

COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO FAZ PROSPERAR: O CASO DE UMA EMPRESA JÚNIOR.

Autor: Rhaisa Micaely de Souza Araujo

Filiação: Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

E-mail: rhaisa.araujo@discente.univasf.edu.br

Autor: Sheila Marcela de Sales Gonçalves

Filiação: Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

E-mail: sheila.marcela@discente.univasf.edu.br

Autor: Tiago Gonçalves de Sousa

Filiação: Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

E-mail: tiago.gsousa@discente.univasf.edu.br

Autor: Tiago Souza Nascimento

Filiação: Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

E-mail: tiago.nascimento@discente.univasf.edu.br

Autor: Profa. Dra. Alvany Maria dos Santos Santiago

Filiação: Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

E-mail: alvany.santiago@univasf.edu.br

COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO FAZ PROSPERAR: O CASO DE UMA EMPRESA JÚNIOR.

Grupo de Trabalho: Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Resumo

A **Liderar** é formada por estudantes de um curso de graduação da área de Ciências Sociais Aplicada que buscam pôr em prática seus conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula. Assim como em qualquer empresa, uma Empresa Júnior (EJ) passa por dificuldades e com a **Liderar** não tem sido diferente, sendo a descontinuação administrativa o seu calcanhar de Aquiles, pois vem acompanhada da perda da memória organizacional. O objetivo deste caso é analisar o cenário da EJ e auxiliar na busca por soluções para seus problemas de gestão de conhecimento, cultura organizacional e comunicação.

Palavras-chave: Empresa Júnior, Gestão do conhecimento, Cultura organizacional, Comunicação, Memória organizacional.

Abstract

Liderar is a group of undergraduate students who are eager to apply the knowledge they have acquired in the classroom in a supportive and educational environment.. Similar to any other company, this Junior Enterprise (JE) encounters its fair share of challenges, and **Liderar** is no exception. One of its main hurdles lies in the frequent changes in management, which result in the loss of organizational memory. The primary goal of this case study is to analyze the scenario of **Liderar** and provide solutions for its knowledge management, organizational culture, and communication issues.

Key words: Junior Enterprise, Knowledge management, Organizational culture, Communication, Organizational memory.

1 INTRODUÇÃO

A **Liderar**, Empresa de Consultoria Júnior, fundada em 2007 por estudantes do curso de Administração de uma Universidade Federal localizada no interior do nordeste brasileiro, foi a primeira Empresa Júnior na região. Ao longo de seus 15 anos de atuação, tem se dedicado a prestar serviços de consultoria em gestão para empresas da região. Em 2018, a empresa passou por uma mudança de marca, alterando o seu nome, e consolidou a sua presença no mercado regional, sempre almejando lugares de destaque.

A equipe da **Liderar** é formada por universitários que têm a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, desenvolvendo competências para a

vida profissional. A missão da empresa é transformar a realidade de pessoas e organizações através da realização de projetos de impacto em gestão.

A **Liderar** destaca-se por um histórico de sucesso, com mais de 30 soluções realizadas ao longo de sua trajetória. Com um impacto significativo na região, a empresa gerou mais de 45 mil reais, beneficiando tanto estudantes como organizações. Em seu auge, no ano de 2018, a **Liderar** alcançou seu devido lugar recebendo prêmios e reconhecimentos, incluindo o reconhecimento da Federação Estadual das Empresas Júniores de Pernambuco (FEJEPE) e da Brasil Júnior.

2 OBJETIVO

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a gestão do conhecimento pode contribuir para a prosperidade e a continuidade organizacional da Empresa Júnior Liderar, identificando os principais desafios e propondo estratégias de fortalecimento da cultura organizacional e da comunicação interna.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Investigar as causas da descontinuidade administrativa e da perda da memória organizacional na Empresa Júnior Liderar;
- Identificar os principais entraves relacionados à gestão do conhecimento, à cultura organizacional e à comunicação;
- Analisar as percepções de membros e ex-membros sobre os processos de capacitação, socialização e transição de gestão;
- Propor estratégias que favoreçam a criação, o compartilhamento e a retenção do conhecimento dentro da organização;
- Sugerir ações de fortalecimento da cultura organizacional e de aprimoramento dos fluxos de comunicação interna e externa, visando à sustentabilidade da EJ.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de conhecimento, a gestão de cultura e os fluxos de comunicação desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das organizações. Conforme o mundo evolui o âmbito empresarial se torna cada vez mais complexo, compreender e utilizar essas ferramentas torna-se indispensável para garantir uma vantagem competitiva e promover a inovação no ambiente da organização. Ao examinar pesquisas recentes e estudos de caso, podemos explorar de maneira abrangente como esses três elementos interagem entre si e impactam o desempenho das organizações.

Além disso, iremos discorrer sobre as práticas e as estratégias que as organizações podem adotar para promover uma gestão do conhecimento de qualidade, cultivar uma cultura organizacional saudável e aperfeiçoar a comunicação interna e externa. A expectativa, ao final deste trabalho, é de que possamos proporcionar uma visão ampla e atual sobre essa área de pesquisa, fornecendo insights valiosos, não só para profissionais que atuam no mercado, como também para outros pesquisadores.

A gestão do conhecimento proporciona a orientação dos métodos de acesso, avaliação, organização, armazenamento e transferência de informações e conhecimentos no ambiente organizacional contribuindo assim para as tomadas de decisões e a manutenção da cultura ao longo do tempo (OTTONICAR, 2019). Na pesquisa realizada, evidencia-se também o uso da gestão do conhecimento como ferramenta estratégica, utilizada no intuito de proporcionar um ambiente favorável a criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento, assim como mapear esses processos, visando transformar o conjunto em informação que forneça auxílio aos colaboradores, bem como possam ajudar a nortear o processo decisório (VALENTIM, 2008).

Quando falamos de gestão organizacional é relevante abordar o conceito de Memória Organizacional (MO) e, conforme mencionado por Pereira, Silva e Pinto (2016), a MO é a expressão clara do conhecimento e das informações pertinentes ao ambiente organizacional, com o propósito de tornar mais fácil o acesso, o compartilhamento e a reutilização desses recursos entre os integrantes da organização (PEREIRA, SILVA & PINTO, 2016 apud DAMIAN & CABERO). Subentende-se ainda um entendimento - desenvolvido progressivamente - que a ferramenta Memória Organizacional implica em uma abordagem estratégica de administração ligada à habilidade e competência dos colaboradores de uma organização de internalizar diversos conhecimentos, podendo ser conceituada como um acervo de dados e saberes, que são acumulados pelos indivíduos ao longo de sua trajetória e que proporciona benefícios para o coletivo (SANTOS, CABERO & VALENTIM, 2016 apud DAMIAN & CABERO, 2020). No que tange às habilidades e competências adotamos os conceitos apresentados na Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) N° 5, de 14 de outubro de 2021 que trata das Diretrizes Nacionais do Curso de Administração. Esta resolução destaca o perfil do egresso formado por:

um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes e que sejam coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global. O conjunto de conteúdos, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas. O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador;

II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica;

III - analisar e resolver problemas;

IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades;

V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional;

VI - gerenciar recursos;

VII - ter relacionamento interpessoal;

VIII - comunicar-se de forma eficaz, e

IX - aprender de forma autônoma. (BRASIL, 2021, p.47)

4 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, desenvolvido a partir da realidade de uma Empresa Júnior de consultoria vinculada a uma universidade pública do interior do Nordeste brasileiro. O estudo de caso é adequado quando se busca compreender em profundidade um fenômeno organizacional específico em seu próprio contexto, permitindo identificar processos, desafios e significados atribuídos pelos atores envolvidos.

4.1 ABORDAGEM

Adotou-se uma abordagem qualitativa, uma vez que o objetivo central é interpretar percepções, experiências e práticas relacionadas à gestão do conhecimento, à cultura organizacional e à comunicação interna da Empresa Júnior. O caráter descritivo do estudo está na sistematização dos fatos relatados e dos problemas observados, sem interferência direta dos pesquisadores na dinâmica organizacional.

4.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu em três frentes principais:

a) **Formulário eletrônico**

Foi aplicado um formulário on-line junto a ex-integrantes e integrantes recentes da Empresa Júnior. Esse instrumento buscou levantar informações sobre:

- processos de recrutamento, seleção e integração (onboarding);
- práticas de capacitação e desenvolvimento;
- rotatividade e motivos de saída;
- fluxo de comunicação interna;
- registro e transferência de conhecimento entre gestões.

As respostas evidenciaram problemas recorrentes como ausência de um programa estruturado de capacitação, perda de informações na transição entre diretorias e sobrecarga de trabalho para poucos membros ativos.

b) Encontro virtual (reunião síncrona)

Realizou-se um encontro on-line via Google Meet em 10 de junho de 2023, com participação de membros atuais, ex-membros e docentes vinculados ao curso de Administração. Esse encontro teve como propósito discutir abertamente:

- dificuldades de gestão e liderança;
- falta de alinhamento cultural;
- gargalos de comunicação;
- queda na prospecção de clientes;
- descontinuidade administrativa após mudanças de presidência.

Também foram levantadas proposições, como a criação de um conselho de ex-membros para orientar a EJ e a necessidade de padronizar a trilha de capacitação interna.

c) Reconstrução histórica da organização

Foi realizada a sistematização da linha sucessória de presidências e dos principais marcos da EJ (2007–2022), bem como dos desafios enfrentados em cada período, incluindo momentos de reconhecimento externo e períodos de inatividade. Essa reconstrução foi feita com base em relatos de ex-dirigentes e no acompanhamento do membro então responsável pela reestruturação da EJ após 2022.

4.3 PARTICIPANTES

Participaram do estudo:

- ex-presidentes e ex-diretores, que vivenciaram processos críticos de transição e tomaram decisões estratégicas;
- membros mais recentes, diretamente impactados pela falta de continuidade administrativa;
- docentes que acompanham institucionalmente a Empresa Júnior e atuam como referência para resgate de memória organizacional.

O critério de inclusão foi ter atuado em alguma instância decisória ou operacional da EJ e, portanto, deter conhecimento sobre seus processos internos.

4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os dados obtidos por formulário, reunião e reconstrução histórica foram organizados e analisados por meio de análise de conteúdo temática. As falas e relatos foram categorizados em eixos analíticos alinhados aos objetivos do estudo:

1. Gestão do conhecimento;

2. Cultura organizacional;
3. Comunicação interna e externa;
4. Capacitação e desenvolvimento de membros;
5. Transição de gestão e sucessão de liderança;
6. Relacionamento com stakeholders (estudantes, professores do colegiado e clientes externos).

Essa categorização permitiu identificar padrões de problemas estruturais, como a “amnésia organizacional”, isto é, a perda sistemática de conhecimento quando há rotatividade ou saída de lideranças, e a dificuldade de manter cultura e processos minimamente estáveis ao longo do tempo.

4.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo baseia-se em relatos de atores diretamente envolvidos com a Empresa Júnior e em registros informais, o que implica risco de viés de memória e de interpretação subjetiva dos fatos. Além disso, trata-se de um único caso organizacional, o que limita a generalização estatística dos resultados. Apesar disso, a profundidade qualitativa do material possibilita gerar insights aplicáveis tanto à própria EJ analisada quanto a outras Empresas Juniores que enfrentam desafios semelhantes de continuidade, retenção de conhecimento e sucessão de liderança.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 CASO DE ENSINO

INÍCIO DA JORNADA

Benício, um estudante de Administração de Empresas na Universidade Federal, sempre foi uma pessoa dedicada e comprometida. No início de sua jornada acadêmica, em 2019, ele foi apresentado à EJ durante a Semana de Integração que ocorre no início de cada semestre acadêmico para a integração dos estudantes ingressos. A oportunidade de fazer parte da empresa júnior o intrigou, mas ele decidiu adiar sua participação devido a sua rotina agitada, que incluía a gestão de uma empresa recém-inaugurada e o início de sua vida universitária.

Em 2021, com o alívio das restrições da pandemia, Benício recebeu um e-mail da **Liderar** o convidando a participar de um processo seletivo. Com mais tempo disponível, ele decidiu participar. Em sequência ao processo seletivo e o treinamento, Benício e mais duas pessoas foram efetivadas na empresa, aumentando para cinco o quadro de componentes.

Em meados de julho e agosto, a **Liderar** recebeu uma proposta de projeto de pesquisa de mercado para a empresa **Inovação Ltda**. Apesar de seus esforços, Benício sentiu que a empresa estava com deficiência de capacitação e precisava de novos integrantes. Afirmado-se cansada por conta de muitas atribuições, no final de dezembro de 2021, a então presidente da **Liderar**, **Joana**, expressou seu desinteresse em continuar na empresa, deixando-a acéfala.

Benício se viu diante de um dilema: "Este ano está muito difícil para mim, como vou dar conta disso? Mas se eu não ficar à frente, a empresa vai acabar? Qual será a continuação da empresa sem absolutamente ninguém?" Após refletir, ele decidiu buscar soluções para o problema. Ele convidou **João** para ajudá-lo a reestruturar a empresa e buscou orientação do **Professor Raziel** e da **ex-presidente Iasmim**.

Benício percebeu que pouco conhecia da empresa. Ele enfrentou o desafio de identificar as senhas dos documentos nuvens, Instagram, sítio eletrônico, conta bancária e documentos da empresa. Ele também percebeu que precisava trazer novos integrantes para a empresa e reestruturar as diretorias, projetos, processos e organização básica da empresa.

BUSCA POR INFORMAÇÕES

Benício, percebendo a necessidade de entender melhor a situação em que se encontrava, decidiu investigar as gestões anteriores da empresa júnior. Através de uma professora ele entrou em contato com ex-membros e descobriu que a empresa foi fundada em 2007 por Aurélio. Desde então, a presidência passou por várias mãos: Daniela, Bernardo, Cícero, Enzo, Geovana, Hector, Iasmim e Joana, antes de chegar a ele em 2022.

Principais desafios de cada gestão

Quadro 1 - Empresa Júnior: presidentes, período de gestão e principais desafios

PRESIDENTES	PERÍODO DE GESTÃO	PRINCIPAIS DESAFIOS DA EQUIPE
Aurélio	2007-2008	—
Bernardo	2008-2009	Registro documental Finalização dos serviços com um produto final.
Cícero	2009-2010	—
Daniela	2010-2012	Baixo quantitativo dos membros
Enzo	2012-2014	—
Francisco	2014-2016	Gestão do conhecimento, gerir sozinho, falta de colaboradores.
Geovana	2016-2018	Gestão do conhecimento, estabelecer e manter a cultura organizacional
Hector	2018	Comunicação, Gestão do conhecimento, estabelecer e manter a cultura organizacional
Iasmim	2018-2020	Gestão do Conhecimento, Rotatividade, problemas na cultura, entrega e alinhamento.
Joana	2020-2021	Problemas na comunicação e no direcionamento

Benício	2022-atual	Amnésia organizacional, Gestão do conhecimento, Gestão da cultura organizacional e Comunicação
---------	------------	--

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa

Em conversa com eles, percebeu que cada gestão enfrentou seus próprios desafios, desde a falta de documentação e a finalização dos serviços com um produto final até a gestão do conhecimento, da cultura organizacional e a comunicação. A empresa passou por momentos de grande sucesso, mas também enfrentou desafios significativos, incluindo a necessidade de adaptar-se a um modelo de trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19 em 2020.

Benício descobriu que a empresa enfrentou um desligamento em massa durante a pandemia, o que levou a uma sobrecarga de trabalho para os membros remanescentes e, eventualmente, ao abandono total da empresa até setembro de 2022. Ele percebeu que a empresa passou por várias turbulências gerenciais e até ficou paralisada em alguns momentos entre 2008 e 2015.

Após sua investigação, Benício chegou à conclusão de que a situação atual da empresa era o resultado de uma série de desafios não resolvidos ao longo dos anos. A falta de uma gestão eficiente de cultura e conhecimento, bem como a falta de uma mentalidade empresarial sólida desde os estágios iniciais da empresa júnior contribuíram para os períodos de inatividade e turbulência.

Por fim, Benício é o único membro remanescente, e se encontra sozinho à frente da empresa, com a tarefa de reestruturar a organização e garantir seu sucesso futuro. Ele precisa atrair novos integrantes, realizar as atividades de socialização e capacitação, onboarding, para assim equilibrar suas responsabilidades acadêmicas, pessoais e empresariais.

Mas como ele pode fazer isso? Como ele pode superar os desafios que a empresa enfrentou no passado e garantir que não se repitam no futuro? Como ele pode criar uma cultura organizacional sólida e uma gestão eficiente do conhecimento? E, finalmente, como ele pode garantir que a empresa não apenas sobreviva, mas também prospere?

RELATOS DOS ANTECESSORES

Para tentar solucionar os problemas da EJ, Benício precisou executar um plano de ação e iniciou coletando os dados. Utilizando a tecnologia, elaborou um formulário eletrônico e organizou um encontro virtual. Os ex-membros foram identificados com a ajuda de amigos e professores interessados em colaborar com a empresa. O procedimento para contatá-los se deu por meio das redes sociais (Linkedin, Instagram, Whatsapp e Twitter)

- Formulário eletrônico

A análise dos dados coletados por meio de formulário eletrônico com ex-membros da **Liderar** indicou alguns padrões de dificuldades vivenciados durante sua atuação na empresa. Embora cada membro tenha experienciado desafios específicos, dois assuntos

recorrentes destacaram-se: a falta de gestão do conhecimento e a ausência de um programa de desenvolvimento dos seus integrantes, desde a socialização até o processo de desligamento. No entanto, é importante ressaltar que outros obstáculos também foram mencionados, como sobrecarga de trabalho, falhas na comunicação além de dificuldades de liderança, relacionamento interpessoais e na organização dos projetos.

- Encontro virtual

No dia 10 de junho de 2023, Benício e seus amigos organizaram uma reunião no Google Meet com a participação dos professores Vanya L. e Raziél N., que contou com a participação de membros atuais e ex-membros da empresa júnior **Liderar**. O objetivo do encontro foi discutir questões relacionadas à gestão da empresa júnior, utilizando a experiência dos ex-membros para identificar problemas e buscar soluções. O foco específico foi abordar temas como problemas de gestão, e a necessidade de ideias e soluções para melhorar a administração da empresa júnior.

A participação dos ex-integrantes foi uma parte importante do encontro por cada um compartilhar suas experiências e contribuições como membros da **Liderar**. Cada pessoa quando membro passou por uma experiência diferente, assim como suas expectativas antes de entrar, mas sempre buscando se desenvolver e também a EJ.

Os membros relataram que tiveram conhecimento do processo de recrutamento e seleção em sua época, por meio de visita da equipe da EJ às salas de aula. Teve processo de seleção que os candidatos levaram um mês em cada diretoria até ser alocado em uma delas. Outro processo foi realizada uma análise de personalidade por meio do DISC assessment e com base neste resultado é que foi decidido a área de atuação do trainee que nem sempre correspondia ao de preferência do integrante.

Durante o encontro, abordou-se a questão da capacitação dos membros da **Liderar**. Foi destacada a ausência de um programa de capacitação estruturado. Observou-se que, enquanto os membros pioneiros foram formados, por meio de serviços práticos, outros tiveram experiências variadas - desde cursos online e treinamentos pré-gravados, enquanto outros tiveram que buscar de forma autodidata o conhecimento, dada a falta de suporte dentro da empresa. A discussão sublinhou a necessidade crucial de instituir uma estratégia de capacitação padronizada, assegurando um desenvolvimento sistemático e efetivo dos membros.

No que diz respeito aos desafios da gestão, foram mencionados problemas como a disponibilidade pessoal dos membros, a sobrecarga de trabalho devido às reposições lentas, a falta de alinhamento de propósito e cultura organizacional. Um ex-membro relatou a discussão em criar um conselho formado por ex-membros para auxiliar a empresa júnior na tomada de decisões e orientação estratégica. Outros desafios apontados pelos participantes estavam relacionados à prospecção ativa de clientes, à falta de qualificação comercial e às dificuldades em fechar projetos. A rotatividade de membros também foi apontada como um ponto crítico para a **Liderar**.

Um tema importante da discussão foi a rotatividade na empresa júnior **Liderar**. Destacou-se que, em alguns casos, a transição entre gestões não foi efetiva, resultando em interrupção nas atividades e impactando o funcionamento da empresa. A falta de registros documentais, incluindo as atas, foi mencionada como um fator que dificultou a continuidade

das ações e a socialização de conhecimento entre as equipes de gestão.

Os participantes compartilharam suas perspectivas sobre a gestão do relacionamento com os três principais stakeholders da **Liderar**: estudantes, professores do colegiado e clientes externos. Foram mencionadas ações para atrair e engajar os estudantes, como eventos e capacitações. No entanto, ressaltou-se a necessidade de fortalecer a conexão com o colegiado, estabelecendo parcerias e capacitações com os professores. Em relação aos clientes externos, foram mencionadas ações de prospecção e dificuldades em fechar projetos.

Em suma, os desafios identificados por Benício abrangem questões críticas da gestão, capacitação dos membros, o processo de transição entre gestões e relacionamento com stakeholders importantes. A necessidade de uma capacitação mais estruturada, o fortalecimento dos laços com os professores do colegiado, a implementação de uma estratégia mais eficaz de prospecção de clientes e a construção de uma cultura organizacional mais alinhada foram pontos-chaves levantados.

DESAFIOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO, CULTURA E COMUNICAÇÃO

Através da análise dos dados coletados, um dos principais desafios encontrados por Benício foi a gestão do conhecimento. A análise de dados apontou que vários membros anteriores apontaram que havia integrantes com problemas de comprometimento e engajamento e acabavam deixando a empresa sem realizar o processo de transição, capacitando os que ficavam. Essa falta de envolvimento dos membros gerava a necessidade constante de refazer processos internos para estruturar a empresa, resultando em sobrecarga para os demais integrantes. Destaca-se que a gestão do conhecimento é essencial para garantir a continuidade das atividades e o desenvolvimento dos membros, além de evitar a perda de informações e o retrabalho.

Treinamento

Outro desafio comum encontrado foi o pouco treinamento dos membros perante os obstáculos e trabalhos. Alguns entrevistados destacaram que, ao ingressarem na empresa, tiveram que aprender muitas coisas por conta própria, sem o direcionamento desejado. A falta de conhecimento sobre o portfólio de serviços e turbulências nas áreas e realização dos projetos foram citadas como dificuldades específicas. Esse pouco treinamento dos membros impactava negativamente no desempenho das funções e na qualidade das entregas.

Ambiente de trabalho

Além desses desafios, outros problemas também foram apontados pelos entrevistados, como a sobrecarga de trabalho, problemas de comunicação, lideranças que não entregavam o esperado desmotivando os demais, e falta de alinhamento cultural. Esses fatores contribuíram para um ambiente de trabalho instável em alguns momentos.

No que diz respeito ao ambiente de trabalho na **Liderar**, a maioria dos entrevistados descreveu-o como colaborativo, onde todos se ajudavam e trabalhavam em união. Houve menção a momentos motivadores e competitivos, mas também à falta de direcionamento em alguns momentos e à necessidade de uma melhor gestão da cultura organizacional para

reduzir variações no ambiente.

Processo de desligamento da Empresa Júnior

Em relação ao processo de desligamento da empresa, os relatos variaram. Alguns membros descreveram a saída como tranquila, enquanto outros a consideraram traumática. Em alguns casos, a sobrecarga de trabalho e a falta de reconhecimento foram mencionadas como motivadores da saída.

Com base na análise dos dados, fica evidente a existência de desafios na **Liderar**, destacando-se na gestão do conhecimento e o programa de desenvolvimento dos membros. Esses fatores impactam diretamente no desempenho da empresa e na qualidade das entregas. Para superar esses desafios, é fundamental investir no processo de gestão de pessoas, aportando estratégias de gestão do conhecimento, capacitação dos membros e fortalecimento da cultura organizacional, buscando um ambiente de trabalho colaborativo e alinhado com os objetivos da empresa.

POSSÍVEIS TOMADAS DE DECISÃO

Sabe-se que desde o início da **Liderar** quando há uma mudança na gestão, o aprendizado organizacional não é socializado de forma apropriada com os novos membros. Isso pode ser percebido até mesmo antes dessa mudança quando as atividades que ela está promovendo ou atuando é pouco comentada entre todos da equipe, criando um clima organizacional pouco agradável, pouco criativo e uma empresa pouco competitiva. Além disso, transições de equipes que acompanham a EJ colaboram com os desafios de manter uma cultura organizacional sólida e estruturada na empresa, além de contribuir para uma amnésia organizacional quanto aos procedimentos que envolvem informações, segundo Damian e Cabero (2020) apud Probst, Raub e Romhardt (2002).

Processos de Gestão de Pessoas que devem inserir prática de incentivos internos; atração maior de discentes de períodos mais avançados no curso e otimizar o contato com os docentes, dentre outros, por meio da Gestão do Conhecimento, Cultura e Comunicação.

- **Gestão do conhecimento:**
Estabelecer estratégias de criação, socialização e internalização do conhecimento, armazenamento adequado de documentos e de construção da memória organizacional.
- **Cultura:**
Como as pessoas interagem na organização, alinhamento dos valores individuais e organizacionais, centralização ou descentralização do poder.
- **Comunicação:**
Desenvolvimento de habilidades em relações interpessoais; Desenvolvimento de comunicação interna e externa.

RESILIÊNCIA

O desafio nas transições de equipes é inevitável e essa turbulência é mais sentida pelo fato dos cargos de liderança serem ocupados por estudantes que estão nos períodos mais avançadas do curso, que possuem tempo quase que determinado para sua saída, deixando esses poderes com líderes ainda em processo de desenvolvimento afetando assim toda a EJ, mas mesmo assim a empresa se mantém por 15 anos.

Mesmo com tantas dificuldades, é possível prosperar diante de tanta instabilidade gerencial e rotatividade na EJ?

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do caso da Empresa Júnior Liderar evidenciou que os principais desafios enfrentados ao longo de sua trajetória estão relacionados à ausência de práticas estruturadas de gestão do conhecimento, à fragilidade da cultura organizacional e às falhas na comunicação interna. Esses fatores, somados à alta rotatividade de membros e à descontinuidade administrativa, contribuíram para a perda da memória organizacional e para períodos de instabilidade que afetaram a continuidade das atividades da empresa.

Os resultados mostraram que a inexistência de processos formais de transição, capacitação e registro das experiências gerenciais tem impacto direto sobre o desempenho coletivo e sobre a capacidade de aprendizado da organização. Assim, torna-se indispensável investir em mecanismos que favoreçam a criação, socialização e retenção do conhecimento, bem como no fortalecimento de uma cultura compartilhada que valorize a colaboração e a permanência dos integrantes.

A construção de estratégias de comunicação mais eficientes, tanto internas quanto externas, e o desenvolvimento de um programa contínuo de formação e integração de novos membros, surgem como caminhos promissores para garantir a sustentabilidade e a prosperidade da Liderar. A consolidação dessas práticas permitirá não apenas preservar a história e o conhecimento acumulado, mas também criar condições para que a Empresa Júnior continue cumprindo sua missão de formar profissionais comprometidos, inovadores e preparados para o mercado.

Por fim, este estudo reforça que a gestão do conhecimento, quando articulada à cultura e à comunicação organizacional, é um fator determinante para a perenidade e o crescimento das Empresas Juniores, sobretudo em contextos marcados pela transitoriedade de seus membros e pela necessidade constante de aprendizado coletivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Administração. **Resolução N° 5 de 14 de outubro de 2021. Diretrizes Nacionais do Curso de Administração.** Brasília, Mec, Cne, 2021.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra Clave**, v. 10, n. 1, p. 106-106, 2020.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SOUSA JÚNIOR, João Henriques de. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 92-104, 2019.

OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki et al. A gestão do conhecimento como processo fundamental para a gestão da qualidade: inter-relação que subsidia a tomada de decisão empresarial. **Liinc em Revista**, v. 15, n. 1, 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 213-234, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, 2019.

SOUSA, Jorge Pedro. Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia. 2006.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em ambientes organizacionais. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008.