



O MITO DA FÊNIX! QUAL CAMINHO SEGUIR, PARA NÃO DEIXAR A EMPRESA JÚNIOR VIRAR CINZAS?

THE PHOENIX MYTH! WHICH WAY TO GO, SO AS NOT TO LET THE JUNIOR COMPANY TURN TO ASHES?

!EL MITO DEL FÉNIX!¿QUÉ RUMBO TOMAR PARA EVITAR QUE LA EMPRESA JUVENIL SE CONVIERTA EN CENIZAS?

RESUMO

Dilema: Este caso para ensino aborda o dilema de uma empresa júnior sobre como evitar a evasão de membros, em que dois caminhos são considerados pelos atuais membros da empresa: (i) treinar a equipe atual da empresa júnior ou (ii) contratar novos membros para a empresa júnior.

Objetivo educacional: Proporcionar aos estudantes uma discussão em torno do dilema de gerenciamento de pessoas nas organizações, bem como o desenvolvimento das competências organizacionais.

Contextualização: O dilema ocorre em uma empresa júnior no interior da Paraíba, em que os membros discutem sobre estratégias para manter ativas as atividades da empresa.

Tema principal: Rotatividade de funcionários.

Público: A aplicação do caso é destinada aos estudantes da graduação, com ênfase nas disciplinas de gestão de pessoas, processo de tomada de decisão e empreendedorismo.

Originalidade: O caso tem potencial para debate em sala de aula por abordar uma narrativa real e comum à dinâmica dos estudantes em seu processo formativo.

Palavras-chave: Empresa Júnior, Gestão de Pessoas, Empreendedorismo, Rotatividade de empregados.

ABSTRACT

Dilemma: This teaching case addresses the impasse of a junior enterprise to prevent members'

 Nahuan Alaff Virgino Soares

Mestre

Universidade Federal de Pernambuco – Brasil

nahuan.soares@gmail.com

 Achilem Estevam da Silva

Doutoranda

Universidade Federal de Campina Grande - Brasil

achileme@gmail.com

Submetido em: 12/03/2023

Aprovado em: 29/11/2023

Como citar: Soares, N. A. V., & da Silva, A. E. (2023). O mito da fênix! Qual caminho seguir, para não deixar a empresa júnior virar cinzas?. *Revista Alcance (online)*, 30(3), 96-105. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n3\(set/dez\).p96-105](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n3(set/dez).p96-105)

OPEN  ACCESS





evasion. There are two paths considered by current members of the company: (i) training the current team of the junior enterprise or (ii) hiring new members.

Educational Goal: To provide the students with a discussion about the people management dilemma in organizations and the development of organizational skills.

Contextualization: The problem occurs in a junior enterprise in Paraíba's countryside, where members discuss strategies to keep the company's activities operating.

Key theme: employee turnover.

Public: This case provides insights for undergraduate students, focusing on people management subjects, decision-making processes and entrepreneurship.

Originality: The case has the potential for classroom debate by addressing an actual and typical narrative of the students' dynamics in their formative process.

Keywords: Junior Enterprise, People management, Entrepreneurship, Employee turnover.

RESUMEN

Dilema: Este caso de enseñanza aborda el dilema de una empresa junior sobre cómo evitar la evasión de miembros, donde los miembros actuales consideran dos opciones: (i) capacitar al equipo actual de la empresa junior o (ii) contratar nuevos miembros para la empresa junior.

Objetivo educativo: Proporcionar a los estudiantes una discusión sobre el dilema de la gestión de personas en las organizaciones, así como el desarrollo de habilidades organizativas.

Contextualización: El dilema ocurre en una empresa junior en el interior de Paraíba, donde los miembros discuten estrategias para mantener activas las actividades de la empresa.

Tema principal: Rotación de empleados.

Público: La aplicación del caso está dirigida a estudiantes universitarios, con énfasis en las disciplinas de gestión de personas, proceso de toma de decisiones y emprendimiento.

Originalidad: El caso tiene potencial para generar

debate en el aula al abordar una narrativa real y común a la dinámica de los estudiantes en su proceso formativo.

Palabras clave: Junior Empresa, Gestión de Personas, Emprendimiento, rotación de empleados.

INTRODUÇÃO

No ano de 1999, vinte estudantes do curso de bacharelado em administração do então Centro de Formação de Tecnólogos, vinculado a Universidade Federal da Paraíba, fundaram a empresa júnior ADM Soluções. Os estudantes visualizaram a oportunidade de desenvolver competências profissionais com a prestação de consultoria empresarial na região do brejo paraibano, composta por oito cidades da Paraíba. Essa região é caracterizada pela predominância de temperaturas baixas durante o ano e de possuir uma arquitetura preservada do século XIX, com amplo investimento em hotéis, pousadas, condomínios e restaurantes, que favorecem a realização de atividades turísticas, em especial, na cidade de Bananeiras, onde fica localizada a sede da empresa.

Dito isso, os membros argumentam, na criação da empresa, a seguinte afirmação: "Nós somos a solução para o desenvolvimento do empreendedorismo em nossa região", essa visão era fortalecida devido à localidade possuir uma ampla presença de micro e pequenas empresas, necessitadas de um apoio profissional a baixo custo que pudesse contribuir para seu crescimento no mercado, cenário que ainda permanece presente segundo a percepção dos membros que atuam na gestão de 2018.

Embora possua quase vinte anos de história, a ADM Soluções tem passado por muitas crises que impedem seu crescimento, como foi o caso do fechamento por dois anos (2006-2008) que será melhor explicado posteriormente, e da mudança na cultura organizacional (2017), ocorrida em virtude dos esforços serem voltados exclusivamente para as vendas de serviços da empresa na região. Em ambos momentos, a empresa sofreu com a evasão de membros.

Em 2018, o Presidente Lucas, em decorrência do alto índice de evasão do ano anterior,



encontrava-se preocupado em manter o objetivo dos fundadores da empresa. Assim, precisou tomar uma decisão que poderia impactar os resultados estipulados para o ano, cujo o risco de um resultado negativo seria o fechamento da empresa. Nesse caso, o futuro da empresa dependeria da escolha de Lucas em relação às duas opções para condução dos trabalhos: (I) treinar a equipe atual e direcionar todos os esforços para fechar novos contratos ou (II) planejar um novo processo seletivo, para suprir a evasão de membros.

Ressurgindo das cinzas

Os três primeiros anos (1999-2001) foram dedicados para a estruturação da empresa, em especial as questões jurídicas, como o CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica). As empresas juniores são caracterizadas como associações sem fins lucrativos. Com a empresa regularizada, os membros começaram a prestar serviços para as empresas da região e a remuneração dos projetos foi investido em capacitação dos membros. Os serviços ofertados eram: planejamento estratégico, plano de negócios, plano de *marketing*, planejamento financeiro, recrutamento e seleção de pessoas, pesquisa de mercado e diagnóstico organizacional.

Contudo, enfrentaram a resistência dos empresários da região, pois tinham um olhar de desconfiança para serviços executados por estudantes, mesmo com o apoio dos professores do curso. Com esse obstáculo, os membros ficaram desanimados, o que afetou o interesse dos estudantes em participar da empresa e influenciou a evasão dos membros e a paralisação das atividades. Diante disso, no ano de 2006, as portas da empresa foram fechadas.

Com dois anos de portas fechadas, a situação da empresa comoveu o Professor Matias – então coordenador do curso de administração no ano de 2008, que buscou meios de retomar suas atividades. Para isso, convidou estudantes que tinham perfil proativo e de comprometimento para identificar o processo legal e estratégico para a ADM Soluções voltar a atuar no mercado.

Os dez alunos que aceitaram o desafio decidiram entrar em contato com os ex-

-membros para compreender sobre o motivo do fechamento da empresa e quais processos necessários para abri-la novamente. Para a surpresa da nova equipe, os equipamentos, móveis, materiais, documentos e a instalação da empresa estavam em perfeito estado, contudo possuía uma dívida em torno de cinco mil reais, em razão dos encargos e tributos não pagos no período em que estava fechada.

Com a chave da empresa à disposição da nova equipe, em uma quinta-feira às 14h do dia 12 de junho de 2008, houve uma reunião para montar um plano de ação com objetivo de desenvolver soluções para pagar as dívidas e, ao mesmo instante, ter recursos financeiros suficientes para realizar novos investimentos e ainda possuir capital de giro.

Como a empresa estava no vermelho e não podia legalmente prestar consultoria, devido às inadimplências, os estudantes e o professor Mathias, questionavam-se sobre a principal pauta da reunião:

- “O que vamos fazer para arrecadar o dinheiro para pagar as dívidas e retomar os serviços?”.

- “Hurww... Vender flores deve ser uma boa, aproveitar o dia dos namorados. Né, meninos?” – **Ana Lúcia**.

(Risos da equipe)

- “Bem pensado Ana (risos), mas que tal vender objetos para os estudantes? Por exemplo, camisetas, canecas e personalizados do curso de administração” – **Ítalo**, Líder interino da ADM Soluções.

- “Acredito que seja uma excelente ideia, mas não é o suficiente. Precisamos de algo que tenha destaque regional, que chame a atenção dos empresários e que, assim, marque um novo ciclo da ADM Soluções” – **Tamires**.

- “Então, podemos promover um evento para alcançar a repercussão necessária. As empresas podem investir para divulgar sua marca, os professores do curso contribuem para conseguir palestrantes e atrações gratuitas, enquanto os alunos podem pagar uma taxa simbólica na inscrição. Com isso, aproveitamos para vender os objetos sugeridos, assim como divulgar o nome



da empresa júnior. Pensando bem, uma festa de encerramento do evento no Bananeiras Fest deve ser uma boa também, vai chamar atenção dos estudantes de outros cursos e, assim, podemos vender ingressos. Qual a opinião de vocês?”

– **Professor Matias.**

- “Genial! Gostei da proposta, assim, com o patrocínio das empresas podemos investir no evento e, se obtivermos sucesso, conseguiremos atingir nossos objetivos” – Ítalo.

Com a aprovação da equipe, o evento denominado EADM (Encontro de Administradores), ocorreu nos dias 07, 08 e 09 de setembro do mesmo ano, com o público de 250 estudantes. O investimento das empresas locais, o envolvimento dos professores e estudantes do curso e de profissionais da área contribuíram para o sucesso do evento.

- “Que alegria! Com esse evento conseguimos aproximar as empresas regionais com a universidade. Assim como, conseguimos a quantia financeira suficiente para quitar as dívidas e suprir as necessidades de curto prazo da empresa. A ADM Soluções ressurgiu das cinzas” – Comentou o **professor Matias** com os estudantes na reunião de *feedback* do EADM.

Uma nova ave

A repercussão do evento atraiu o interesse dos estudantes em produzir novas edições. Diante disso, em vista da viabilidade e do retorno financeiro que o evento proporcionava, enquanto o serviço de consultoria continuava com resistência em ser aceito na região, foi decidido manter a organização do EADM como principal atividade da empresa, em que foi percebido pelos membros como potencial para o desenvolvimento de competências profissionais.

Diante disso, as competências e habilidades requeridas pelos candidatos deveriam ser alinhadas para planejamento, organização e execução dos eventos, em especial o EADM. Evento que demandava um longo tempo para sua realização. O índice de sucesso da gestão era relacionado diretamente aos resultados do EADM. O processo seletivo contava com a duração média de três meses, dividido em etapas classificatórias e eliminatórias, conforme disposto na tabela 1.

Tabela 1

Descrição das etapas do Programa Trainee da ADM Soluções durante o período de 2009 a 2016

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Apresentação departamental	É apresentado aos candidatos o funcionamento da empresa e suas áreas.
Integração dos candidatos	Envolve atividades de relacionamento interpessoais.
Dinâmica em grupo	Avalia-se a capacidade de tomada de decisão, gerenciamento de conflitos e perfil de liderança entre os candidatos.
Trabalho em equipe	Nesta fase, avalia-se a capacidade dos candidatos em trabalhar em equipe.
Entrevista individual	Os candidatos são submetidos a perguntas específicas sobre seu perfil profissional.

Fonte: elaboração própria (2021).

Contudo, isso mudou em 2017, com o novo planejamento estratégico da empresa. Essa mudança ocorreu, devido a um conflito entre diretores e consultores da empresa no segundo semestre de 2016, em que os consultores, como Lucas e Sara, defendiam que a empresa deveria focar nos serviços de consultoria, em vez de dedicar seus esforços prioritariamente na organização de eventos, ideia defendida pelos diretores. Como as últimas três edições do EADM apresentaram resultado financeiro negativo, em 2017, a diretoria executiva eleita decidiu encerrar as novas edições do evento e direcionar todos os esforços para prospectar projetos de consultoria. Isto desencadeou uma série de mudanças e problemas.

- “Nós devemos focar no objetivo dos nossos fundadores, em desenvolver o empreendedorismo da região por meio de serviços especializados e de qualidade” – Disse **Lucas (Consultor de Projetos 2016) ao ser eleito para Diretor de projetos do ano seguinte.**



A gestão 2017 começou com diversas mudanças. A primeira delas foi no organograma da empresa, em que a atribuição dos cargos, assim como o planejamento estratégico são orientados para a prospecção de projetos de consultoria empresarial. Os novos cargos dispostos foram criados ou adaptados devido à situação vivenciada nesse período, mas que não tinha validade jurídica, visto que para a formalização é necessária a alteração do regimento interno e do estatuto da empresa.

Nessa nova configuração circular do organograma, são constituídos quatro departamentos (Presidência, Vice-Presidência, *Marketing* e Gestão de Pessoas), que formam a diretoria executiva; enquanto a Assessoria de Gestão de Pessoas, Assessorias Jurídica e Financeira integram o departamento da Vice-Presidência. Os consultores fazem parte do departamento de Projetos. Por fim, no departamento de *Marketing*, estão integradas as Assessorias de Vendas e de Marca e Imagem.

Outra mudança foi na cultura organizacional, que se tornou um obstáculo para a gestão das atividades da empresa. Os membros ainda sentiam dificuldade em entender a nova realidade da empresa. Contudo, o pior estava para acontecer, que foi a execução do Programa *Trainee* 2017.

Céu nublado para voo

As mudanças ocorridas não aconteceram com um planejamento prévio e o processo seletivo para novos membros (programa *trainee*), embora com o novo objetivo em demonstrar a nova cultura organizacional da empresa, com desafios, atividades e dinâmicas mais rígidas e voltadas para vendas de serviços da empresa na região, não obteve sucesso. Isso ocorreu devido à resistência dos estudantes do curso a aceitarem as novas diretrizes do programa *trainee*. O processo teve três etapas, em que as duas primeiras tinham o objetivo de apresentar a empresa e selecionar, por meio do perfil profissional, os candidatos aptos para o programa *trainee* (março/abril de 2017), enquanto na terceira, os classificados atuavam na empresa auxiliando na prospecção e prestação de serviços (maio/junho/julho de 2017).

Tabela 2

Descrição das etapas do Programa Trainee da ADM Soluções em 2017

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Apresentação departamental	É apresentado aos candidatos o funcionamento da empresa e áreas de atuação.
Entrevista individual	Os candidatos são submetidos a perguntas específicas sobre seu perfil profissional.
Prospecção em grupo	Nesta fase os estudantes são divididos em grupos, liderados por membros efetivos para atividade prática de vendas.

Fonte: elaboração própria (2022).

Outro fator que influenciou no resultado negativo foi a comissão responsável pelo processo seletivo, que não conseguiu gerenciar as demandas dos serviços com os clientes e o cronograma da seleção, com falha, principalmente, na comunicação com os candidatos e tempo ocioso entre as etapas. Como resultado, mesmo aqueles candidatos que demonstraram aptidão para o cargo desistiram antes mesmo de completar seis meses na empresa.

- “Estamos com um problema sério! Nossas atividades estão desorientadas, o processo seletivo teve muitas falhas e as pessoas estão desistindo de participar da empresa. O pensamento dos estudantes estão fixados ainda na cultura de eventos e não de projetos. Como vamos atingir as metas sem pessoas para prospectar e executar os projetos? Acho que esse é o fim da empresa” – **Lucas – Diretor de projetos (Gestão 2017)**.

- “Não é bem assim, Lucas! Nós decidimos seguir uma nova estratégia e a resistência ao novo é normal, só não podemos perder o foco. A empresa passou nove anos basicamente na execução de eventos e estamos tentando mudar isso, para o verdadeiro propósito de uma empresa júnior, que é a execução de projetos e não fazer o papel do centro acadêmico” – **Sara** –



Assessora Jurídica e Financeira (Gestão 2017).

- "Sara, infelizmente não sabemos nem como prospectar e atrair clientes para a empresa. Sem resultados, como os membros vão se sentir engajados em permanecer na empresa?" – **Caio – Assessor de vendas**

Nesse momento, foi evidenciada outra problemática: os membros não possuem habilidades técnicas para vendas. Diante disso, o ano acabou e a empresa não atingiu as metas estipuladas. Além disso, a maioria dos membros desistiram de participar da empresa, permanecendo apenas Lucas, Sara, como membros mais antigos e Caio, Liz e César, efetivados em 2017.

Dilema

Com a volta às aulas, a nova gestão da ADM Soluções decidiu realizar a eleição para os cargos vacantes. Nesse processo, para a gestão de 2018 ficou decidido que Lucas assumiria o cargo de Presidente, Sara seria a nova Vice-Presidente, enquanto Caio se tornou o Diretor de *Marketing*, César, o Diretor de Projetos e Liz, Assessora de Gestão de Pessoas.

A preocupação em relação ao futuro da empresa envolve todos os membros, diante da péssima atuação em 2017. Inconformado com a situação, Lucas convoca uma reunião para o dia 23 de janeiro. No horário previsto, Lucas iniciou a reunião e pede que cada um possa refletir sobre os últimos acontecimentos e indiquem qual estratégia é viável para o momento atual. Caio foi o primeiro a se posicionar.

- "Acredito que a empresa precisa vender mais projetos, pois temos despesas para comprar material de expediente, fardamento, inscrição de eventos e as viagens para a reunião do conselho, que temos a obrigação de participar uma vez ao mês. Sem dinheiro, não temos condições de cumprir nossas obrigações. Eu sugiro direcionar todos os nossos esforços para vender nossos serviços" – **Caio**.

A discussão continua.

- "Mas, Caio, não é bem assim. Como vamos assumir novos serviços sem pessoas para executar? Tenho medo de não atender às demandas dos serviços fechados. Um novo processo

seletivo deve ser realizado, somos apenas cinco. Com um quantitativo maior, podemos ir com força total quando o processo acabar. Eu sugiro realizar um novo programa *trainee*" – **Liz**.

- "Vocês apontaram pontos importantes, mas acredito que para restaurar a confiança da empresa com os estudantes do curso, precisamos demonstrar que somos capazes disso e a maneira que percebo de demonstrar resultados dessa nova orientação de cultura é realizando projetos. Somos apenas cinco, mas com um treinamento de curta duração, de qualidade, acredito que somos capazes de vender e executar os projetos de forma satisfatória. Após isso, podemos atrair as pessoas certas, para o cargo certo. Eu concordo com Caio em treinar a nossa equipe e vender projetos" – **César**.

- "Ai ai... ainda dizem que a vida de um gestor é fácil (risos). Estou rindo, para não chorar. Pois bem, nenhum ponto de vista está equivocado, mas não deixo de me preocupar com o quantitativo de pessoas na empresa. Ano passado, foi algo impactante devido a tantas novidades. Será que o fracasso do processo seletivo não fez com que as pessoas abrissem suas mentes para essa nova realidade? Um processo seletivo de imediato pode nos dar a oportunidade de montar um time que consiga ser tão bom, que aguardar os resultados de projetos para o segundo semestre não seja uma opção tão arriscada. Ainda, podemos fazer com que, no processo, os candidatos demonstrem as suas habilidades e tragam algum resultado em forma de projeto para a empresa. Eu concordo em realizar um novo processo seletivo" – **Sara**.

- "Alguma outra alternativa de como podemos resolver esse impasse? (Silêncio). Vamos pessoal, nenhum outro caminho que podemos sair daqui com uma solução unânime para esse dilema? (Silêncio)" – **Lucas**.

- "Lucas, seu voto representa a empresa. Todos os pontos aqui são consideráveis e pertinentes, independente do posicionamento de cada um aqui, sua decisão é a que vamos seguir. Infelizmente, apenas um desses caminhos é o que temos condições de realizar e isso é uma percepção comum entre a equipe" – **Liz**.

- "Vamos dar uma pausa de dez minutos, tempo para tomar uma água, pois não acredito



que vou utilizar o voto de minerva para tomar uma decisão tão séria” – **Lucas**.

Após os dez minutos, todos estavam reunidos novamente na sala de reunião.

- “Time, é o seguinte: diante da gravidade que essa decisão tem para o futuro da empresa, resolvi analisar as considerações feitas aqui, conversar com pessoas mais experientes e meu posicionamento vou apresentar amanhã por meio de uma nova reunião. Agradeço a presença de vocês e peço a compreensão de todos para esse momento delicado. Até amanhã!” – **Lucas**.

Dessa forma, Lucas precisaria tomar uma decisão e apresentar à sua equipe no dia seguinte, qual o caminho seguir: **treinar a equipe para prospectar e executar projetos ou priorizar um novo processo seletivo para contratação de novos membros?**

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de ensino

Este caso de ensino é direcionado para estudantes do curso de bacharelado em administração. O objetivo educacional é proporcionar aos estudantes uma discussão em torno do dilema de gerenciamento de pessoas nas organizações. O foco está no debate do caso e na resolução do dilema, para possibilitar o desenvolvimento das competências relacionadas à gestão de pessoas nas organizações, como também desenvolver a habilidade em aplicar ferramentas de estratégias e de tomada de decisão em empresas de consultoria. As disciplinas adequadas para aplicação do caso são a de gestão de pessoas, processo de tomada de decisão e empreendedorismo, por abordar o dilema vivido por membros de uma empresa júnior, que busca soluções para manter as atividades da empresa ativa. O caso se diferencia por elucidar um contexto comum à dinâmica dos estudantes em administração. Esse aspecto pode se tornar atrativo para o debate ao incorporar as experiências vividas por estudantes.

Fontes e Métodos de coleta

O caso relatado aborda uma narrativa real vivenciada por empresários juniores, em um contexto do interior da Paraíba. Os dados são reais,

mas os nomes utilizados no caso foram modificados, bem como o nome da empresa júnior. A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de registrar em ordem cronológica os fatos ocorridos. Os dados secundários foram obtidos por meio de análise documental: projeto desenvolvido pela empresa de consultoria júnior, assim como os documentos escritos, no qual pudessem contribuir a compor o relato da história.

Objetivos de aprendizagem

1. Refletir sobre os desafios do gerenciamento de pessoas nas organizações;
2. Analisar os dados e informações para a tomada de decisão;
3. Compreender o papel da liderança nas organizações.

Sugestões de questões

Em relação à narrativa do caso, sugerimos as questões listadas a baixo, mas o(a) professor(a) pode desenvolver novas questões de acordo com as necessidades requeridas no ambiente de ensino:

1. Com base no relato do caso, cite os principais problemas que favoreceram a evasão dos membros na empresa júnior durante sua história.
2. Como a ADM Soluções pode lidar com a evasão dos membros?
3. No cenário em questão, qual decisão o Presidente Lucas deve tomar? Justifique.

Revisão de Literatura e Análise

A criação de empresas juniores busca proporcionar a prática do exercício profissional nos cursos de Administração no país, com o intuito de complementar a formação profissional, além de promover oportunidades futuras aos alunos. O movimento empresa júnior surgiu na década de 1960, na França, tendo alcançado um crescimento expressivo no Brasil, em torno de 600 empresas juniores, desde a primeira Empresa Júnior brasileira



ra criada em 1988 pelos estudantes da Fundação Getúlio Vargas (Teixeira & Farias, 2021; Ésther & David, 2019). A partir disso, para funcionamento de empresas juniores, estas dispõem de suporte intelectual e de infraestrutura das universidades em que estão inseridas, e com isso, a gerência das Empresas Juniores é feita pelos estudantes sem remuneração, porém sob a orientação profissional dos professores e prestam serviços a baixo custo, em comparação com empresas tradicionais, principalmente, para micro e pequenas empresas (Teixeira & Farias, 2021).

Entretanto, empresas juniores se caracterizam por uma sazonal taxa de rotatividade de seus membros, de modo que, a cada ano a gestão da empresa é formulada, o que pode gerar perda de informações e vitalidade organizacional. Na primeira sugestão de questão, os estudantes são orientados a fazer o resgate dos relatos que contextualizam a evasão de membros da ADM Soluções, com o objetivo de desenvolver, no estudante, a capacidade de identificar fatores que podem influenciar o desligamento intencional, ou não, das empresas. Nesse caso, indicamos dois momentos que devem ser abordados no debate.

Tabela 3

Encaminhamento da questão 1

Recorte temporal	Trechos do texto
2006	Contudo, enfrentaram a resistência dos empresários da região, pois tinham um olhar de desconfiança para serviços executados por estudantes, mesmo com o apoio dos professores do curso – Trecho da seção 1.2

2017	<p>A gestão 2017 começou com diversas mudanças. A primeira delas foi no organograma da empresa, em que a atribuição dos cargos, assim como o planejamento estratégico são orientados para a prospecção de projetos de consultoria empresarial – Trecho da seção 1.3</p> <p>Outra mudança foi na cultura organizacional, que se tornou um obstáculo para a gestão das atividades da empresa – Trecho da seção 1.3</p> <p>As mudanças ocorridas não aconteceram com um planejamento prévio e o processo seletivo para novos membros (programa trainee), embora com o novo objetivo em demonstrar a nova cultura organizacional da empresa, com desafios, atividades e dinâmicas mais rígidas e voltadas para vendas de serviços da empresa na região, não obteve sucesso – Trecho da seção 1.3</p>
------	---

Fonte: elaboração própria (2023).

Os trechos em destaque na tabela acima (negrito), oferecem sustentação de argumentação sobre os principais problemas envolvidos na evasão dos membros. Com isso, o professor pode fazer uso em destaque desses termos no quadro e discutir sobre como cada ponto afeta a gestão de pessoas nas organizações.

A partir disso, pode abrir espaço para o debate de como uma empresa pode evitar uma alta evasão de membros, em especial quando enquadrada na categoria de empresa júnior. Como sugestão para debate da questão 2, orientamos que em outro espaço do quadro, seja montado um *brainstorming*, técnica adotada para captação de diferentes ideias do grupo com o objetivo de solucionar um problema em comum (Al-Samarraie & Hurmuzan, 2018). Dessa forma, o debate deve ser guiado sobre os possíveis caminhos para lidar com a evasão, que pode, por exemplo, envolver o processo de socialização, em que as empresas juniores devem compartilhar para os



novos membros a sua identidade e valores para assegurar uma rápida adaptação (Rosa & Munhoz, 2015).

Além disso, as práticas de seleção não devem apenas focar na escolha de novos membros a partir de seus conhecimentos e habilidades, mas se deve buscar a filtragem de candidatos com base em sua afinidade, ou não, com a cultura organizacional. Assim, a empresa júnior não deve apenas focar na internalização da identidade do Movimento Empresa Júnior (MEJ), mas também no desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para um profissional de administração (Ésther & David, 2019).

Outro ponto crucial é a criação de um plano de carreira para os *trainees* ingressantes (Pichiai, 2008), em que, de forma clara, o membro compreenda as diversas possibilidades de ascensão em cargos e de desenvolvimento de novas competências necessárias ao mercado de trabalho, visto que a formação de competências através da empresa júnior ocorre fortemente a partir do papel da liderança, permitindo desenvolver a capacidade intelectual de interpretar variáveis mercadológicas e de tomar decisões estratégicas (Da Silva Barbosa, Gueiros, & Da Conceição Silva, 2019).

Em seguida, a estruturação do programa *trainee* deve considerar o processo de aprendizagem individual dos participantes como as pressões sociais, conciliação do tempo e expectativas idealizadas sobre o processo para que ocorra um *trainee* assertivo e que impacte positivamente no processo de socialização e legitimação (Silva, Costa, & Dias, 2016).

Por fim, a questão 3 requer que os estudantes apontem qual decisão o Presidente Lucas deve tomar. Dessa forma, o professor pode estimular a turma a refletir sobre as respostas das questões anteriores e reavaliar os posicionamentos escritos, conforme orientado por Alberto e Silva (2018), em que sugere que os estudantes sejam conduzidos a assumir o papel do protagonista e refletir sobre as possibilidades de resolução do caso. Em seguida, no quadro pode ser elencadas as respostas da turma e os estudantes ligados a cada resposta. E, embora não exista uma decisão certa sobre o problema, o professor pode encerrar o debate lendo o relato a seguir,

de um dos sujeitos participantes desta pesquisa.

“Depois de muita reflexão e conversa com os membros da empresa e do movimento, o presidente decidiu treinar a equipe e direcionar todos os esforços para captação de novos projetos. Sua justificativa é que era necessário fortalecer a imagem de uma empresa produtiva e ativa nas atividades de consultoria para despertar o interesse dos outros estudantes do curso e do corpo docente. Assim, a decisão foi acatada pelos membros e, em março de 2018, conseguimos ser a primeira empresa da Paraíba a alcançar as metas estipuladas pela federação. Além disso, ao final da gestão, conseguimos bater o recorde em nossa história de número de projetos e faturamento fechados em um ano. Em relação à evasão dos membros, conseguimos driblar essa situação com atração de novos membros no mês de maio na divulgação dos resultados obtidos até o momento. Foram mais de 15 estudantes inscritos e que permaneceram para atuar na gestão de 2019. Não foi um ano fácil, mas conseguimos fazer história na empresa, em que pelos contatos que tenho com os membros atuais (2022), as atividades seguem ativas na prospecção de projetos de consultoria empresarial” (Entrevistado N).

O trecho acima corresponde ao desfecho do dilema apresentado no caso.

Plano de aula

Para aplicação deste caso para ensino sugere-se que o ambiente seja adequadamente preparado:

- i. Sugerimos que a narrativa do caso seja enviada individualmente aos estudantes pelo ambiente de aprendizagem adotado, ou até mesmo impresso, para que possa ser lido e respondido fora de sala de aula.
- ii. Explicar aos alunos como funciona a



dinâmica do caso para ensino, sua finalidade e enaltecer as possíveis competências e habilidades que podem ser desenvolvidas por meio do envolvimento com a análise e resolução das questões norteadoras.

- iii. As cadeiras devem ser organizadas em forma de círculo para facilitar a discussão e o moderador (professor) solicita aos alunos que discutam o caso e resolvam as questões.
- iv. Os materiais que podem contribuir para facilitar a experiência são: quadro, pincel, bloco de notas, cartolinas e lápis coloridos para organizar os posicionamentos referentes a cada questão.
- v. Em sala de aula, é recomendado que os alunos estejam com a narrativa do caso, assim como as anotações e posicionamentos das questões de forma impressa ou digital.
- vi. Em seguida, em uma aula de 120 minutos, que seja dividida em duas partes: a) a primeira parte (60 minutos) os estudantes possam resolver as questões em grupos pequenos de 3 ou 4 pessoas, sendo necessário unificar as respostas do grupo, b) nos outros 60 minutos restantes, pode ser promovido o debate no grande grupo, ou seja, com toda a turma abordando as convergências e divergências das respostas do caso.
- vii. Os pequenos grupos podem receber identificações dos autores teóricos que embasam a discussão. Por exemplo: Grupo 1- Chiavenato, Grupo 2- Robbins.
- viii. O moderador pode utilizar a entrega dos posicionamentos individual e grupal, como também a participação do aluno para avaliação. Pela experiência com casos, os alunos sentem-se mais estimulados, se caso proporcionarem de 0 a 3 pontos da avaliação da unidade. Além disso, o caso com aplicação prática também estimula essa participação, pois será muito comum que ou-

tros alunos conheçam e/ou participem do contexto relatado no caso. Vale ressaltar que não existe uma resposta correta para as questões, no entanto, deve-se ficar atento às ferramentas e ao modo certo de sua utilização.

Relato de aplicação

No mês de fevereiro de 2022, foi realizada a aplicação do caso. Esse processo contou com a participação de sete estudantes de graduação em administração, três pós-júnior da empresa apresentada no caso e um docente do curso de administração. Os estudantes em nível de graduação em administração contribuíram em responder às questões sugeridas nas notas de ensino, enquanto os pós-juniões da empresa, por ter participado da narrativa do caso, analisaram a escrita e a ordem dos fatos ocorridos, assim como relataram o desfecho do dilema do caso para ensino. Por fim, a docente convidada avaliou a coerência da narrativa do caso, os objetivos de aprendizagem e as questões sugeridas. Em ambas avaliações obtivemos um resultado positivo e as alterações recomendadas foram aceitas e modificadas no texto original. O contato com os participantes da aplicação ocorreu pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*, assim como a dinâmica de envio e recebimento dos pontos solicitados.

Como resultado, concluímos que as questões são coerentes e claras para o público-alvo. Além disso, o presente caso demonstrou potencial para debate e envolvimento dos estudantes, por isso recomendamos a aplicação.

AGRADECIMENTOS

Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQ) e Grupo de Pesquisa em Aprendizagem, Gestão e Educação (AGE)

SUGESTÃO E REFERÊNCIAS UTILIZADAS

Alberton, A., & Silva, A. B. D. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 745-761.

Al-Samarraie, H., & Hurmuzan, S. (2018). Uma



revisão das técnicas de brainstorming no ensino superior. *Habilidades de pensamento e criatividade*, 27, 78-91.

Da Silva Barbosa, C., Gueiros, M. M. B., & da Conceição Silva, N. A Formação de Liderança Universitária através de Empresas Júniores: uma investigação em uma Universidade Pública de Ensino Superior. In *anais IX Conferência Forges*, p. 738-757, Brasil.

Da Silva Teixeira, D., & de Farias, J. A. (2021). Floresta Júnior: Projeto de apoio à formação e a capacitação acadêmica. *Revista ELO–Diálogos em Extensão*, 10, 1-7.

Ésther, A. B., & David, I. P. (2019). Identidade e formação do administrador: o papel da empresa júnior. *Principia: Caminhos da Iniciação Científica*, 19(1), 10-10.

Picchiai, D. (2008). Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa. *Revista Administração em Diálogo*, 10(2), 35-52.

Rosa, R. B., & de Souza Munhoz, G. (2015). O processo de socialização organizacional: Levantamento e análise em uma empresa júnior da área de ciências sociais aplicadas. *Caderno de Administração*, 23(2), 14-26.