



**26^a CONFERÊNCIA
ANPROTEC**

Novos mecanismos
e espaços de geração
de empreendimentos inovadores.

26^a Conferência Anprotec de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação

Problema EJ: Solução simples para problemas empresariais complexos

Como a Empresa Júnior PUC-Rio conseguiu fazer com que todos fossem parte da solução

Autor: Lucas Noel de Arede Silva

Co-autores: Carmem Celes Abrantes, Mariana Pereira Pinheiro de Lemos, Ruth Espinola Soriano de Mello e Thomas Filizola Wanderley de Andrade Ferraz.

RESUMO

O presente trabalho foi submetido à Conferência de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação, realizada pela Associação de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores e tem como objetivo descrever detalhadamente um mecanismo aplicado na Empresa Júnior PUC-Rio. Este é considerado uma boa prática da empresa e demonstrou resultados concretos em sua rotina. A ferramenta consiste no chamado “Problema EJ” e é aplicada no início da trajetória dos membros da empresa, com o objetivo de desenvolver sua análise crítica, visão holística e resolução de problemas.

ABSTRACT

The present work was submitted to the Entrepreneurship and Innovation Environments Conference, held by the National Association of Entities Promoting Innovative Enterprises and aims to describe in detail a mechanism applied in Empresa Júnior PUC-Rio. It is considered a good practice of the company and has demonstrated concrete results in its routine. The tool consists on the so called “Problema EJ” and it is applied in the beginning of each of the company’s members journey, with the purpose of developing their critical analysis, holistic perspective and problem solving capacity.

Autor: Lucas Noel

Co-autores: Mariana Lemos, Ruth Espinola Soriano de Mello e Thomas Ferraz



DESCRIÇÃO DO TRABALHO

Desde o ano de 2015, a Empresa Júnior PUC-Rio utiliza uma ferramenta denominada “Problema EJ” para a identificação e resolução de problemas institucionais. Esta é aplicada durante o Programa Trainee, um projeto que tem como objetivo promover a ambientação dos *trainees* na empresa e o desenvolvimento de competências essenciais para sua trajetória. Algumas destas características são a análise crítica, a visão holística e a resolução de problemas, que são fortemente trabalhadas através da ferramenta em questão.

O Programa Trainee possui duração de três meses, sendo que o último é dedicado à estruturação do “Problema EJ”. O objetivo é que o *trainee* determine um problema que acredita que a Empresa Júnior PUC-Rio possua e apresente soluções. Desta forma, os *trainees* são estimulados a dialogar com outros membros da empresa para certificarem-se de que este é de fato válido e real. Além disso, estas interações também são utilizadas como forma de refinar as soluções pensadas até o momento. É comum ainda que os *trainees* busquem ex-membros da empresa ou pessoas inseridas no mercado para contribuir para seu “Problema EJ”. Deste modo, o membro se debruça e estuda cenários que poderiam resolver tal questão.

Após a etapa de estruturação, o Problema EJ é demonstrado a todos os membros da empresa em uma apresentação formal com duração de vinte e cinco minutos. Posteriormente, é aberta a possibilidade de esses darem *feedbacks* e, ao mesmo, levantarem questionamentos. Esses são registrados pelos *trainees*, que deverão compilar tudo, aplicar e reapresentar o “Problema EJ” com as mudanças realizadas. É importante ressaltar que a reapresentação não é realizada para toda a empresa, contando com um público de quatro a seis pessoas, sendo que ao menos uma delas deve ocupar o cargo de gerente. Novamente, é realizada uma rodada de *feedbacks*, caso necessário. Por fim, a solução encontrada deve ser implementada, caso essa seja acordada pelos demais membros como uma alternativa de melhoria para a problemática apontada.

Esta técnica pode ser replicada em outros ambientes de inovação, especialmente os que têm um modelo de gestão e poder de decisão aberto e horizontal. É importante afirmar que, no contexto da Empresa Júnior PUC-Rio, que possui de vinte a trinta membros, é possível envolver toda a empresa no desenvolvimento deste processo. No entanto, para empreendimentos de porte maior, essa prática pode ser adaptada para se encaixar melhor no perfil mais hierárquico desses, podendo ser utilizada de forma focada em âmbitos menores, ou seja, aplicando essa metodologia em determinadas áreas. Vale ressaltar que para construir a resolução do problema, o responsável deverá contatar pessoas tanto de sua área como de outros setores que podem ser afetados pelas mudanças propostas. Assim, além de apresentar uma melhoria para a empresa, o diálogo entre os colaboradores é estimulado, desenvolvendo visão holística.

A prática instiga identificação de problemas até então não constatados, ou ainda, gerar novas alternativas de soluções para as problemáticas cotidianas. Destaca-se que um ponto fundamental para o funcionamento dessa técnica é a abertura à mudanças, o que gera um empoderamento daquele que as propor, outro aspecto essencial para o desenvolvimento do projeto é a disponibilidade dos envolvidos. Ademais, é válido frisar que dependendo da complexidade do problema encontrado e do tempo do plano de carreira, pode-se estender o prazo para sua estruturação.



Antes da utilização desta ferramenta, cabia unicamente à proatividade dos membros a identificação e solução dos problemas da empresa. Considerando o papel estratégico dos gestores, muitas vezes estas atribuições acabavam recaindo sobre estes, sobrecarregando-os, concentrando a tomada de decisão e até mesmo uma análise crítica mais consistente. A aplicação do “Problema EJ” instigou os membros desde o primeiro momento na empresa a aguçarem seu senso crítico e observarem-na em busca de problemas. Além disso, este também contribuiu fortemente para promover um maior diálogo entre os membros e a capacidade de resolução de problemas dos *trainees*.

O “Problema EJ” possui resultados muito variáveis, já que os problemas encontrados e as soluções propostas são diversas. Um *case* de destaque foi a proposta de um *trainee* para que a Empresa Júnior PUC-Rio começasse a realizar projetos sociais, isto é, destinados a empresas que propõe ações de impacto na sociedade. Estes seriam realizados gratuitamente e os custos para a sua realização seriam embutidos nos outros projetos feitos ao longo do ano. Desta forma, o *trainee* responsável determinou numericamente qual deveria ser a mudança e como esta seria aplicada ao modelo de precificação utilizado pela empresa. Além disso, também foram definidos critérios e parâmetros para a seleção das empresas para as quais a Empresa Júnior PUC-Rio prestaria serviços. Outro ponto ressaltado durante a apresentação deste “Problema EJ” foi o benefício que o mesmo traria em termos de imagem para a empresa.

Outro *case* que pode ser mencionado é a criação de outra ferramenta, também aplicada durante o Programa Trainee. Antes de sua implementação, todos os *trainees* possuíam como obrigação realizar uma apresentação formal de todos os serviços oferecidos pela Empresa Júnior PUC-Rio, de maneira comercial e com o objetivo de prepará-los para negociações com clientes. No entanto, um *trainee* percebeu que esta não era a forma mais eficaz de aprender os serviços, já que muitas vezes eram estudados somente para a apresentação e depois esquecidos, além de não se sentirem mais preparados para irem a negociações.

Desta forma, foi proposto que fossem realizadas simulações de reuniões com clientes, onde participavam tanto *trainees* quanto membros com mais tempo de empresa. Estes últimos passavam-se por clientes que necessitavam de um projeto e cabia aos *trainees* diagnosticar o serviço em questão e vendê-lo. É importante ressaltar que os membros com mais tempo que participavam recebiam *briefings* elaborados pela equipe do Programa Trainee, projeto interno responsável pela capacitação dos *trainees*, explicando detalhadamente qual serviço eles deveriam “precisar”. Considerando a experiência dos aplicadores, eles muitas vezes fazem questionamentos frequentes de nossos clientes reais, para testar o conhecimento dos *trainees*. Além disso, eles também podem avalia-los em termos de postura na reunião, comunicação e negociação. Posterior a dinâmica ocorre uma rodada de feedback, na qual os membros mais antigos conseguem auxiliar os *trainees* para que esse se desenvolva e não cometa os mesmos erros em situações reais. Esta se provou uma forma muito mais eficaz de prepara-los para negociações uma vez que eles passaram a demonstrar muito mais determinação para entender os serviços e se preparam melhor para uma reunião real com clientes.

Em suma, o “Problema EJ” democratizou a resolução de problemas para membros recém contratados, reforçando a importância dos mesmos e fortalecendo a estrutura horizontal da Empresa Júnior PUC-Rio. Este se mostrou uma ferramenta excelente para uma maior conscientização dos *trainees* em relação ao funcionamento da empresa, o seu diálogo com uma grande gama de pessoas e o desenvolvimento de sua análise crítica desde o início de sua trajetória. Desde a sua criação, o projeto possibilitou que muitos aspectos preocupantes da



**26^a CONFERÊNCIA
ANPROTEC**

Novos mecanismos
e espaços de geração
de empreendimentos inovadores.

empresa fossem solucionados com ideias inovadoras de pessoas que não possuíam um olhar “viciado” sobre o assunto. Conforme mencionado, este mecanismo pode ser aplicado em diversos ambientes e pode ser adequado aos mesmos para obter resultados ainda mais satisfatórios.