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Atividade A – Elaboração de projetos externos .....	22
2.2.2 Atividade B – Elaboração de projetos internos .....	23
2.2.3 Atividade C – Atualização dos processos de projetos .....	24
<b>2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>27</b>
<b>Levantamento Diagnóstico .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Problema de Estudo .....</b>	<b>29</b>

<b>3.3 Características do Problema de Estudo .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>31</b>
<b>Proposta de Trabalho.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Objetivos .....</b>	<b>32</b>
4.1.1 Objetivo geral .....	32
4.1.2 Objetivos específicos.....	32
<b>4.2 Justificativa.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>34</b>
<b>Desenvolvimento da Proposta de Trabalho .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Processos .....</b>	<b>35</b>
<b>5.2 Tomada de Decisão .....</b>	<b>36</b>
<b>5.3 Sistemas, Conhecimento e Informação .....</b>	<b>37</b>
<b>5.4 Aprendizagem.....</b>	<b>40</b>
<b>5.5 Processo de Aprendizagem.....</b>	<b>43</b>
<b>5.6 Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>45</b>
<b>5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados .....</b>	<b>45</b>
5.7.1 Processo de trabalho .....	47
5.7.2 Aprendizado para os membros .....	51
5.7.3 Barreiras na aprendizagem .....	52
<b>5.8 Aspectos Conclusivos .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização**

## **1.1 Identificação do Estagiário e da Organização**

Luiz Fernando Oliveira da Silva ingressou no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa, através de processo seletivo tipo prova vestibular da própria instituição no primeiro semestre de 2009. Atualmente, é concluinte no primeiro semestre de 2016 do curso Bacharelado em Administração. O estágio foi realizado na UniSigma Consultoria. Organização civil, sem fins lucrativos, com fins educacionais. Sua atividade fim é a prestação de serviços de consultoria nas áreas de Administração, Sistemas para Internet e Geoprocessamento. Atualmente é presidida pela aluna Dayse Kelly. Está localizada na Av. Primeiro de Maio, 720, bairro Jaguaribe na cidade de João Pessoa/PB, inscrita sob o CNPJ 12.039.008/0001-40.

## **1.2 Histórico da Empresa**

A UniSigma nasceu com o apoio da Federação Paraibana de Empresas Juniores (PB Júnior) e de outras Empresas Juniores, do Estado da Paraíba. A ideia inicial era de formar uma Empresa Júnior (EJ) do curso de Bacharelado em Administração. Com as primeiras reuniões realizadas junto a Direção do Campus do IFPB – João Pessoa, viu-se uma oportunidade de agregar novos cursos ao corpo da EJ.

O conceito foi criando forma até que, em novembro de 2009, foi apresentado o projeto de implantação de uma Empresa Júnior à Diretoria, Coordenadores e Professores do IFPB – João Pessoa. Na reunião, confirmou-se a viabilidade para a realização de um projeto maior do que uma EJ apenas de Administração e deu-se o primeiro passo para a construção de uma EJ interdisciplinar no Instituto.

Em 5 de março de 2010, a UniSigma Consultoria foi fundada oficialmente, tendo sido registrada em cartório no dia 13 de maio e obtido seu CNPJ no dia 04 de junho de 2010. Durante todo esse processo, a UniSigma foi constantemente acompanhada pela PB Júnior, através do programa PLANNEJE (Plano de Negócios para Empresas Juniores), à época, da Diretoria de Desenvolvimento.

Em 2011, foi realizado o primeiro Planejamento Estratégico da UniSigma. Ela, neste ano, teve grande participação na criação do evento estadual de empresas juniores, o NEGO (Negócios, Experiências, Gestão e Oportunidades) e destaque no Movimento Empresa Júnior no Nordeste.

No ano de 2012, a Unisigma passou a focar suas atividades no desenvolvimento de soluções para o mercado nas suas três áreas de atuação, prezando pelo desenvolvimento de seus membros.

Neste mesmo ano, o diretor presidente da UniSigma participou do JEWIC (*Junior Enterprise World Conference*), em Paraty, Rio de Janeiro, no qual assuntos estratégicos foram abordados em reuniões entre lideranças, como também, a participação de Empresa Juniores no desenvolvimento da sociedade.

Para a UniSigma, o ano de 2013, foi o mais representativo na realização de projetos. Todos os cursos tiveram serviços demandados por clientes para solucionar questões específicas em cada área. Os serviços mais solicitados foram o de pesquisa de mercado e criação de sites.

Em 2014, a UniSigma vem se consolidando como Empresa Júnior ao manter-se sólida durante seus quatro anos de existência, realizando projetos como o WorkSigma, evento realizado no IFPB que proporciona palestras e *workshops* para alunos e comunidade em geral, participando ativamente da Reunião do Conselho Administrativo da PB Júnior, e continuamente abrindo as portas para novos alunos entrarem no mundo das Empresas Juniores com o processo seletivo, semestral, Revelando Gigantes.

A UniSigma permanece firme no mercado de consultorias, nas áreas de Administração, Geoprocessamento e Sistemas para a Internet. Seu foco é aliar o conhecimento dos membros, alunos dos cursos integrantes, aprendidos em sala de aula e proporcionar experiências com o mercado, realizando projetos. Desde sua fundação, a UniSigma consolidou o conhecimento dos seus membros e todos os que passaram por ela tem facilidade de se inserir no mercado de trabalho.

Como um organismo empresarial, a UniSigma possui uma estrutura hierárquica que compreende funções e responsabilidades. A soma delas gera um esforço coletivo com o objetivo em comum, de gerar sustentabilidade aos seus projetos.

### **1.3 Organograma Geral da Organização**

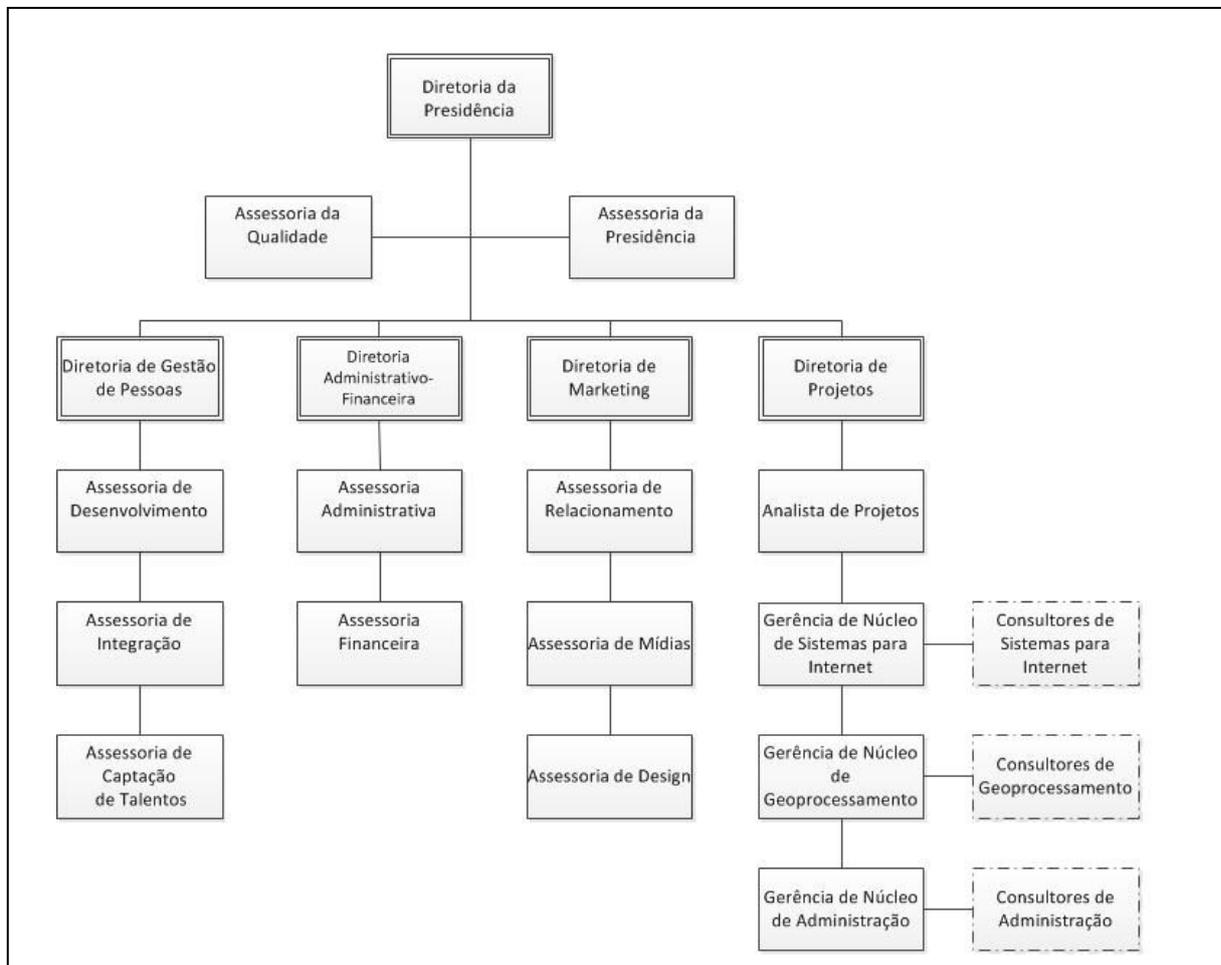
A hierarquia de uma organização pode ser representada através de um organograma; Uma representação gráfica da estrutura formal de uma organização. Como descrito por Faria (2002), os tipos de organograma são:

- Clássico (ou vertical);
- Circular;
- Em barra; e
- Organograma linear de responsabilidade.

O organograma clássico descreve em sua estrutura, no interior de retângulos, cada uma das suas atribuições. O organograma circular apresenta níveis hierárquicos, partindo do centro o de maior autoridade hierárquica e diminuindo até o mais externo. O tipo em barra demonstra, da esquerda para direita, os níveis hierárquicos em diferentes tamanhos de retângulo condizente com a posição do cargo. E organograma linear de responsabilidade, exhibe a relação entre atividades, cargos, órgãos e tarefas, além de poder fazer uso de símbolos entre as linhas e colunas (FARIA, 2002).

A partir deste contexto, na Figura 1 apresenta-se o organograma da Unisigma Consultoria.

**Figura 1:** Organograma UniSigma Consultoria



O organograma utilizado pela UniSigma Consultoria é o clássico (ou vertical). Ele foi implantado na reunião do Planejamento Estratégico da organização e é revisado anualmente para eventuais ajustes. Esta sistematização foi escolhida devido a praticidade em enxergar as relações de trabalho entre os cargos e áreas, além de deixar nítida as interações hierárquicas. Por outro lado, por ser uma estrutura rígida, a representação gráfica não expõe a interatividade entre as áreas, pois diversos projetos internos são desenvolvimentos por núcleos de trabalho, que envolvem duas ou mais áreas.

Com a compreensão da relação de trabalho entre as áreas a empresa consegue organizar seus projetos e atuar no seu segmento de mercado, de forma mais assertiva.

#### **1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado**

Num país, o setor econômico divide-se em setor primário: atividades econômicas, que geralmente estão associadas à exploração da terra, como agropecuária, e extrativismo; setor secundário: abrange atividades de transformação de matérias-primas, em bens de consumo, como a construção civil e a geração de energia; e o setor terciário: engloba a área total dos prestadores de serviços, como o comércio, educação, administração pública, entre outras vertentes. (SILVA, 2007)

A UniSigma Consultoria encontra-se no setor econômico terciário, disponibilizando o serviço de consultoria pelos alunos, graduandos dos cursos de Bacharelado em Administração, Tecnologia em Geoprocessamento e Tecnologia em Sistema para Internet, orientados por professores com *expertise* do projeto em questão.

O foco está no segmento de empreendedores individuais, micro e pequenas empresas que necessitam de serviços de para resolução problemas organizacionais por preço acessível, quando comparado ao preço praticado com o mercado sênior de consultoria. Segundo estudo de mercado da UniSigma, o preço chega a ter uma diferença de 50% menor em relação ao preço de uma consultoria sênior.

Em Kotler e Keller (2006), a segmentação dos mercados consumidores é observada segundo características:

- Geográficas: divisão em áreas, tendo diferentes unidades, como – regiões, estados, países, cidades, bairros ou domicílios. A empresa pode atuar em um ou mais áreas, assim como dividir uma área em outras porções menores;

- Demográficas: em variáveis como – idade, sexo, raça e ciclo da vida da família. Estas variáveis são usadas para distinguir grupos de consumidores, com seus desejos e preferências;
- Psicográficas: estilo de vida, personalidade, atitudes, interesses e opiniões do comprador.
- Comportamentais: são grupos que se tomam como base seu conhecimento, atitudes, uso ou resposta para um produto.

O público-alvo atendido encontra-se em João Pessoa e em cidades próximas, que se enquadram na Grande João Pessoa (Cabedelo, Santa Rita, Bayeux). Os clientes geralmente têm alguma formação superior e buscam renovar as práticas de sua empresa ou estão criando uma nova empresa e precisam de conhecimento para a concretização de suas ideias.

Os clientes também têm grande sede de conhecimento renovado e veem na contratação de jovens estudantes, a possibilidade de atualizar-se com novas tendências de mercado. Outras empresas juniores atuam no mesmo segmento de mercado e a UniSigma Consultoria compartilha tal conhecimento relacionando-se diretamente com estas empresas de forma estratégica, através da reunião de mensal do Conselho Administrativo do MEJ (Movimento de Empresas Juniores) da Paraíba (PB).

## **1.5 Descrição da Concorrência**

Na esfera empresarial sênior tem-se empresas concorrentes, assim como também no ambiente empresarial júnior. Geralmente, as Instituições de ensino superior possuem empresas juniores, sejam em Universidades Públicas ou Particulares, que se inserem dentro desse segmento de mercado. Segundo Kotler (2006), a concorrência é dividida como apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Tipos de concorrência

Concorrência			
Marcas	Setorial	Forma	Genérica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes aos mesmos clientes, por preços similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que fabricam o mesmo tipo de produto ou classe de produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricantes de produtos que oferecem o mesmo serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as empresas que competem pelo dinheiro dos mesmos consumidores.</li> </ul>

Fonte: KOTLER, 2006

Para a UniSigma Consultoria, a maior concorrência é a de marcas. Pois estando inserida no Movimento Empresa Júnior (MEJ), identifica-se um crescimento contínuo de novas empresas juniores a cada ano, que tanto significa novas parcerias como também novos concorrentes.

A UniSigma atende três áreas distintas, desta forma, cada uma delas, tem-se diferentes concorrentes. O concorrente, de maior relevância, no setor de Administração é a EJA Consultoria, que fornece serviços semelhantes a preços similares e localiza-se na mesma zona de atuação, com sede na UFPB em João Pessoa. Em Geoprocessamento, a concorrência acontece com empresas de mercado por não ter outra Empresa Júnior no mesmo ramo. Uma destas empresas é a TecGeo que desenvolve serviços dos mais variados na área de Geoprocessamento, como levantamento de campo, georreferenciamento, processamento digital de imagens, entre outros serviços. No caso de Sistemas para Internet, a concorrência é mais acirrada ao grande número de empresas tanto como de *freelances*, por estarem aptos a atenderem a demanda. A empresa que se destaca nessa área é a Construir Sites, que apresenta um amplo portfólio de serviços de construção e manutenção de sites e sistemas para internet.

Para a concretização dos serviços e projetos internos da UniSigma Consultoria, assim como seu posicionamento no mercado, os recursos materiais e tecnológicos são importantes. O estabelecimento de parcerias com fornecedores é primordial.

## **1.6 Organização e Principais Fornecedores**

A essência do serviço é de transmitir novas tecnologias, por meio do conhecimento, aos clientes e com isso, se restringe ao acesso a fornecedores, apenas utilizando o fornecimento fundamental para manter suas operações.

Bertaglia (2009), aponta que o papel do fornecedor consiste no suprimento das necessidades dos clientes, que parte desde o acompanhamento de seus pedidos até o ponto de uso ou consumo. A função do fornecedor tem impactos no desempenho da cadeia de abastecimento da organização e na sua atividade principal ou secundária.

Vale ressaltar que a UniSigma Consultoria realiza eventos, tal como o Worksigma, evento que envolve as três áreas de atuação e busca elevar o conhecimento de estudantes do IFPB nas áreas de sua atuação, e devido a isso necessita de produtos e serviços diferenciados do que se usa no dia a dia da empresa, para sua realização, como: banners, panfletos, brindes entre outros que são adquiridos por parceiros e patrocinadores dos eventos.

A UniSigma Consultoria tem o fornecimento de água, energia e material de escritório por parte do IFPB, Instituição da qual faz parte. O IFPB é um forte parceiro institucional, o qual desde a sua fundação tem prestado grande auxílio para o bom funcionamento da organização.

Para o melhor gerenciamento dos recursos e materiais, o estabelecimento de relacionamento entre organização e clientes, de forma a determinar as necessidades de ambas as partes, é o ponto chave.

## **1.7 Relacionamento organização-clientes**

A Unisigma visa proporcionar e obter relacionamento entre a empresa e seus clientes de maneira eficiente, e maximizando o valor que ele representa para a organização. Segundo Arnold (1999), na relação organização-cliente, existem, o cliente que é uma pessoa designada para a aquisição, o consumidor será aquele que usufrui e o comprador aquele que paga pelo produto ou serviço.

A UniSigma Consultoria lida com clientes internos e externos. Os internos são os alunos das áreas atuantes da organização. Para os clientes internos a organização oferece capacitação, para cada categoria, carteira de fidelidade, no qual são repassadas parte do valor

adquirido das consultorias para compra de livros e participação em eventos inerentes a área do aluno.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) realiza eventos por todo o país e a UniSigma proporciona aos seus clientes internos o deslocamento para eventos da rede, que são estratégicos para empresa, como o Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ).

Já os clientes externos são as empresas, os parceiros, as empresas juniores e a comunidade em geral. A organização tem procurado atender bem a todos, como também oferecer as melhores condições para que o membro da UniSigma possa se desenvolver e ter experiências de crescimento pessoal e profissional.

Na UniSigma, os canais de comunicação e interação com os seus clientes são diversos, como: redes sociais, *e-mail*, acompanhamento dos consultores antes, durante e após a execução dos projetos, seja por meio da apresentação da proposta ou durante todo o projeto em reuniões de acompanhamento.

Ao visualizar as interações entre empresa e clientes, a UniSigma Consultoria, estabeleceu seus procedimentos de forma a alinhar sua estratégia e manter o fluxo de projetos externos ativos.

## 1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

As organizações possuem três níveis decisórios em suas estruturas: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional. O estratégico, no topo da pirâmide, refere-se à parte conceitual da empresa que define as estratégias. O tático, no centro da pirâmide, representa aqueles que coordenam e gerenciam as iniciativas estratégicas da empresa. O operacional, na base da pirâmide, são os atores que executam as ações pré-estabelecidas pelos níveis superiores (OLIVEIRA, 2010)

A UniSigma Consultoria possui a seguinte estrutura administrativa:

- **Nível estratégico:** Diretor da Presidente, Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria Administrativo Financeira, Diretoria de Projetos e Diretoria de Marketing;
- **Nível tático:** Gerências Técnicas de cada área de atuação, sendo Gerência de Administração, Gerência de Geoprocessamento e Gerência de Sistemas para internet, junto com os Analistas de Projetos que decidem o planejamento dos serviços;

- **Nível operacional:** todos os assessores das diretorias que são encarregados de auxiliar o diretor no cumprimento do seu plano de trabalho e todos os consultores das três áreas que são alocados para a execução dos serviços sobre a supervisão de professores e analista de projetos.

Os níveis organizacionais da UniSigma, trabalham em conjunto para que os objetivos da empresa, traçados no planejamento estratégico, sejam alcançados e um novo ciclo de ações estratégicas seja iniciado.

As pessoas que compõem os níveis na estrutura administrativa são fundamentais para o mantimento da estrutura organizacional. A seleção e treinamento destes componentes são um dos pilares da empresa.

### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

O conjunto de pessoas que compõe uma organização é responsável pela execução de suas atividades, seus resultados e desempenhos tanto individuais como da empresa. Pela importância do recurso humano, pessoa ou talento deve existir um setor específico para gestão, relacionamento e desenvolvimento destes.

Os Recursos Humanos (RH) têm como principal função proporcionar um ambiente de trabalho que ofereça condições apropriadas para seus colaboradores, ao mesmo tempo em que atingem as necessidades da organização, por meio da disseminação de políticas institucionais e de estratégias definidas em conjunto com a alta gerência nas organizações. Lacombe (2005) reafirma a importância do RH, ao posicioná-lo como uma ponte entre as necessidades ansiadas pelas pessoas fora das organizações e os objetivos desejados pelas empresas.

A visão baseada em talentos foca nas capacidades internas, que se agregarem valor, forem raras e difíceis de imitar, podem representar a base para que a organização possa obter vantagens competitivas sustentáveis (LACOMBE; CHU, 2008). Nesse sentido, organizações enfocam a gestão de talentos e devem ser capazes de articular e integrar cada política de recursos humanos (RH) com seus objetivos estratégicos (DUTRA, 2001).

A área de RH é responsável pelas atividades trazidas no Quadro 2.

**Quadro 2:** Atividades de Recursos Humanos

<b><i>Seleção e Admissão:</i></b>
Recrutamento – Seleção – Admissão – Integração – Avaliação do período de experiência
<b><i>Administração de Cargos e Salários:</i></b>
Administração do plano de cargos – Pesquisas do mercado de trabalho – Administração salarial – Administração dos planos de benefícios
<b><i>Planejamento de Recursos Humanos:</i></b>
Avaliação do desempenho e das qualificações do pessoal – Planejamento de carreira – Planejamento do pessoal na estrutura
<b><i>Treinamento e Desenvolvimento:</i></b>
Técnico-profissional – Executivos
<b><i>Registros e Pagamentos:</i></b>
Cadastrros e registros – Estatísticas de pessoal – Folha de pagamento – Controle e pagamento de férias – Controle e pagamento de rescisões – Pagamento de serviços prestados

Fonte: LACOMBE; HEILBORN, 2003

A Diretoria de Gestão de Pessoas tem um dos principais papéis de sustentação da UniSigma Consultoria. É dela a responsabilidade de realizar o processo de recrutamento e seleção de novos membros que darão continuidade as atividades realizadas pela empresa desde 2010.

O processo seletivo se intitula “Revelando Gigantes” e seu escopo compreende desde as fases de divulgação das inscrições até a recepção dos novos membros e sua capacitação.

Desta mesma diretoria provém a avaliação de clima organizacional, que mensura a satisfação dos membros, com relação a si mesmo, seu superior, seus pares e subordinados. Além disso são realizados eventos de integração e confraternização com o objetivo de proporcionar momentos de interação fora da rotina de trabalho e melhorar o clima organizacional.

Existe contínua avaliação por parte dos Diretores quanto a realocação de membros levando em consideração seu desempenho na atividade. É a Diretoria de Gestão de Pessoas quem dá o parecer final quanto a mudança. E também, sendo necessário, ela realiza processo de desligamento de membros da organização.

Os membros da UniSigma Consultoria buscam o contínuo aprendizado e através de seus projetos internos e externos desenvolvem-se na prática. O conhecimento de seus

serviços e comunicação continuada com seus clientes e mercado converge com objetivos estratégicos de sustentabilidade da empresa.

### 1.8.2 Área de Marketing

Kotler (2006), em um de seus trabalhos, já comentava que o Marketing é uma ciência descritiva que envolve o estudo de como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas. Com um mercado cada vez mais dinâmico, é necessário que as estratégias de Marketing, desenvolvidas pelos profissionais dessa área, também evoluam junto com o planejamento de longo prazo realizado pelas organizações.

Marketing pode ser definido como suprimento de necessidades com a obtenção de lucros. A *American Marketing Association* (KOTLER; KELLER, 2006) o reconhece como função organizacional e conjunto de processos que criam, comunicam e entregam valores aos clientes, e também administram o relacionamento com eles, providenciando benefício tanto para organização quanto para o público interessado.

Kotler (2006), também apresenta um composto de ações que podem proporcionar melhores resultados em ações mercadológicas desenvolvidas nas organizações. Estas ações foram intituladas de mix de marketing, o Quadro 3 apresenta este composto:

**Quadro 3:** Mix de Marketing

<b>ELEMENTO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Preço	Valor que o comprador paga por um produto (lista de preços, descontos, subsídios, prazo de pagamento, condições de crédito)
Comunicação	Métodos de comunicação utilizados para prover informações sobre o produto (promoção de vendas, publicidade, forças de vendas, relações públicas, marketing direto)
Produto	Um item que satisfaz o que o cliente necessita ou quer (variedade de produtos, qualidade, design, características, marca, embalagem, tamanho, serviços, garantia, devolução)
Distribuição	Disponibilizar um produto em um local conveniente ao consumidor (canais, cobertura, sortimento, locais, inventário, transporte)

**Fonte:** KOTLER, 2006

O marketing define quem é a empresa, quem é seu cliente, quais os diferenciais dos produtos/serviços. A publicidade e a propaganda vão dizer ao seu cliente que sua empresa existe (KOTLER, KELLER, 2006). Na UniSigma, a Diretoria de Marketing é responsável por desenvolver estratégias e planos de marketing que façam a organização conseguir novos clientes e/ou satisfazer os já existentes. A área de marketing está atenta à captura de

oportunidades, ao relacionamento com os clientes e ao desenvolvimento forte da marca UniSigma.

Um dos projetos mais fortes da área de Marketing é o WorkSigma. O projeto reúne profissionais das áreas de Administração, Geoprocessamento e Sistemas para Internet, e durante uma semana oferece, aos alunos e comunidade em geral, palestras e workshops de assuntos relevantes as áreas, tendo como requisito de acesso ao evento a doação de um quilo de alimento, isto, para o auxílio a um projeto social.

No planejamento de cada projeto, a Diretoria tem o subsídio da área de finanças. Recursos e valores financeiros são estipulados e metas são estabelecidas, no intuito da manutenção da empresa.

### **1.8.3 Área de Finanças**

“Finanças é a arte e a ciência da gestão do dinheiro” (GITMAN, 2004 p. 4). A área de finanças lida com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos necessários às transações de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais (GITMAN, 2004). Ainda segundo o autor, as atividades básicas de um administrador financeiro são:

- envolvimento constante com atividades de análise e planejamento financeiro;
- tomada de decisão de investimento financeiro;
- através dessas decisões, determinar o tipo de recurso financeiro que a empresa utilizará.
- estar atento ao balanço da empresa;
- decidir sempre com base nos efeitos de seus fluxos de caixa sobre o valor da empresa.

Neste sentido, a administração financeira da UniSigma Consultoria busca através de análise contínua de suas movimentações financeiras, a sustentabilidade. Há um aplicativo, criado por membros da empresa, nomeado Plano de Administração Financeira (PAF) que organiza tudo o que se diz respeito a finanças, como projetos da diretoria, fluxo de caixa e

projeções e é possível emitir relatório mensal a todos os membros da empresa sobre o *status* financeiro do mês em suas movimentações.

É de responsabilidade da Diretoria Administrativo-Financeira, aprovar o orçamento de projetos, assim como junto a Diretoria de Projetos definirem o preço da hora júnior, a ser aplicada no cálculo da precificação dos serviços ofertados, observando complexidade, equipe e tempo para realização do serviço. A parte financeira da UniSigma Consultoria trabalha alinhada com a área de produção devido a constante necessidade de precificação de projetos e avaliação de projetos internos da empresa.

#### 1.8.4 Área de Produção

Ao descrever o que é administração da produção, Slack et al (2009, p. 4) afirma que esta “é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços”.

Toda organização possui uma função de produção, afinal todas elas produzem algum bem ou serviço. Em que, bens geralmente são aquilo que é produzido e serviços os resultados de uma atividade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Os produtos são classificados em três tipos, conforme Figura 2:

**Figura 2:** Classificação de bens



**Fonte:** KOTLER, 2006

No caso da UniSigma, a diretoria responsável pela função produção é a Diretoria de Projetos. Nela são tratadas todas as propostas de serviços que são recebidas. O Analista de

Projetos e o Gerente da área que envolve a natureza do serviço, reúnem-se e definem o escopo de trabalho e o tempo de entrega. Junto à Diretoria Administrativo-Financeira traçam o preço base da hora júnior e fecham o preço do projeto, apresentando o todo ao cliente.

A hora júnior é estabelecida segundo critérios de: **complexidade** (quanto mais atividades necessárias para sua realização maior o valor), **tempo** (quanto menor o tempo exigido pelo cliente maior o valor) e **risco** (quanto menos conhecimento sobre o tema do serviço maior o valor).

A Diretoria de Projetos continuamente realiza avaliações do serviço, observando o desempenho dos consultores envolvidos e verificando se os prazos estão sendo respeitados e o serviço realizado. Atualização de portfólio, treinamento dos consultores e disseminação de práticas de gerenciamento de projetos são outras atividades executadas pelo setor.

Esta diretoria tem papel chave na empresa, que tanto é de realizar a atividade fim da organização, como também a de proporcionar aos seus membros o contato com o mercado. O objetivo dos serviços executados vai além do de angariar fundos e passa a ser fator importante para a formação profissional dos estudantes membros da Empresa Júnior.

Configura como uma ação da Diretoria Projetos a fiscalização e o reporte à Diretoria Administrativo-Financeira dos materiais utilizados durante a realização dos projetos internos e externos.

### **1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio**

Na UniSigma Consultoria, a administração de materiais tem o objetivo de conciliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas (GONÇALVES, 2010).

Esta área possui sistemas de norma e qualidade como: controle de estoque, classificação de material, aquisição/compra de material, armazenagem/almoxxarifado, movimentação de material, inspeção de recebimento e cadastro.

A integração dessas funções funciona como engrenagens que acionam a Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, assim permitindo a comunicação com outras áreas da organização (GONÇALVES, 2010).

Para as ações diárias, como as atividades de escritório, os materiais utilizados são: papéis, canetas, protocolo e computador. Nas áreas técnicas da empresa de particularidades tem-se a utilização de softwares inerentes as suas áreas. No desenvolvimento aos projetos

externos de Geoprocessamento, em determinadas situações utilizam-se equipamentos topográficos, cedidos pelo cliente ou emprestado pela Instituição.

A administração de materiais está sob responsabilidade da Diretoria Administrativo-Financeira no que diz respeito ao registro dos bens pertencentes a organização realizando registro físico do que se tem no ambiente organizacional e a Assessoria da Qualidade supervisiona a manutenção do patrimônio.

Para alinhamento de todas as áreas de conhecimento faz-se necessário os sistemas de informações. Neles são compilados toda a tecnologia e resultados gerados dos projetos e reuniões realizadas na UniSigma Consultoria.

### 1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Para melhor compreensão do que seja Sistemas de Informação, Côtès (2008) traz diversos conceitos em sua literatura, compilando alguns destes, apresenta-se o Quadro 2:

**Quadro 4:** Conceitos de vários autores sobre Sistemas de Informações

<b>LAUDON e LAUDON</b>	Sistemas de Informação podem ser definidos tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização;
<b>O'BRIEN</b>	Um sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de informação
<b>ALBERTÃO</b>	Um Sistemas de Informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados, em uma ordem específica, que coletam, processam, disseminam os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback;
<b>MATTOS</b>	Sistemas de Informação é um sistema especializado no processamento e na comunicação de dados ou de informações, sendo constituído por um conjunto de módulos de comunicação, de controle, de memória de processadores, interligados entre si por meio de uma rede com protocolo em comum.
<b>CÔRTEES</b>	Um Sistemas de Informação é considerado o conjunto de componentes ou módulos inter-relacionados que possibilitam a entrada ou coleta de dados, seu processamento e a geração de informações necessárias à tomadas de decisões voltadas ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de ações.

**Fonte:** Cortês, 2008

Vale salientar que a tipologia dos Sistemas de Informação divide-se quanto ao nível organizacional, à abrangência, aos limites e à decisão (importância). Sua aplicação ocorre em todos os níveis organizacionais: Operacional, conhecimento, gerencial e estratégico. A importância dessa área esta na organização de dados (fatos brutos) em

informações (dados organizados), fazendo com que todos os setores de uma organização possam fazer o seu trabalho (CÔRTEZ, 2008).

A UniSigma, por estar imersa no Movimento Empresa Júnior (MEJ), que tem como característica o trabalho virtual, traz em sua essência a utilização de *cloud computing* (computação nas nuvens); ferramentas como *e-mail* institucional; servidor nas nuvens (Programa *Dropbox*); *Google Drive* para armazenamento de arquivos em trabalho e compartilhamento de documentos com outras empresas juniores ou federações, rede social interna (*Yammer*) que possibilita interação exclusiva para membros, além de utilizar o *Facebook* para criação de eventos e divulgação entre membros.

Todos são responsáveis pelos arquivos de sua área durante seu tempo de serviço à UniSigma e quando há algum desligamento, o membro deve repassar os arquivos que estão em sua posse e organizá-los no servidor de maneira clara para ser compreendido pelo próximo membro que assumir a função.

Assim, caracteriza-se a organização que oportunizou a experiência de estágio. Ademais, descreve-se em maiores detalhes, o setor onde foi realizado e desenvolvido este trabalho no tempo de serviço na UniSigma.

## **CAPÍTULO II**

### **A Área de Realização do Estágio**

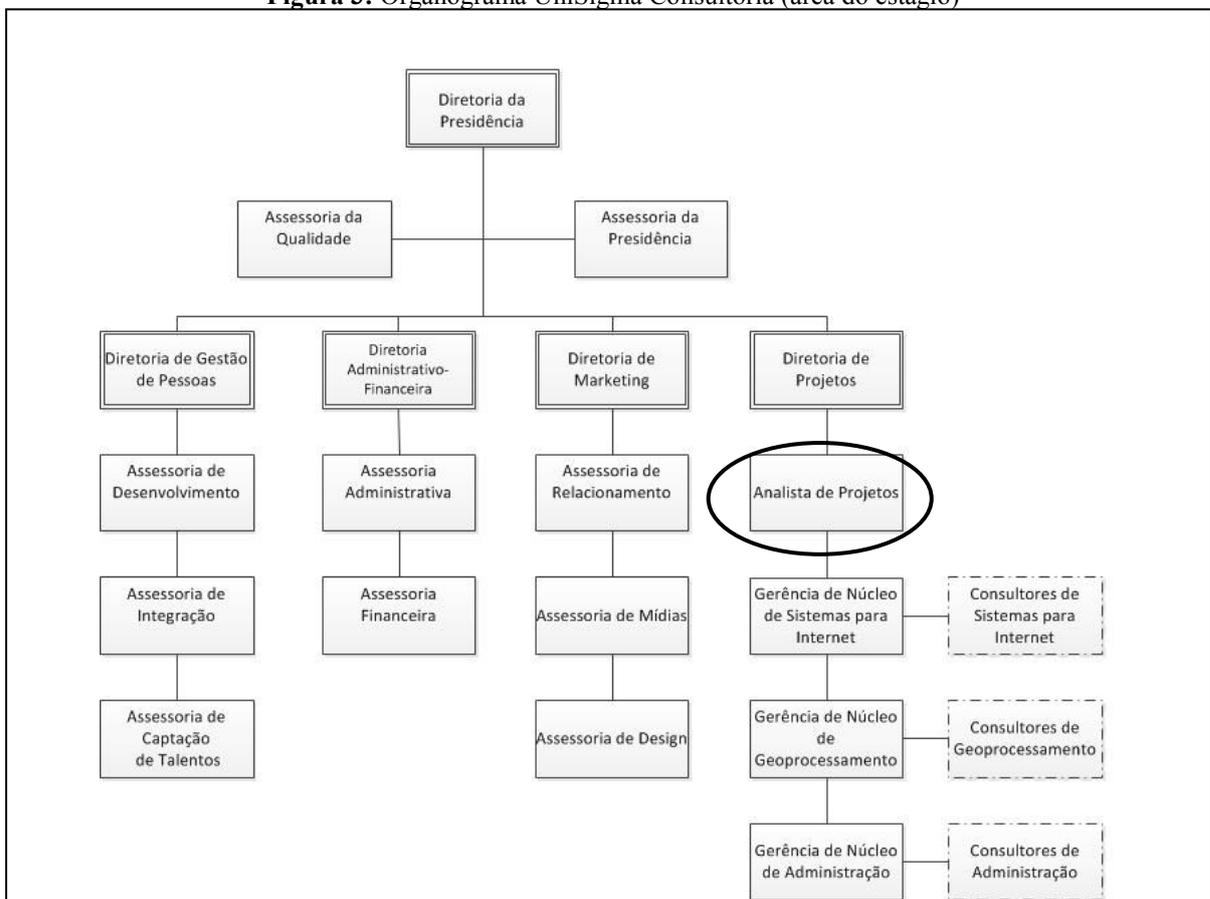
O estágio foi realizado na UniSigma Consultoria, que está localizada no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba - Campus João Pessoa. Para o IFPB. A organização é vista como uma atividade de extensão vinculada a área do curso de Bacharelado em Administração. A UniSigma foi criada nessa instituição de ensino no ano de 2009, mas foi em 2010 que fora registrada em cartório, passando a se evidenciar com ações para a comunidade em geral.

Sua atribuição é unir alunos graduandos participantes de seu corpo de trabalho com o mercado de trabalho, através de projetos envolvendo o que se é aprendido em sala de aula e aprimoramento profissional e pessoal do membro.

Compõe a UniSigma alunos dos cursos superiores de Bacharelado em Administração, Tecnologia em Geoprocessamento e Tecnologia em Sistemas de Internet, que ao serem aprovados pelo processo seletivo “Revelando Gigantes” tem seu tempo de trabalho limitado a duração de seu curso no IFPB. A organização tem autonomia e sua gestão é de inteira responsabilidade dos membros constituintes.

A área de estágio está inserida dentro da Diretoria de Projetos, como apresentado na Figura 3.

**Figura 3:** Organograma UniSigma Consultoria (área do estágio)



Fonte: Elaboração própria, 2016

As competências ligadas a Diretoria de Projetos dizem respeito ao gerenciamento de projetos, como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, funções importantes para assegurar o melhor desempenho na realização dos serviços. Assegura-se a criação de marcos documentais e entregas pontuais, do serviço acordado, aos clientes, para melhor gerenciamento do projeto.

O Analista de Projetos está conectado diretamente com o gerenciamento dos projetos internos e externos da UniSigma. Juntamente com o Diretor dessa área, ele define os líderes de projetos, que são os responsáveis pela entrega do resultado final. O Analista está continuamente acompanhando o *status* do projeto, constatando o progresso tido e relatando à Diretoria qualquer eventual gargalo. Com os líderes dos projetos ao seu lado, preza por garantir o cumprimento das etapas planejadas e arquivar todo o aprendizado ocorrido durante as etapas, através das lições aprendidas.

Basicamente, o setor de projetos mantém relações com todos os outros setores da UniSigma de forma direta ou indireta, no entanto, sua participação evidencia-se quando atua em conjunto com os setores financeiro e de gestão pessoas. As ações entre esses setores consistem desde a formalização do serviço (projeto), até a avaliação dos resultados gerados.

## **2.1 Aspectos Estratégicos da Organização**

Como norte estratégico, a UniSigma planeja anualmente suas metas por meio do planejamento estratégico geral, que envolve todos os membros da empresa na consolidação das diretrizes e prioridades que serão elencadas para o período de trabalho em questão. Neles estão os seguintes pontos estratégicos:

### Missão

Impactar a sociedade por meio da formação de jovens empreendedores através da consolidação de uma cultura inovadora, prestando serviços de qualidade e agregando diferencial competitivo.

### Visão

Ser uma Empresa Júnior consolidada através da excelência em gestão e ser reconhecida no mercado de consultoria em nosso Estado até 2018.

### Valores

- Profissionalismo
- Ética e transparência
- Espírito de Equipe
- Orgulho de ser UniSigma
- Proatividade e Humildade

A contribuição da área de estágio para o alcance das coordenadas estratégicas da Unisigma foi a participação ativa nos serviços, colaborando com o desempenho dos consultores e descrição das lições aprendidas nos serviços, e o contínuo *feedback* com a diretoria da empresa para reajustes na carta de serviços.

## **2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades**

As descrições de funções fazem um tipo de análise na estrutura da organização, informando suas posições, porém é visto que os fluxogramas utilizam uma melhor análise, já que demonstram o passo a passo dos processos e rotinas, acompanhando suas mudanças de um órgão para o outro. Pode-se dizer que, fluxogramas são gráficos que representam o fluxo ou a sequência de procedimentos ou de rotinas. Esta ferramenta demonstra o real funcionamento de um processo ou rotina, pois mostra seu passo a passo, facilitando, assim, a identificação da fonte de um determinado problema (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

O papeis dos analistas de projetos consistem em realizar a gestão e auditoria dos projetos, visando garantir seu bom desempenho, assessorar a Diretoria nos projetos internos, reunir os componentes, acompanhar desempenho dos consultores, treinar os consultores sobre gerenciamento do projeto, analisar criticamente como estão os processos hoje, e sugerir melhorias.

Durante a realização do estágio destacaram-se três atividades. Cada uma tem um papel fundamental na Diretoria de Projetos, por as mesmas fazerem parte do *core* de atividades do setor, assim como as atividades mais requeridas pela empresa.

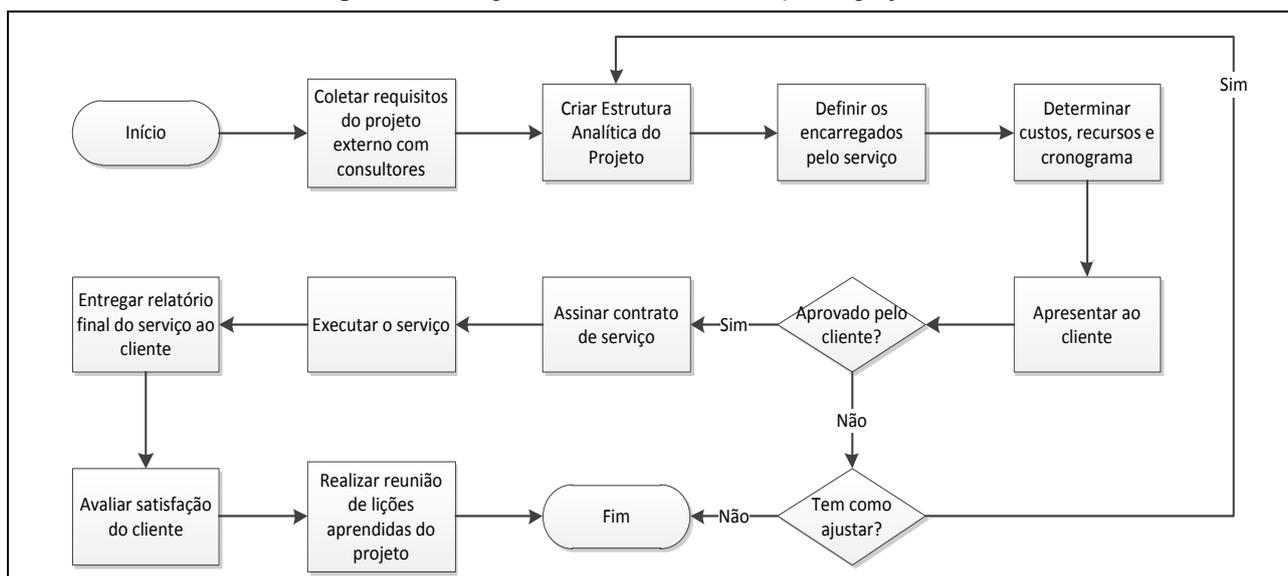
### 2.2.1 Atividade A – Elaboração de projetos externos

Como a atividade fim da UniSigma é a prestação de serviços, uma função de importância é a elaboração dos projetos externos. O processo compreende desde o primeiro contato com o cliente, no recebimento do serviço e permeia o serviço até o seu encerramento.

Esta atividade é supervisionada tanto pelo Diretor de Projetos como o Gerente da área de atuação do serviço. Nela se coletam os requisitos do projeto externo, inicialmente com o cliente, e logo após com a equipe do projeto. Cria-se a estrutura analítica do projeto, que resume visualmente a estrutura total dele. Assim, são definidos os responsáveis pelas etapas do serviço e precificação.

Parte-se para apresentação do projeto ao cliente. Com projeto aceito assina-se o contrato e executa-se o serviço. Ao fim do projeto, é realizada avaliação de satisfação do cliente quanto ao resultado entregue e fecha-se o projeto com uma reunião de lições aprendidas. Na Figura 4 é detalhado o fluxograma da atividade elaboração de projetos externos.

**Figura 4:** Fluxograma da atividade elaboração de projetos externos



Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Ao analisar o processo de elaboração de projetos externos, destacaram-se as seguintes características:

- Ponto Positivo: a documentação do projeto é visível e precisa para arquivamento do conhecimento retido em cada projeto.

- Ponto de melhoria: o cliente apenas participa da primeira etapa e tem-se noção do projeto como um todo na parte da apresentação, pode-se tornar um gargalo no processo pois a aprovação do cliente é fundamental para a continuidade do projeto.

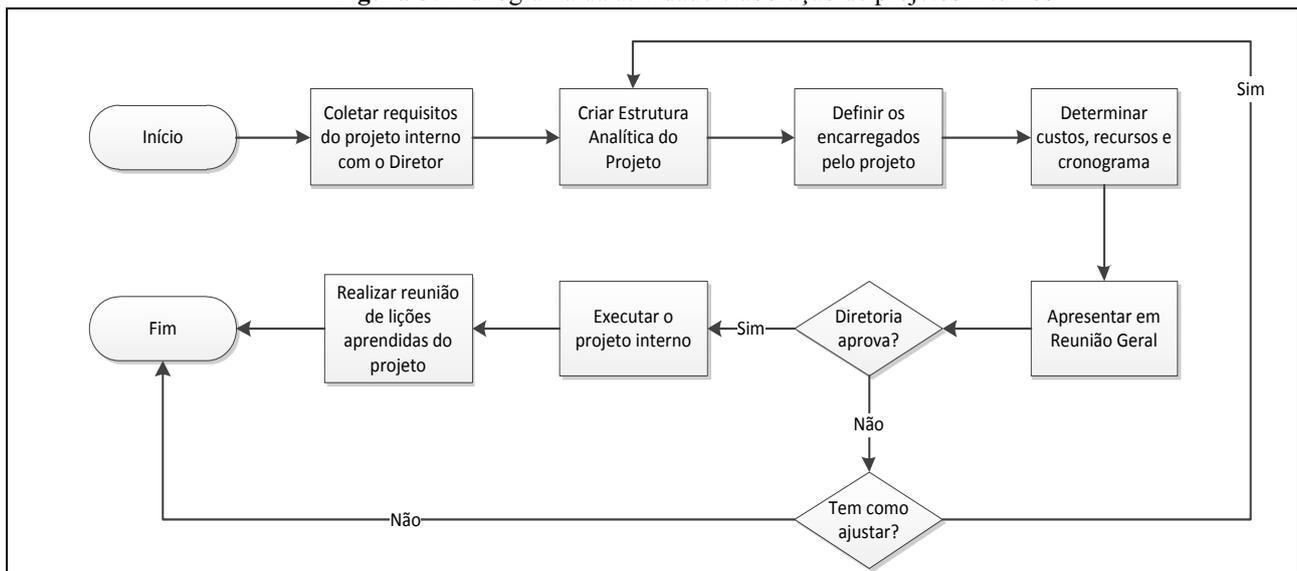
Esta atividade impacta diretamente na Unisigma, pois seu retorno é em forma de recursos financeiros e conhecimento para os membros participantes da atividade descrita.

### 2.2.2 Atividade B – Elaboração de projetos internos

Do planejamento estratégico, ramificando para os setores com seus projetos internos individuais, tem-se a atividade de elaboração de projetos internos ou de diretorias. Nesta atividade traça-se o corpo de trabalho junto com os diretores e acompanha-se o desenvolvimento do projeto com reuniões pontuais.

Esta atividade é supervisionada pelo Diretor da área do projeto. Nela coletam-se os requisitos do projeto junto ao Diretor, embasando-se no planejamento anual da área. Cria-se a estrutura analítica do projeto e define-se atividades, responsáveis, custos, recursos e cronograma. Passa-se o projeto interno na Reunião Geral, com sua aprovação o projeto é realizado. Finda-se o projeto com a reunião de lições aprendidas. Na Figura 5 é detalhado o fluxograma da atividade elaboração de projetos internos.

**Figura 5:** Fluxograma da atividade elaboração de projetos internos



Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Ao analisar o processo de elaboração de projetos internos, destacaram-se as seguintes características:

- Ponto Positivo: integração da atividade ao planejamento estratégico da empresa.
- Ponto de melhoria: o controle do projeto é realizado pela Diretoria imediata, o que em certo momentos gera sobrecarga.

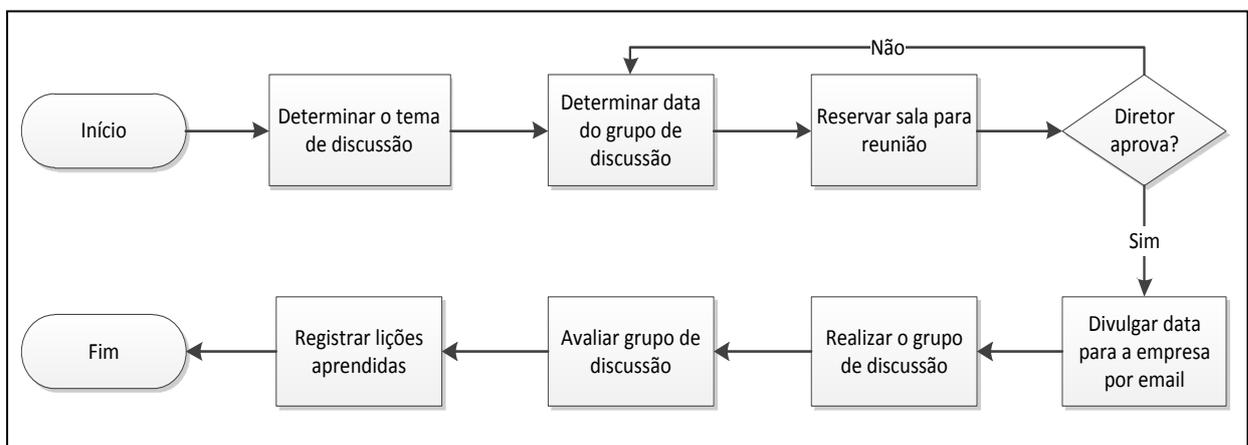
Os projetos internos operacionalizam os objetivos das Diretorias. Como exemplo, na Diretoria de Gestão de Pessoas, realizar um projeto interno é pôr em prática a realização de treinamentos necessários ao desenvolvimento dos membros.

### 2.2.3 Atividade C – Atualização dos processos de projetos

A atualização dos processos de projetos é de responsabilidade do Diretor de Projetos e visa aplicar os princípios de melhoria contínua ao gerenciamento de projetos da organização. E, para que isso ocorra, são realizados grupos de estudo e discussão que têm dois objetivos: aprimorar o conhecimento em gerenciamento de projetos da diretoria e demais membros e atualizar as atividades inerentes ao processo de gestão de projetos.

Esta atividade é supervisionada pelo Diretor de Projetos. Nela determina-se o tema de discussão, a data para discussão, assim como a sala para a reunião. Com a aprovação do Diretor, divulga-se a data da reunião e realização do encontro para discussão dos processos. Encerra-se a atividade com a avaliação da discussão e registro das lições aprendidas. Na Figura 6 encontra-se detalhado o fluxograma da atividade atualização dos processos de projetos:

**Figura 6:** Fluxograma da atividade atualização dos processos de projetos



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016

Ao analisar a atividade de atualização dos processos de projetos, destacaram-se as seguintes características:

- Ponto Positivo: incentivo aos membros em trazer à tona os pontos de discussão para melhoria, ou até, mudança do processo.
- Ponto de melhoria: sem um mediador as reuniões acabam por se prolongar e o resultado não se torna palpável.

Atualização de conhecimentos, no caso, sobre projetos é fundamental para a manutenção de um gerenciamento adequado dos projetos internos e externos. Proporcionando a empresa melhor funcionamento das engrenagens de gerenciamento de projetos.

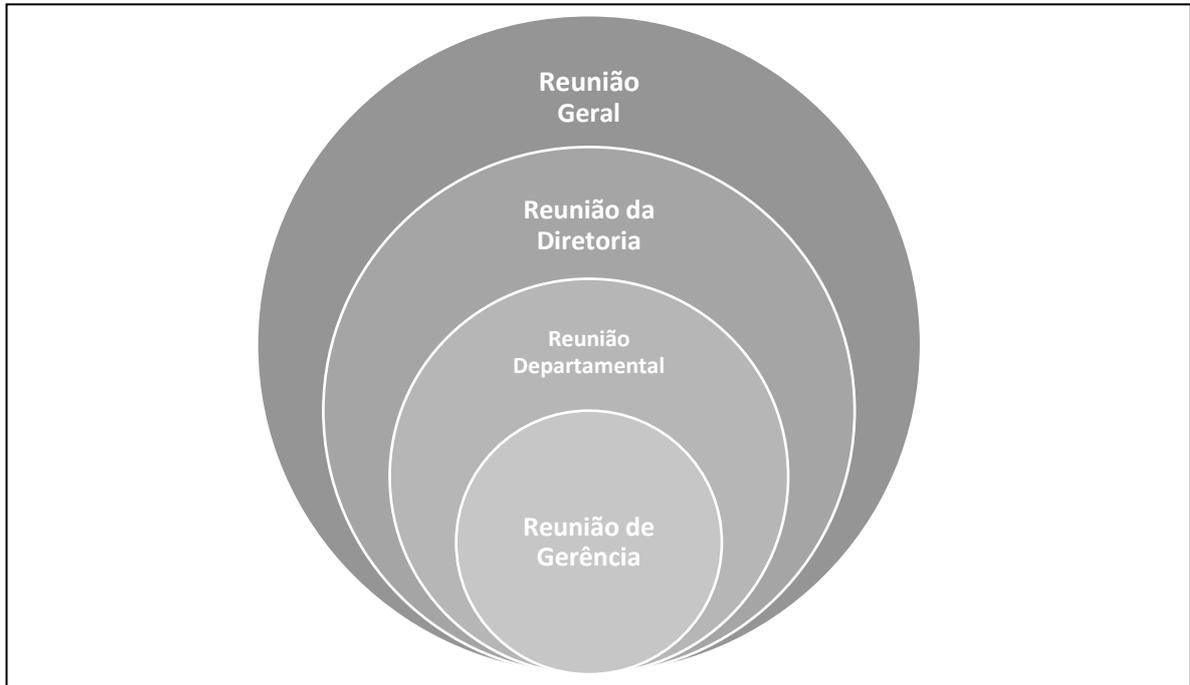
### **2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa**

Durante o estágio ficou nítida a interação constante de todas as áreas da empresa. Assemelhando-se a um sistema vivo que necessita de outras partes para realização eficaz de sua função. Na parte de Projetos, principalmente, devido a lidar com a atividade fim, a interação é constante antes, durante e depois da criação de projetos internos ou externos.

Para elucidar a maneira como isso ocorre, há uma gama de reuniões realizadas durante o mês na UniSigma que sejam reuniões de Gerências, Departamentos, Diretoria e Gerais.

Nas reuniões de Gerências, que são marcadas pelo Gerente da área, discutem-se assuntos relevantes à área técnica e que necessitam do ponto de vista da equipe. Nas reuniões departamentais, Diretores e Assessores discutem rotinas e resultados do período e planejam novas ações para o período seguinte. Nas reuniões da Diretoria, os diretores trazem à tona assuntos interdepartamentais que devem ser resolvidos entre duas ou mais áreas e também preparam a pauta para a reunião geral. Na reunião geral todos os membros são convocados e assuntos estratégicos e eventos importantes são relatados e pontos importante votados para aprovação da empresa.

Apresenta-se a seguir, na Figura 7, a representatividade da hierarquia das reuniões.

**Figura 7:** Hierarquia das Reuniões

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016

Como relatado, a UniSigma Consultoria, realiza planejamento estratégico anual. Deste, são criados projetos e planos de ações para o período. As reuniões vêm para alinhar pontos entre Diretores (idealizadores do planejamento por área) e membros pertencentes a cada diretoria. Inicialmente os objetivos a serem alcançados originam-se na Reunião Geral, entretanto pode-se ter ações originárias da Reunião de Gerência.

Assim conclui-se a definição do setor onde ocorreu o estágio dentro dessa organização. No próximo capítulo são abordados os problemas visualizados e vivenciados durante o período de estágio.

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### **3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio**

O crescimento organizacional apresentado pela UniSigma Consultoria, nos seus quatro anos de existência, é evidente. Em termos estruturais, tem-se uma nova sala e uma variedade de recursos disponíveis. A carta de serviços aprimorou-se e novos foram acrescentados. Os serviços com maior demanda são a pesquisa de mercado e construção de websites. Contudo, existe um largo e longo caminho a percorrer para o cumprimento das diretrizes estratégicas estabelecidas e as lacunas entre o estado atual e o estado desejável necessitam de ações focalizadas para seu preenchimento.

Durante a vigência do estágio foi possível identificar alguns problemas organizacionais. Deles, destacam-se três, a saber:

#### **Problema 1: mal gerenciamento do conhecimento**

Não sendo um problema exclusivo da UniSigma, pois outras empresas juniores encaram situações semelhantes a essas. Verifica-se que a quantidade de informações recebidas e compartilhadas é crescente. E por não se ter um sistema definido para armazenamento de tais informações, o conhecimento dá-se como mal gerenciado. Com a contínua criação de novas metodologias e novos projetos, advindos tanto de clientes como da Federação Regional e da Confederação Nacional de Empresas Juniores, verifica-se duplicação de arquivos e armazenamento de arquivos desnecessários.

Somando a isso, não se tem um responsável exclusivo para se lidar com o gerenciamento da informação. Depende de cada membro, o gerenciamento de conteúdo e cada um gerencia à sua maneira.

#### **Problema 2: incoerência nos processos de desligamento e co-gestão**

Outra característica relevante é a rotatividade de membros que se intensifica nos finais de períodos, devido à sobrecarga com os trabalhos curriculares. Nisto, ocorrem três ações: (I) desligamento do membro da empresa; (II) gerenciamento do conhecimento implícito deste membro; (III) realocação de outra pessoa no cargo vago com mesma habilidade em lidar com tais funções.

A questão é que, em diversas ocasiões esse processo tem-se deixado de lado e o conhecimento que a pessoa desligada detinha não é coletado e a pessoa que assume a vaga não tem o assessoramento devido ou o cargo fica vago até ter um novo processo seletivo.

### **Problema 3: processo de aprendizado mal gerenciado**

A criação de uma empresa júnior, como a UniSigma Consultoria, exige características empreendedoras e coragem dos participantes para tal empreitada. E uma das primeiras qualidades necessárias para a perpetuação dessa ação é a vontade. Com isto, observou-se que há foco inconsciente em valores e princípios, em outra via, o processo de aprendizado encontra-se mal gerenciado.

Este fator de inconsistência no processo de aprendizado pode agravar-se quando se acrescentam os problemas antes citados. A qualidade dos serviços prestados pela empresa encontra-se na mão de pessoas que muitas vezes não deixam o conhecimento na organização, o que compromete a sustentabilidade da organização.

Quanto a visibilidade de problemas destacaram-se estes três pontos durante o estágio. Cada ponto foi observado em conjunto com a Diretoria e estão registrados para posterior análise, no planejamento estratégico da UniSigma.

### **3.2 Problema de Estudo**

O problema de estudo explora o processo de aprendizado de membros da UniSigma Consultoria. Em forma, a estabelecer-se a descrição da aprendizagem, especificamente no conjunto de atividades de projetos externos da Empresa Júnior.

### **3.3 Características do Problema de Estudo**

O problema em estudo possui as seguintes características:

- a) essencialmente ocorre desde a fundação;
- b) devido a alta rotatividade de membros, não se tem continuidade de como os processos devem ser realizados;
- c) compromete-se a qualidade da empresa, em termos de projetos e o desenvolvimento de membros e da UniSigma estaciona-se a mercê de que os

membros da gestão aprendam por si só a melhor maneira como guiar a organização;

- d) nota-se que há *gaps* de uma gestão para outra e é perceptível para parceiros, ex-membros e clientes.

Dessa forma conclui-se o levantamento do diagnóstico e no próximo capítulo tem-se apresentada a proposta de trabalho.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

Este trabalho propõe-se a estudar os procedimentos realizados no cotidiano de uma empresa júnior, de forma a verificar como as atividades desempenhadas pelos membros geram aprendizagem, nisto, podendo analisar o processo de aprendizagem na organização.

Compreender como o processo de aprendizagem traz à tona os indivíduos no ambiente organizacional, colocando-os como peças-chaves para o sucesso da empresa. Os agentes principais para sustentabilidade do negócio, não são apenas os recursos tangíveis, e sim as pessoas e seus conhecimentos que provavelmente serão os motores que alavancarão a empresa para frente.

A empresa alvo deste estudo atua há quatro anos e tem forte representatividade no Movimento de Empresas Juniores, além de interdisciplinaridade visualmente latente pelos cursos (Administração, Geoprocessamento e Sistemas para Internet) agregados a seu corpo de trabalho. A seguir, demonstra-se os fatores-chaves que irão nortear o desenvolvimento deste trabalho.

## **4.1 Objetivos**

### 4.1.1 Objetivo geral

Analisar o processo de aprendizagem na UniSigma Consultoria.

### 4.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever como ocorre o processo de trabalho;
- b) Identificar situações de aprendizado;
- c) Identificar as barreiras ao processo de aprendizado.

## **4.2 Justificativa**

As exigências para ter um cargo ocupacional no mercado de trabalho elevam-se a cada ano. Cobram-se experiência, formação acadêmica e características como espírito de equipe e proatividade. As pessoas se especializam, conseguem seus diplomas, partem para as seleções de emprego e conseguem o tão esperado trabalho. Entretanto, quando se adentra

numa empresa, a maioria dos recém contratados encontram-se nas portas de um labirinto, onde, possivelmente, o seu superior lhe entrega uma lanterna e diz: você vai aprender no dia a dia.

Diversas pessoas já estiveram nessa posição algum dia no mercado de trabalho. Como novatos numa organização, em um ambiente de trabalho onde só é compreendido o trabalho a ser desempenhado superficialmente. Uma das saídas nesses acontecimentos é seguir em frente, acumulando erros e acertos até que estejam claras a função e o ambiente organizacional no qual está inserido.

O interesse pessoal em desenvolver este estudo partiu da vivência dessa situação em diversos ambientes de trabalho e da liberdade encontrada na UniSigma Consultoria para estudar e compreender como ocorre o processo de aprendizagem numa empresa.

Neste cenário, o desenvolvimento de estudos em torno do processo de aprendizado de uma organização, nesse caso de uma Empresa Júnior, pode vir a contribuir e apresentar aspectos relevantes no campo da administração. Cria-se uma oportunidade de autoanálise da empresa em estudo e traz para a comunidade acadêmica um novo arcabouço de conhecimento a respeito deste tema.

Por fim, este estudo é relevante para a criação de empresas que aprendem, nelas as equipes aprendem, geram-se resultados extraordinários e a velocidade de aprendizado ocorre com uma maior rapidez, sem empecilhos na organização o aprendizado é o agente potencializador do sucesso empresarial e pessoal (SENGE, 2011).

## **CAPÍTULO V**

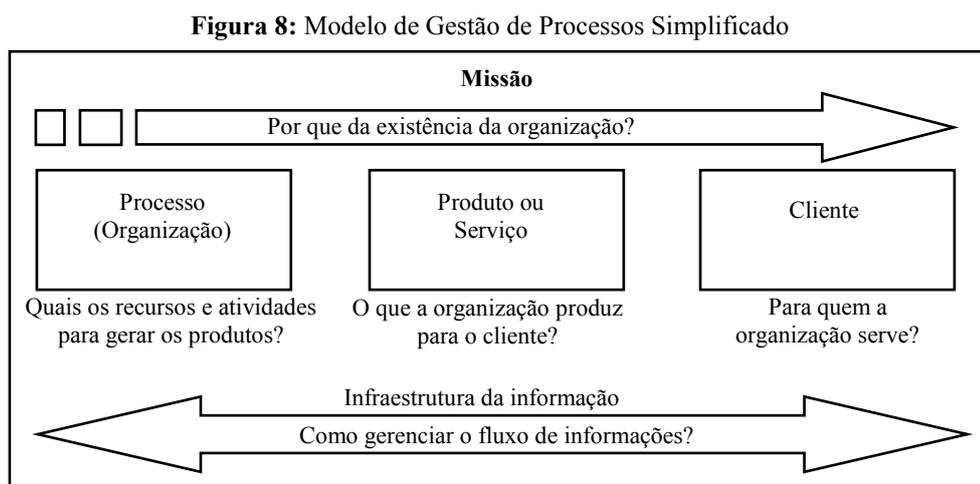
### **Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

Neste capítulo, são apresentadas as áreas que fundamentaram este estudo, por meio de suas definições, contextualizando os conceitos a esfera empresarial. Esta seção oferece relevância por proporcionar a fundamentação teórica necessária para o embasamento da problemática e dos objetivos dispostos anteriormente.

## 5.1 Processos

A gestão por processos pode ser entendida como o enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto. Uma definição de natureza mais operacional para o termo poderia ser: Modelo de Gestão Organizacional orientado para gerir a organização com foco nos processos (GONÇALVES, 2000).

A partir disso, os processos de uma organização convergem para um objetivo em comum, e são estabelecidos os processos organizacionais, que apoiam a criação do produto/serviço da organização, e os processos do produto/serviço são aqueles que atendem às necessidades dos clientes. Na Figura 8 tem-se um modelo simplificado de como os processos estão ligados ao objetivo da organização.



Para constituição de uma organização ter estabelecido o motivo de sua existência é o passo inicial para que todos os processos da empresa sejam criados. “Todo trabalho

importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional” (GONÇALVES, 2000, p. 6).

Para Oliveira (2006) tem-se como processos:

- um conjunto definido de passos para a realização de uma tarefa;
- um processo definido é aquele que é descrito suficientemente em detalhes de forma que possa ser consistentemente usado;
- processos definidos auxiliam no planejamento e na execução de um serviço.

Processos podem ser vistos sob diferentes enfoques, tais como: o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.

Processos são resultados dos sistemas em ação, representados por fluxos de atividades ou eventos. Através deles os indivíduos constituintes de uma organização podem exercer suas funções homogêneas ou heterogêneas de maneira harmônica em busca do alcance do objetivo organizacional e individual (OLIVEIRA, 2006)

## 5.2 Tomada de decisão

Aparentemente simples, a ideia ou conceito de decisão envolve uma série de elementos no conjunto que se denomina processo decisório. Observa-se que uma decisão depende de elementos predefinidos: o objetivo a alcançar, as alternativas de ação e critério de seleção ou escolha. Isto significa que o processo decisório está inserido na função administrativa de planejamento, envolvendo a tarefa de definição de objetivos, a concepção das hipóteses de ação que viabilizam o alcance deste objetivo e depois a determinação dos critérios de seleção de escolha de alternativas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

O processo decisório envolve a criatividade. De uma grande quantidade de hipóteses ou de alternativas de ação será escolhida a que efetivamente será executada no processo empresarial. Esse aspecto particular é uma das técnicas de criatividade, em que se busca da quantidade alcançar a maior qualidade, o que, sem dúvida, é um dos aspectos mais importantes para o processo empresarial (MELO, 2006).

Somado ao processo decisório encontra-se a subjetividade. Ela é expressada em pensamentos, condutas, emoções e ações. Suas relações com o conhecimento permitem desvendar a pluralidade e heterogeneidade de linguagens, espaços e práticas que governam diariamente. Dessa forma, a subjetividade deve ser concebida como um fenômeno posicional e contingente em que o indivíduo não pode ser considerado como unificado ao longo do tempo. A experiência subjetividade produz-se no decorrer das relações imediatas que as pessoas estabelecem entre si (DAVEL; VERGARA, 2008).

No caso das organizações, os motivos, os processos decisórios, os valores e objetivos de cada pessoa devem ser observados como um conjunto de ideias posicionais, relacionais, subjetivas e temporárias. Cada pessoa possui um conjunto de anseios além do racional, como valores monetários e carreira profissional, que devem ser levados em conta, e desta forma agem como influenciadores na tomada de decisão sistemática.

### 5.3 Sistemas, Conhecimento e Informação

Um sistema é definido como um conjunto de componentes inter-relacionados, com limites claramente definidos, colaborando para realizar um conjunto comum de objetivos aceitando entradas e produzindo resultados em um processo de transformação organizado (O'BREIN, 2007).

O autor destaca que os sistemas têm três funções básicas:

- A **entrada** envolve a captura e a montagem dos elementos que entram no sistema para serem processados. Exemplos: a matéria-prima, a energia, os dados, e o esforço humano devem ser reunidos e organizados para o processamento.
- O **processamento** abrange os processos de transformação que convertem a entrada no resultado. Exemplos: o processo de fabricação, o processo humano de respiração, ou os cálculos matemáticos.
- O **resultado** (ou saída) envolve a transferência dos elementos que foram produzidos por um processo de transformação ao seu destino final. Exemplos: os produtos acabados, os serviços humanos e o gerenciamento de informação devem ser transmitidos a seus usuários humanos.

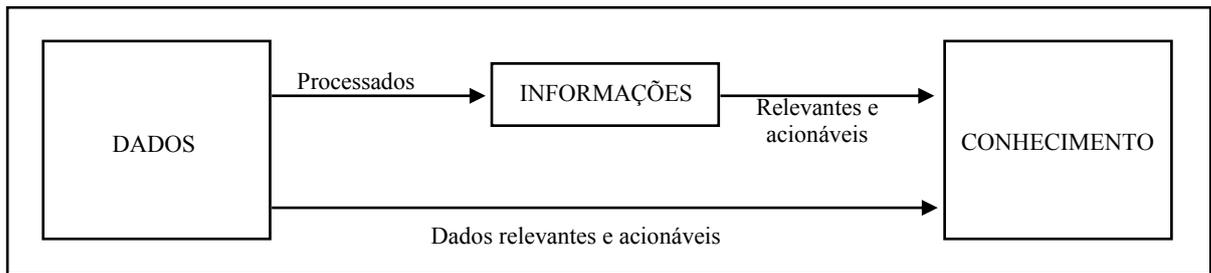
O conceito de sistema evidencia-se ainda mais útil pela inclusão de dois elementos adicionais: feedback e controle. O'Brien (2007) continua a conceituar esses dois termos, a saber:

- **Feedback** são os dados sobre o desempenho de um sistema. Exemplos: os dados sobre o desempenho comercial são o feedback para um gerente de vendas. Os dados de velocidade, altitude, posição, e direção de um avião são o feedback para o piloto do avião.
- **Controle** implica o monitoramento e a avaliação do feedback para determinar se um sistema está movendo-se em direção ao atingimento do seu objetivo. A função do controle então faz o ajuste necessário nos componentes de entrada e de processamento de um sistema para assegurar que ele produza o resultado desejado. Exemplos: um gerente de vendas exerce controle redistribuindo os vendedores a novos territórios comerciais depois de avaliar o feedback sobre o seu desempenho comercial. Um piloto de companhia aérea faz ajustes depois de avaliar o feedback dos instrumentos para assegurar que a aeronave esteja exatamente onde ele deseja.

No contexto da tecnologia da informação, o conhecimento é muito distinto dos dados e das informações. Turban, Rainer e Potter (2007) destacam:

- Dados são uma coleção de fatos, medições e estatísticas; informação são dados organizados ou processados, que são oportunos (ou seja, inferências dos dados são retiradas dentro do período de tempo de aplicabilidade) e preciosos (ou seja, com relação aos dados originais).
- Conhecimento é informação contextual, relevante e acionável. Colocando de forma simples, conhecimento é informação em ação.
- O capital intelectual (ou ativos intelectuais) é outro termo constantemente utilizado para o conhecimento.

A formação do conhecimento é ocasionada com a coleta de dados, o processamento destes e o armazenamento e aplicabilidade. Na Figura 9 apresenta-se o caminho percorrido até a concepção do conhecimento.



**Figura 9:** Dados, informações e conhecimento

**Fonte:** Turban, Rainer e Potter 2007

A formação do conhecimento é inicializada quando um objetivo é determinado. Como exemplo, uma organização que inicia o seu processo de constituição, a coleta de dados colhe dados estatísticos de quais negócios estão em expansão, estes dados passam a ser confrontados por outros dados como localização e concorrência, e o conjunto de informações resultantes desse debate gera o conhecimento que poderá ser aplicado.

Quanto aos tipos de conhecimento Turban, Rainer e Potter (2007) apresentam:

- O **conhecimento explícito** lida com o conhecimento mais objetivo, racional e técnico. Em uma organização, o conhecimento explícito consiste nas políticas, guias de procedimento, documentos oficiais, relatórios, projetos, produtos, estratégias, metas, missão e competências centrais da empresa e infraestrutura de tecnologia da informação. É o conhecimento que foi codificado (documentado) em um formato que pode ser distribuído para outros ou transformado em um processo ou estratégia. Por exemplo, uma descrição de como processar um pedido de emprego seria documentada no manual de política de recursos humanos de uma firma.
- **Conhecimento tácito** é o acúmulo de aprendizado subjetivo ou experimental. Em uma organização, o conhecimento tácito é o acúmulo de experiências, percepções, expertise, know-how, segredos de negócios, conjuntos de habilidades, entendimento e aprendizado que uma organização tem. Isso também inclui a cultura organizacional que possui embutida as experiências passadas e presentes das pessoas da organização, processos e valores. O conhecimento tácito geralmente é lento e dispendioso de transferir e pode estar repleto de ambiguidade. Ele é altamente pessoal e, por ser desestruturado, não tem uma forma tangível, é difícil de formalizar ou codificar.

O ponto em questão é saber como utilizar esses dois mecanismos em favor da organização utilizando ferramentas e metodologias para garantir das pessoas conhecimentos

que contribuirão para a sustentabilidade da organização. A capacidade de armazenamento do conhecimento de uma organização é subjetiva. Entretanto para que o conhecimento seja fluido e contínuo o processo de formação do conhecimento, primeiramente, deve estar alinhado com o objetivo da organização, os dados coletados devem ser mais simples e objetivos, as informações devem facilitar a tomada de decisão, para que então o conhecimento gerado possa ser transmitido de maneira clara e direta.

#### **5.4 Aprendizagem**

A aprendizagem organizacional parece se revitalizar na tentativa de permitir à organização a aquisição, a geração, o compartilhamento e a transformação do conhecimento, possibilitando uma perpetuação organizacional por meio da fluidez com que a empresa consegue passar pelos ciclos de mudanças. Sabe-se que todas as organizações aprendem naturalmente, porém apenas aquelas que conseguem estabelecer mecanismos sistemáticos de gerenciamento desse aprendizado são as que realmente atingem a alavancagem do conhecimento (ANGELONI et al, 2002).

Tanto as organizações aprendem com as pessoas, como as pessoas aprendem com o conhecimento institucionalizado nas organizações. O processo de aprendizagem ocorre a partir do momento em que uma experiência vivenciada por uma pessoa a leva a fazer associações, com seus pressupostos, crenças, valores e conhecimentos, que formam um quadro de referências. Não se pode afirmar que a aprendizagem nas organizações seja apenas o resultado da aprendizagem das pessoas.

As organizações não têm cérebro, mas tem sistemas cognitivos e memórias institucionalizadas em processos ou sistemas de gestão que formam uma ideologia. As pessoas entram e saem das organizações, os gerentes mudam, mas a memória organizacional preserva alguns comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo (SILVA, 2009).

Os processos institucionalizados são importantes para a perenidade da organização. A coleta de dados e o armazenamento adequado do conhecimento resultante do processamento das informações é o ponto chave para a criação de uma base de conhecimento sólida. Salvar o que foi aprendido em manuais, assim como manter relacionamento com pessoas que já fizeram parte da organização é uma alternativa de consultar o conhecimento de um determinado período para uma posterior análise.

A aprendizagem organizacional contribui para o alcance e o melhoramento da qualidade do conhecimento nas relações *inputs*, *outputs*, e suas implicações na relação com o ambiente. Em vez de ser devidamente considerado organizacional, o conhecimento produzido pela aprendizagem deve ser comunicável, consensual e integrado na organização. Em vez de adquirir o conhecimento fundamental, a organização deve institucionalizar o processo, criando sistemas de aprendizagem peculiares, cuja tarefa principal é prover os gerentes com informações sobre a mudanças necessárias para a empresa (SILVA, 2009).

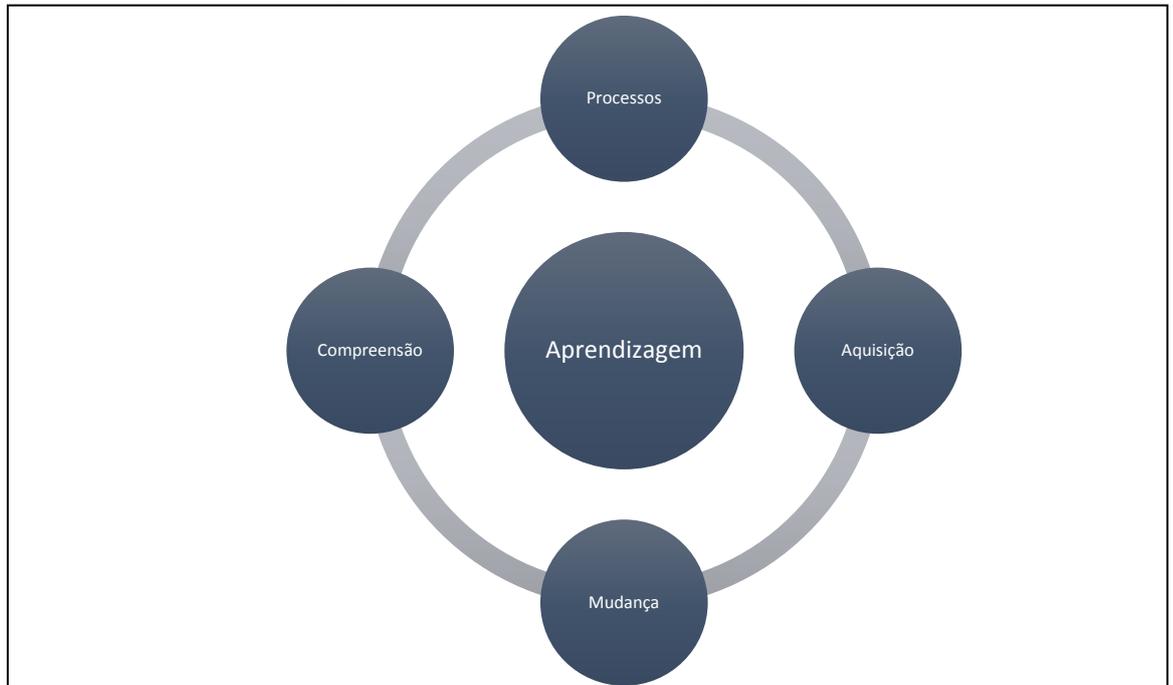
Levando em consideração esse ponto de vista, não adianta promover um programa de treinamento, por exemplo, que possa ajudar a mudar as perspectivas de significado, se aspectos da cultura organizacional como os artefatos, os valores e as crenças não forem revitalizados. Além disso, não se pode pensar em promover o desenvolvimento de novos conhecimentos se, na ação profissional, aspectos como o medo, a inveja e as relações de poder, por exemplo, não forem considerados, pois o comportamento das pessoas também sofre a influência do contexto (SILVA, 2009).

Para manutenção do processo de aprendizagem na organização todos os participantes deste processo devem ser considerados e analisados. O contexto em que se encontram deve ser identificado, como exemplo, em caso de crise financeira, manter-se os mesmos planos de ações e processos instituídos pode ser uma decisão que não beneficiará a todos, sendo uma opção reunir os participantes para criar de um plano contingencial com processos simplificados, no intuito de unir as pessoas, diminuindo os atritos e direcionando todos para um objetivo em comum.

Um gerente aprendiz é aquele que procura refletir sobre as suas experiências na ação profissional. O seu sucesso não depende apenas de um conjunto de conhecimentos e habilidades, mas da capacidade de lidar com os eventos, refletindo sobre sua postura profissional, buscando feedbacks sobre seu desempenho e desenvolvendo capacidade de adaptação numa perspectiva evolutiva, de crescimento pessoal e profissional. O processo de aprendizagem está intimamente vinculado à construção de um processo de renovação de valores, atitudes e conduta profissional (SILVA, 2009).

Na Figura 10 pode-se ver os conceitos vinculados a aprendizagem:

**Figura 10:** Conceitos vinculados a aprendizagem



**Fonte:** Silva, 2009

- Aprendizagem vista com um processo, que se refere a algo que aconteceu como resultado de outra atividade. A aprendizagem associada à maneira como os gerentes desenvolviam o seu trabalho e às mudanças associadas a ele, ou como resultado de cursos de treinamento ou de ouvir ou observar os outros.
- Aprendizagem como aquisição de técnicas, habilidades, conhecimentos e teorias
- Aprendizagem como mudança, que envolve a visualização da aprendizagem como crescimento e adaptação; pensar mais amplamente; progresso pessoal; tornar-se uma pessoa melhor; mudança de atitude.
- Aprendizagem como compreensão de como os outros pensam, sentem e compreendem as diferenças entre os indivíduos.

Para Silva e Rebelo *apud* Silva (2009), são as pessoas que importam (subjetividade) e não as organizações como seres inanimados (objetividade), pois são elas que

dão vida ao sistema organizacional, que interagem e atribuem significado a todas as ações. O processo de tomada de decisão exige das pessoas uma escolha, o uso da criatividade e subjetividade, a base de conhecimento retido na organização sustenta o processo de decisão, assim como são as decisões exercidas que fazem com que o conhecimento da organização seja revitalizado ou não.

## 5.5 Processo de aprendizagem

Muitas organizações têm dificuldade para difundir a memória organizacional, o que pode comprometer o desenvolvimento de atividades e até o processo de resolução de problemas, e assim dificultar a inovação e a criatividade das pessoas. O processo de aprendizagem é multinível, o que indica que não se pode afirmar ser a aprendizagem organizacional consequência da aprendizagem das pessoas. Existe um conjunto de fatores individuais que, combinados com o contexto, resultarão em mudanças na ação individual e organizacional, e é isso que caracteriza a ocorrência da aprendizagem (SILVA, 2009).

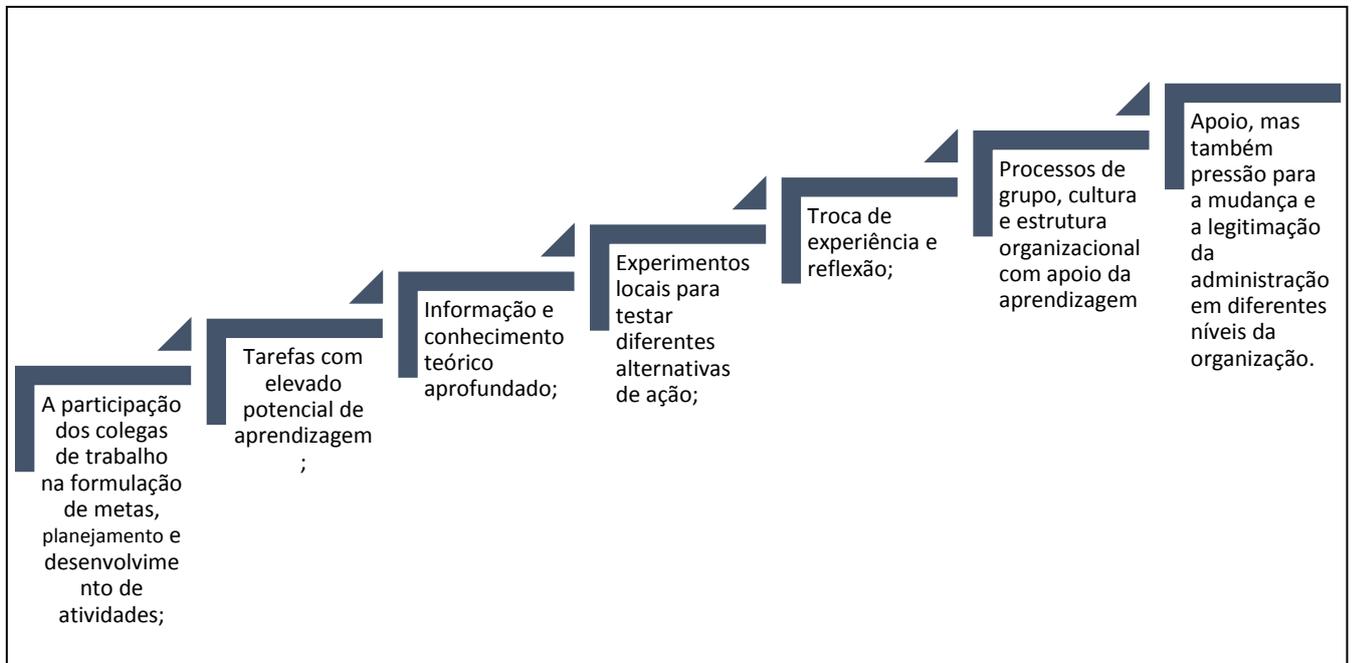
A aprendizagem é um processo multifacetado, que depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas veem o mundo e atribuem significados a determinados eventos. Para Cranton *apud* Silva (2009), a aprendizagem é multidimensional e pode influenciar as perspectivas de significado de várias maneiras e em diferentes níveis.

Para o desenvolvimento de uma competência, o gerente não precisa apenas de conhecimento, mas de experiência. Esta, por sua vez, não envolve apenas situações vividas no contexto profissional, mas no espaço total da vida, e isso inclui as experiências vividas na escola, na família, nos relacionamentos sociais, afetivos e profissionais.

Deste ponto de vista, um profissional é constituído de conhecimentos técnicos e de experiências vivenciadas ao longo de sua vida. Alinhado a isso, um profissional recém ingressado em uma organização poderá contribuir com o conhecimento adquirido em sua vivência, assim como a organização trará processos e situações que poderão ser novos ou não, o profissional exhibirá condutas e conhecimentos que poderão somar. A instauração de um processo de aprendizagem é fundamental para não suplantar as contribuições que tanto o profissional como a organização podem fornecer.

Segundo Silva (2009) fatores importantes para que se dê o processo de aprendizagem, são, como representa a Figura 11.

**Figura 11:** Fatores para o processo de aprendizagem



**Fonte:** Silva, 2009

Os aspectos determinantes para a implantação de um programa de aprendizagem gerencial envolvem a tríade educação, desenvolvimento e prática gerencial que incentivem a reflexão na ação.

O nível organizacional contribui decisivamente para os processos de aprendizagem porque delimita a maneira como os agentes adquirem conhecimentos, se comportam e agem. O que e como as pessoas aprendem, seja no nível individual ou de grupo, sofrem influência do modelo de gestão da organização.

No contexto da ação gerencial existe uma série de atividades que favorecem a aprendizagem, tais como os relacionamentos com pares, superiores e subordinados, a leitura de manuais de normas, procedimentos, sistemas de informações gerenciais. O grupo também pode contribuir para a geração de novos significados, a partir do momento que o ambiente propicia a abertura para geração de ideias, para inovação e criatividade (SILVA, 2009).

A reflexão na ação é um processo que envolve uma reflexão sobre nossas ações, tentando descobrir como o ato de conhecer na ação contribuiu para determinado resultado inesperado. Um prático pode refletir sobre as normas tácitas e apreciações que são a base do julgamento, ou sobre as estratégias e teorias implícitas nos padrões de comportamento. Ele

pode refletir sobre os sentimentos em uma situação que o levou a adotar um direcionamento específico para a ação, sobre a maneira utilizada para estruturar um problema que tentou resolver, ou ainda sobre o papel construído por ele dentro de um contexto institucional mais amplo (SILVA, 2009).

No estudo com gerentes, Tamkin e Barber *apud* Silva (2009) abordam como os gerentes aprendem. Eles afirmam que os gerentes aprendem por meio de uma ampla variedade de experiências e oportunidades. Quando questionados em relação as suas percepções de como tem aprendido, frequentemente mencionam experiências associadas ao desenvolvimento formal, mas também outras menos formais, como aprender com os outros, as situações de trabalho e a reflexão.

A reflexão ajuda o gerente a demonstrar uma maior consciência da apreciação da experiência da aprendizagem. Para alguns gerentes, não houve uma mera articulação da experiência da aprendizagem, mas também uma atenção interna deliberada para ela e uma integração da experiência em si mesma, que envolve ações do tipo aprender fazendo e aprender errando. (SILVA, 2009)

O resultado de todo o processo de aprendizagem desencadeia mudanças de atitude na forma de pensar, de agir e de ser gerente.

## **5.6 Aspectos Metodológicos**

A metodologia pode ser encarada como o caminho que será percorrido para o desenvolvimento do estudo e de que maneira serão tratadas as informações apanhadas, satisfazendo assim, aos seus objetivos.

Esta pesquisa apresenta, quanto aos fins, aspecto exploratório e descritivo, já quanto aos meios, se encaixa como pesquisa de campo, bibliográfica e exploratória.

Quanto aos fins, a pesquisa exploratória comumente é elaborada por meio de levantamento bibliográfico, buscando desenvolver investigação acerca de um fenômeno ou processo. Já a pesquisa descritiva, trata-se da observação ordenada, caracterizando os componentes de um evento específico (SANTOS, 2007).

Quanto aos meios, a pesquisa de campo é realizada em um ambiente onde sucederam os fenômenos, necessitando, por parte de o pesquisador, assumir em campo a coleta dos dados, fazendo utilização de métodos diversos para tal. Já o estudo de caso,

restringe as informações a um sistema demarcado, que pode ser um país, grupo, organização, etc. (KAHLMAYER-MERTENS et al., 2007).

Este trabalho, quanto a sua natureza, se enquadra como uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa, para Moreira (2004, p.44) “abdica total ou quase totalmente das abordagens matemáticas no tratamento dos dados, trabalhando preferencialmente com as palavras oral e escritas, com sons, imagens e símbolos, etc”.

Para tratamento dos dados qualitativos, foi feito o confronto das informações geradas, através das justificativas apresentadas pelos colaboradores em cada resposta, analisando as narrativas e fazendo análise comparativa, que na compreensão de Vieira (2006, p. 15), “no campo qualitativo, tende-se a utilizar as técnicas de pesquisa para a análise de fenômenos vinculados à cultura organizacional”.

Todos os entrevistados foram convidados a apontarem pontos de importância, significantes a sua visão quanto participantes da atividade. Experiências, problemáticas e sugestões são expostas pelos entrevistados numa entrevista semiestruturada.

Com o intuito de facilitar a exposição das informações e preservar a suas identidades, os entrevistados são nomeados como: *Entrevistado A*, *Entrevistado B* e *Entrevistado C*. E como as entrevistas realizadas tinham-se liberdade para exposição de opiniões, as ideias compiladas foram organizadas em grupos de assuntos correlatos, tendo como norteador os objetivos específicos deste trabalho, que foram descrever o processo de trabalho, identificar situações de aprendizado e verificar se há barreiras no processo de aprendizado.

Os entrevistados selecionados participaram de anos distintos da gestão de projetos da UniSigma Consultoria. Cada um deles teve papel relevante dentro da Diretoria de Projetos e passaram por situações ímpares. Com isso, os dados coletados trariam maior compêndio de informações acerca dos pontos pesquisados.

## **5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

Esta pesquisa centra-se em analisar o processo de aprendizado sobre o **processo de elaboração de projetos externos**, sendo esta atividade, uma das principais para uma empresa júnior, no caso estudado, tem-se a UniSigma Consultoria.

O Movimento Empresa Júnior tem como foco criar ambientes, Empresas Juniores (EJs), como locais de aprendizado para os estudantes universitários. Estreitar o elo entre

universidades e empresas de mercado e reforçar o aprendizado dos estudantes, proporcionando uma experiência prévia do que o mercado de trabalho exigirá de seus esforços.

A atividade principal de uma Empresa Júnior (EJ) é a prestação de serviços às empresas, principalmente as micro e pequenas, ligada ao curso formador da empresa. Segundo a Brasil Júnior (2014), os cursos de maior representatividade no movimento são os cursos de administração, engenharia da produção e tecnologia da informação.

Para se destacarem no cenário empresarial, as EJs oferecem soluções das mais diversas, como: pesquisas de mercado, avaliação de clima organizacional, elaboração de websites, criação de aplicativos, estruturação do layout de produção, pesquisa de preços, elaboração de logomarca, entre outras. A necessidade do cliente e a ânsia de conhecimento por parte dos estudantes tornam os serviços ofertados em um compêndio variado de projetos a serem ofertados ao mercado.

A retenção de clientes por partes das EJs tem como marco a oferta de serviços a preços acessíveis, pois os recursos utilizados nos projetos são advindos das universidades e a equipe envolvida busca primariamente a aquisição de conhecimento ao invés de angariar recursos financeiros nos projetos.

Cada EJ operacionaliza os seus serviços ou projetos externos, da maneira que melhor lhe convém. As etapas que se assemelham no escopo dos serviços são as macro etapas: planejamento, execução, controle e avaliação.

No cenário da UniSigma Consultoria, os serviços são enquadrados nas áreas de Administração, Sistemas para Internet e Geoprocessamento. E para melhor atender seus clientes a empresa interliga tais áreas de modo que seus serviços sejam mais completos e a necessidade seja atendida.

Para visualizar as características do processo de aprendizado e suas nuances na elaboração de projetos externos foram entrevistados três membros ligados diretamente com este processo.

### *5.7.1 Processo de trabalho*

O primeiro ponto observado nas entrevistas foi como o processo de elaboração de projetos externos ocorria quando os entrevistados exerciam a função de gestor de projetos ou função correlata. No Quadro 5 encontram-se os pontos levantados nesse primeiro tópico:

**Quadro 5:** Processo de Elaboração de Projetos Externos - Comentários

ENTREVISTADO	COMENTÁRIO
<i>A</i>	“Não tínhamos muito conhecimento prévio na época, o que fazíamos, primeiro de tudo, era pesquisar na biblioteca o que o teoricamente era a atividade, depois partíamos para o campo e fazíamos o serviço.”
<i>B</i>	“Começar um projeto novo era interessante, porque, ou tínhamos um conhecimento prévio do serviço ou tínhamos que reunir conhecimento para fazer o projeto.”
<i>C</i>	“O que mais gostávamos de fazer era iniciar um projeto. Começar do zero empolgava toda a equipe. E quando o serviço já tínhamos feita antes, era apenas readequar a situação que o cliente pedia.”

Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Disposição para realizar qualquer atividade seja de cunho pessoal ou profissional é o ponto de partida preferível e um bom indício de que a finalização será satisfatória. Segundo os entrevistados, os membros da UniSigma buscavam dar o melhor de si nas atividades e em especial nos projetos externos por envolver mais as suas áreas de atuação.

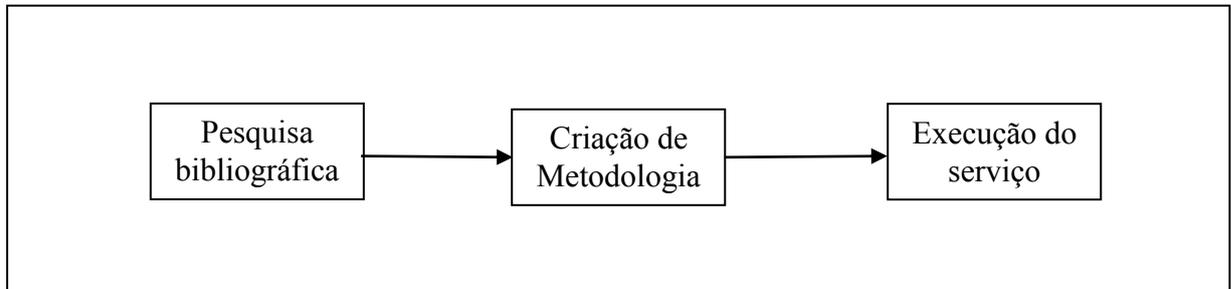
O *Entrevistado C* adicionou: “Tínhamos o apoio dos professores, que nos direcionavam para o caminho onde poderíamos compreender a problemática que o cliente nos trazia. Citavam autores e nos emprestavam livros para consultar e quando o professor tinha conhecimento na área, ele mesmo orientava o serviço.”

O facilitador é uma pessoa capacitada a ajudar os grupos a examinarem seus progressos e aprendizagens, bem como a analisarem a efetividade organizacional. O papel do facilitar vem potencializar o desempenho dos integrantes dos projetos e contribuir positivamente para que objetivo traçado seja atingido.

O *Entrevistado B* citou: “Não teria como eu dizer ponto por ponto como cada serviço era realizado. Tínhamos noção de como fazer, nada era padronizado ao ponto de só fazer daquela maneira. Tínhamos e creio que ainda temos a liberdade para inovar nas atividades que desempenhamos.”

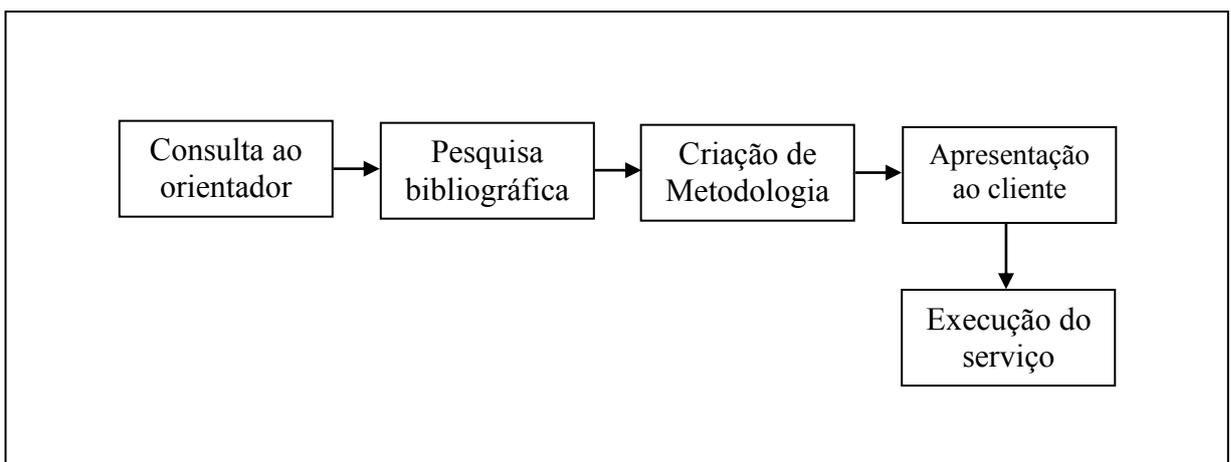
Um ambiente inovador é terreno fértil para criação de novas ideias e proporciona livre expressão de insights advindo dos projetos ou das experiências pessoais. Na UniSigma, é bem-vindo aos membros trazer ideias para melhoria e/ou criação de projetos, pois uma das raízes da EJ é ser ambiente incubador de ideias que possam ser postas em prática.

Para visualização do processo de trabalho visto do ponto de vista dos entrevistados apresenta-se as Figuras 12, 13 e 14, a saber:

**Figura 12:** Etapas de Projeto Externo – Entrevistador A

**Fonte:** Pesquisa direta, 2016

O *Entrevistado A* esboçou que a metodologia utilizada era simples e prática. O processo consistia em entender a problemática por meio de pesquisa bibliográfica, estudando diversos autores e sanando possíveis dúvidas que a equipe tivesse. Após isso partia-se para a criação da metodologia que era expressa de forma detalhada em um relatório compreendendo metodologia (extraída da pesquisa bibliográfica), cronograma e custos envolvidos ao projeto. E por fim, executava-se o serviço seguindo as etapas apresentadas, tendo como meta atingir o que o cliente necessita.

**Figura 12:** Etapas de Projeto Externo – Entrevistador B

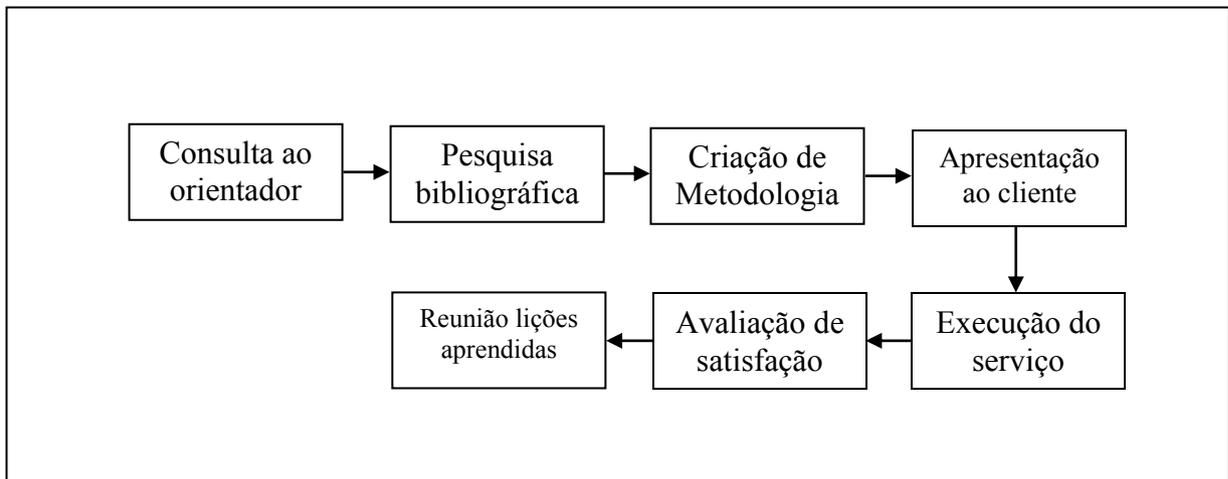
**Fonte:** Pesquisa direta, 2016

O *Entrevistado B* apresentou alguns pontos a mais de como era procedido na elaboração de projetos externos. Além de compreender as etapas de pesquisa bibliográfica, criação de metodologia e execução de serviço, somou-se a consulta ao orientador e apresentação ao cliente. Ambas as partes eram fases constituintes do processo apresentado

pelo *Entrevistado A*, entretanto houve mais formalidade no que foi exposto pelo *Entrevistado B*.

A consulta ao orientador passou a ser uma etapa formalizada, onde era obrigatório a consulta a um profissional com expertise no problema apresentado pelo cliente. Com isso, objetivava guiar a equipe para o caminho certo quanto ao que seria pesquisado e nisso diminuindo possíveis falhas na elaboração da metodologia. A apresentação ao cliente compreendia agora uma exibição em *Power Point* aliado ao relatório apresentado ao cliente, que melhoraria a compreensão do projeto pelo cliente e serviria como filtro para possíveis alterações, caso o cliente apontasse algum fato.

**Figura 13:** Etapas de Projeto Externo – Entrevistador C



**Fonte:** Pesquisa direta, 2016

O *Entrevistado C* mostrou que a UniSigma tinha formalizado mais o processo de elaboração de projetos externos. Todas as etapas possuíam acervo documental de projetos anteriores para apoiar a criação do projeto. As etapas inseridas no processo foram as de avaliação de satisfação e reunião de lições aprendidas.

A avaliação de satisfação consistia em perceber se resultados do projeto atingiu as expectativas do cliente. Era feita uma reunião após um mês com o cliente e questionava-se quais os resultados reais que o projeto trouxe para sua empresa. A equipe do projeto era avaliada individualmente pelo cliente e pontos de melhorias eram anotados.

A reunião de lições aprendidas consistia em uma reunião final para fechamento do projeto. Eram apontados pelos participantes o que de positivo e de negativo aconteceu no percurso do projeto, seguindo o cronograma utilizado no serviço. Os membros se auto avaliavam e avaliavam os seus pares, relatando pontos fortes e pontos de melhorias. No fim, o

gerente do projeto compilava as informações expressadas e armazenava num relatório de lições aprendidas.

### 5.7.2 Aprendizado para os membros

É nítida em todas as entrevistas como a experiência passada, por cada entrevistado, na UniSigma, influenciou em suas vidas.

**Quadro 6:** Aprendizado para os membros - Comentários

ENTREVISTADO	COMENTÁRIO
<i>A</i>	“Ter a oportunidade de fazer algo que eu não sabia a primeira vista e de me desafiar a buscar entender sobre o assunto, me ajudou bastante na minha vida profissional e pessoal.”
<i>B</i>	“Situações das mais diversas como de um cliente que quer que façamos o serviço em um mês, sendo que ele leva mais de três meses pra fazer é assustador, assim como instigante.”
<i>C</i>	“Nada melhor do que sentir bem com o dever cumprido quando nos esforçamos para aprender sobre um assunto novo.”

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016

A busca pelo contínuo desenvolvimento pessoal e profissional faz parte da construção de melhores profissionais e pessoas. Ter um ambiente que proporcione um espaço aberto para vivencia de experiências motivantes, que tirem as pessoas de suas zonas de conforto e as levem para um novo patamar de conhecimento, é fundamental.

Questionados se os projetos externos geravam alguma forma de aprendizado os entrevistados apontaram pontos de vistas diferentes. O *Entrevistado A* comentou: “Isso é relativo, porque cada um aprende de seu jeito, não tem como saber se algo vai ser aprendido ou não.”. O *Entrevistado B* discordou: “Quando fazíamos algo na empresa sempre nos reuníamos no final de cada projeto e levantávamos o que foi aprendido e como poderíamos melhorar na próxima vez.” Apesar de opostos em suas respostas, ambos afirmam que há absorção de conhecimento por parte dos membros da empresa.

Conhecimento é informação contextual, relevante e acionável. Colocando de forma simples, conhecimento é informação em ação. A UniSigma, oferece a oportunidade de percorrer o processo de geração de conhecimento, trazendo à tona o conhecimento retido pelos alunos em forma explícita para retenção de conhecimento por parte de outros membros e clientes.

### 5.7.3 Barreiras na aprendizagem

Quanto aos empecilhos encontrados no processo de elaboração de projetos externos foram diversos os pontos citados pelos entrevistados.

**Quadro 7:** Barreira na aprendizagem - Comentários

ENTREVISTADO	COMENTÁRIO
<i>A</i>	“Eram muitas as coisas que nos atrapalhavam na oferta de serviços. Sentíamos muitas vezes que não tínhamos condições estruturais para realizar os projetos. Claro que estávamos no começo de tudo, mas isso era algo a ser enfrentado.”
<i>B</i>	“Na época tínhamos muito medo do que estava por vir. Os novos membros, que vinham do processo seletivo, eram do primeiro ou segundo período e sempre ficamos receosos se eles seriam capazes de dar conta do serviço.”
<i>C</i>	“A UniSigma tem um espírito de equipe enorme. Sempre nos ajudávamos quando aparecia algum problema. Mas, o que eu vejo é que o que nos impedia de crescer mais era a nossa comunicação e as vezes a falta de informações de gestões passadas.”

Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Os desafios impostos no processo de aprendizado são vistos como obstáculos a serem superados. O resultado dessa superação é aquisição de novos conhecimentos e consequentemente a criação de novos objetivos.

Apesar dos membros passarem por um processo de treinamento, antes da entrada como membro efetivo da UniSigma Consultoria, o conhecimento e experiências prévias que os novos membros tinham eram mais impactantes no desempenho que eles teriam como empresário júnior. A educação superior entra como papel importante nesse cenário, porque o ambiente formador do saber se tornar aliado no processo de capacitação desses jovens profissionais.

Em qualquer atividade, principalmente as realizadas em equipe necessita-se de uma coordenação e equilíbrio entre os indivíduos participantes. A comunicação é o elo principal para que os resultados gerados sejam positivos e o processo tenha *feedback* para melhoria contínua da atividade. A falta de comunicação compromete a continuidade da atividade e muitos erros podem ocorrer ao longo do percurso e o conhecimento gerado perde-se entre uma atividade e outra.

A conexão de uma gestão a outra no Movimento Empresa Júnior, é conhecido como um grande obstáculo. Os entrevistados citaram que é mais difícil de se fazer é juntar tudo o que se foi aprendido numa gestão e passar isso para outra gestão. Entretanto, como a

nova gestão vem para trazer mudanças na empresa, as ideias antes debatidas acabam escanteadas.

## 5.8 Aspectos Conclusivos

Frente a proposta de “Analisar o processo de aprendizagem na UniSigma Consultoria”, o presente trabalho despontou através de entrevistas, realizadas com três membros participantes diretos do processo de elaboração de projetos externos, para analisar como ocorria o processo de aprendizagem. Quanto aos objetivos específicos, tem-se:

- a) *Descrever como ocorre o processo de trabalho*: a elaboração de projetos externos tem-se início com a consulta com orientador, pessoa com expertise sobre o projeto criado, que guiará a equipe na pesquisa bibliográfica. Na pesquisa são traçadas as metodologias de trabalho, assim como o cronograma das atividades e seu orçamento. Logo após, apresenta-se ao cliente a proposta de serviço, quando aprovada, parte-se para a execução do serviço. Por fim, avalia-se a satisfação do cliente quanto ao projeto e desempenho dos membros e armazena-se o conhecimento adquirido no serviço para posterior uso em outros projetos similares.
- b) *Identificar o processo de trabalho durante o período de trabalho*: A UniSigma Consultoria apresenta um forte espírito de equipe em seus membros. Todos são convidados a entregar o seu melhor em suas atividades. Não apenas tem-se um espaço para colocar o conhecimento em prática, como também um ambiente propício para inovação e contínuo aprendizado. Os membros são desafiados continuamente para saírem de suas zonas de confortos e solucionarem problemas que muitas vezes parecem difíceis, mas não impossíveis.
- c) *Identificar as barreiras ao processo de aprendizado*: Todo processo pode sofrer com os “ruídos”, que são acontecimentos impeditivos ao seu bom funcionamento. No caso estudado, a questão principal se encontra na comunicação. A empresa tem uma história de mais de 5 anos, entretanto nem todo conhecimento gerado nesses anos é passado de uma gestão para a outra. A comunicação entre cursos distintos, pela a empresa ter os cursos de administração, sistemas para internet e geoprocessamento, é

um pouco parcial, pois dependendo do grupo diretor, como exemplo se for administração, as atividades tendem a ser focada no curso que está a frente.

O processo de aprendizado na UniSigma Consultoria acontece de modo dinâmico e versátil, pois a maneira como ele acontece tem a forma da gestão que está frente da empresa. Verificou-se que aos longos dos anos o processo de elaboração de projetos externos tem se moldado e adquirido novas etapas que somam na qualidade dos resultados finais entregues aos clientes.

Os conceitos vinculados a aprendizagem, segundo Silva (2009), pôde ser observado na UniSigma Consultoria. (I) Aprendizagem como processo, ocorreu com o fato da melhoria do fluxo de atividades na elaboração de projetos externos. (II) Aprendizagem como aquisição, houve a obtenção por partes dos membros de novas habilidades intrapessoais que auxiliou aos membros entrevistados no seu desempenho como profissional e pessoa. (III) Aprendizagem como mudança, todos os entrevistados retrataram que a maneira de como enxergavam os processos mudaram, pois, o conhecimento adquirido os deixavam mais confiantes. (IV) Aprendizagem como compreensão, a visão profissional/pessoal dos entrevistados mudou perceptivelmente após a participação na Empresa Júnior, aonde a compreensão de si e dos outros membros, relevou a importância de cada componente da empresa.

A pesquisa realizada na UniSigma Consultoria ocorreu de forma satisfatória. Os membros entrevistados foram solícitos e estavam à vontade para a exposição dos seus pontos de vista quanto ao processo estudado. A Empresa Júnior pode utilizar este estudo como forma de ampliar seus horizontes e fundamentar um norte para a melhoria contínua de seus processos.

A análise realizada neste estudo pode ser ampliada. A investigação dos demais processos inerentes das outras Diretorias da Empresa Júnior podem ser contemplados e averiguados. Assim como, a melhoria do relacionamento entre UniSigma Consultoria e IFPB pode ser tema para um projeto futuro, aonde o alinhamento de objetivos institucionais promova o crescimento de ambas as entidades e venham trazer ao alunado mais oportunidades de aprendizagem.

Ser membro da UniSigma Consultoria abriu meus horizontes intelectuais. Passar pelas experiências deste ambiente me fez internalizar o conceito de melhoria contínua, pois sei que posso sempre melhorar minhas habilidades e evoluir o meu repertório de

conhecimento. Participar de uma EJ é uma oportunidade de crescimento profissional/pessoal, com isso espero que este tipo de iniciativa seja direcionadas para todos os cursos do IFPB.

Assim, o presente trabalho alcançou seus objetivos de compreensão do processo de aprendizagem no que se refere ao processo de elaboração de projetos externos na UniSigma Consultoria Empresa Júnior do IFPB – Campus João Pessoa.

## REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANGELONI, Maria Terezinha et AL. **Organizações do conhecimento (Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias)**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOOG G.; BOOG T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações, / coordenação**. Gustavo G. Boog, Magdalena T. Boog. - - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CÔRTEZ, P. L. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
- DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FARIA, J. C. **Administração Teorias & Aplicações**. São Paulo: Pioneira T. L., 2002.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de /Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **A Administração de Materiais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KAHLMAYER-MERTENS, R. S.; FUMANGA, M.; TOFFANO, C. B.;SIQUEIRA, F. **Como Elaborar Projetos de pesquisa: Linguagem e Método**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGILL, Ian.; BROCKBANK, Anne. **The action learning handbook: Powerful techniques for education, Professional development and training**. London;New York: Routledge Falmer, 2003.

MENSHHEIN, Rafael Maurício. **Concorrência em Marketing**. 2006. Disponível em <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Concorrencia\\_em\\_Marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Concorrencia_em_Marketing.htm)>. Acessado em 09 dez 2012.

MELO, IVO SOARES, 1938. – Administração dos sistemas de informações / Ivo Soares Melo. - - São Paulo: Pioneira Thomson Learning 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paula: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOREIRA, D. A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

O' BRIEN JAMES A. **Administração de sistemas de informação: uma introdução** / James A. O' Brien, George M. Marakas - - 13. Ed. - - São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

O'DELL, Carla; GRAYSON Jr., C. Jackson; ESSAIDES, Nilly. Ah... **Se soubéssemos antes o que sabemos agora: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos**. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, DJALMA DE P. REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REVANS, Reg. **ABC of Action Learning: Empowering managers to act and to learn from action**. London: Lemos & Crane, 1998.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, PEDRO DE PAULO, **A tradução da economia** – Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

TURBAN, EFRAIM. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática** / Efraim Turban, R. Kelly Rainer, Richard E. Potter; tradução de Daniel Vieira. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 2ª reimpressão.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA S.; EDUARDO D. **Gestão com pessoas e subjetividade** / Eduardo Davel, Sylvia Constant Vergara (organizadores). – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa qualitativa em administração.** In: VIEIRA, M. M. F. (Org.); ZOUAIN, D. M. (Org.). Pesquisa Qualitativa em Administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. P. 13-28.