



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GUILHERME DA SILVA ROSENDO**


**GESTÃO DE PROCESSOS E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: Proposta de  
diretrizes estratégicas para a Empresa Júnior de Administração da UFPB**

**Mamanguape/PB  
2026**

# GUILHERME DA SILVA ROSENDO


## A Gestão de Processos Organizacionais na Empresa Júnior do Curso de Administração do Campus IV: uma análise estratégica da sua resiliência

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:

Documento assinado digitalmente  
 NIVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE M  
Data: 06/04/2026 12:49:08-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

**Prof.<sup>a</sup> Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo – UFPB**  
**Orientadora/Presidente**

Documento assinado digitalmente  
 LAURA MARIA DE AGUIAR MAYER  
Data: 06/04/2026 12:55:48-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof.<sup>a</sup> Laura Maria de Aguiar Mayer- UFPB**  
**Membro da Banca Examinadora**

Documento assinado digitalmente  
 MARCIA MARIA DE MEDEIROS TRAVASSOS SAEK  
Data: 06/04/2026 13:02:27-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof.<sup>a</sup> Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB**  
**Membro da Banca Examinadora**

**Mamanguape/PB**  
**2026**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Guilherme da Silva Rosendo- UFPB- rosendoguilherme999@gmail.com  
Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo- UFPB - niveamarcelam@gmail.com  
Laura Maria de Aguiar Mayer – UFPB – laura.aguiar27@gmail.com  
Márcia Maria de Medeiro Travassos Saeger – UFPB – marcia@ccae.ufpb.br

## **RESUMO**

As empresas juniores estão inseridas em um contexto marcado pela formação prática dos estudantes e pela renovação frequente de seus membros, o que traz desafios para a continuidade dos processos, a padronização das atividades e a preservação do conhecimento organizacional. Essas empresas também sofrem pela concentração do conhecimento prático em membros mais experientes, aspectos que podem dificultar a integração de novos integrantes, a comunicação entre áreas e a redução de retrabalhos. Este estudo analisa os processos organizacionais de uma empresa júnior vinculada ao curso de Administração do Campus IV da Universidade Federal da Paraíba, com o objetivo de definir diretrizes estratégicas para o fortalecimento da resiliência organizacional. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, conduzida por meio de um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 4 membros da organização, permitindo compreender as etapas dos processos organizacionais, os principais desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria. Os resultados indicam que, embora os processos da empresa sejam executados de forma colaborativa e reconhecidos pelos membros, ainda existe forte dependência de alinhamentos informais e do conhecimento prático acumulado por integrantes mais experientes, o que pode dificultar a padronização das atividades e a integração de novos membros. O estudo propõe a utilização de ferramentas de melhoria de processos, como Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito e ciclo PDCA, como mecanismos de apoio à gestão e à aprendizagem organizacional. Conclui-se que a estruturação estratégica dos processos contribui para o fortalecimento da resiliência e para a continuidade organizacional em empresas juniores.

**Palavras-chaves:** Processos organizacionais; Resiliência organizacional; Empresas juniores; Gestão por processos.

## **ABSTRACT**

Junior enterprises operate within a context characterized by students' practical training and frequent member turnover, which poses challenges to process continuity, activity standardization, and the preservation of organizational knowledge. These enterprises also face issues due to the concentration of practical knowledge among more experienced members, which can hinder the integration of new recruits, inter-area communication, and the reduction of rework. This study analyzes the organizational processes of a junior enterprise affiliated with the Administration program at Campus IV of the Federal University of

Paraíba, aiming to define strategic guidelines for strengthening organizational resilience. The research is qualitative, conducted via a case study approach. Data collection involved semi-structured interviews with 4 organization members, enabling an understanding of organizational process stages, key challenges faced, and improvement opportunities. The results show that, while the company's processes are executed collaboratively and recognized by members, there remains a strong reliance on informal alignments and practical knowledge held by experienced members, potentially impeding activity standardization and new member integration. The study proposes the use of process improvement tools—such as the Pareto Diagram, Cause-and-Effect Diagram, and PDCA cycle—as mechanisms to support management and organizational learning. In conclusion, the strategic structuring of processes contributes to enhancing resilience and ensuring organizational continuity in junior enterprises.

**Key-words:** Organizational processes; Organizational resilience; Junior enterprises; Process management

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações no ambiente organizacional têm provocado mudanças significativas nas exigências direcionadas aos funcionários. Segundo Lima (2022), cada vez mais, as empresas demandam profissionais polivalentes, capazes de acompanhar os avanços tecnológicos e de se manterem atualizados frente ao intenso fluxo de informações, o que amplia os desafios relacionados ao perfil e ao desenvolvimento do trabalhador contemporâneo. De acordo com Ferreira et al. (2020) a resiliência organizacional é apontada como fator determinante para lidar com incertezas, ameaças e crises, sendo associada a elementos como o fortalecimento do foco estratégico nas respostas, o equilíbrio entre planejamento e improvisação, a gestão do conhecimento aplicada ao risco, bem como a antecipação, adaptabilidade, troca de informações, compartilhamento de saberes, eficiência, eficácia e aprendizagem organizacional.

Por isso, a resiliência organizacional é um relevante requisito para o desenvolvimento de seus processos e, como consequência, sua estratégia. Ela é um importante ativo que garante a evolução da organização no sentido de acompanhar o mercado e desenvolver-se internamente.

Os conceitos de processos, resiliência e estratégia não são exclusivos de grandes corporações. Em pequenas empresas, a gestão por processos aumenta a produtividade, a satisfação do cliente e a flexibilidade operacional, tornando as empresas mais ágeis e eficazes no dia a dia (Pereira, et al. 2025). Além disso, a resiliência organizacional ajuda com a adaptação e reação a crises, de modo que através dela é possível aprender e inovar a partir de conflitos e problemas organizacionais (Andrade, 2023).

As Empresas Juniores (EJs) são um tipologia organizacional que pode fazer uso da resiliência, sobretudo, para ensinar aos estudantes sobre adaptação e evolução a partir do mercado. Diferentemente do foco comum em sobreviver a crises externas, nas EJs a resiliência organizacional é essencial para lidar com sua própria natureza de alta rotatividade de membros, garantindo a continuidade dos processos apesar das mudanças constantes. As EJs representam uma manifestação concreta da interação entre universidade e sociedade, oferecendo aos estudantes a oportunidade de aplicar seus conhecimentos em projetos reais. Permite que os estudantes adquiram habilidades práticas e empresariais valiosas como

liderança, resolução de problemas e gestão de equipes, enquanto contribuem para o desenvolvimento socioeconômico do país (Rocha et al., 2024)

Embora existam estudos sobre processos organizacionais e diretrizes estratégicas em grandes corporações, ainda se observa uma lacuna no aprofundamento dessas temáticas no contexto das Empresas Juniores (Jorge et al., 2024). Como também, é necessário falar sobre resiliência nessas empresas, pois, normalmente há alta rotatividade de membros, o que reforça a necessidade de mecanismos que garantam a continuidade, a preservação da memória organizacional e o alinhamento estratégico como desafios centrais a serem enfrentados (Vale et al. 2020). Diante desse contexto, este estudo busca contribuir não apenas ao analisar os processos organizacionais de uma Empresa Júnior, como a rotatividade de membros e a necessidade de continuidade organizacional, mas também ao fomentar a reflexão sobre a importância de práticas estratégicas que assegurem padronização, confiabilidade dos processos, clareza na comunicação, clareza dos fluxos processuais no longo prazo a partir da resiliência organizacional.

Estudos como Duchek (2020), Hillmann e Guenther (2021) e Vander Aalst (2022) abordam a resiliência organizacional como uma capacidade estratégica associada à adaptação, padronização e continuidade dos processos organizacionais ressaltando a importância da aprendizagem e da clareza dos fluxos processuais em contextos marcados por mudanças e incertezas. Ademais, Kolb (2021) contribui ao evidenciar que ambientes organizacionais baseados na prática favorecem o desenvolvimento de competências estratégicas e adaptativas, reforçando o potencial das Empresas Juniores como espaços de aprendizagem experiencial e construção da resiliência organizacional.

A escolha da empresa júnior, vinculada ao curso de Administração do Campus IV da Universidade Federal da Paraíba, justifica-se por sua relevância como espaço de formação prática para estudantes e por seu papel na realização de projetos voltados ao desenvolvimento organizacional de empresas da região. Além disso, por ser composta por estudantes e apresentar renovação periódica de seus membros, a organização vivencia desafios relacionados à continuidade das atividades, à preservação da memória organizacional e à padronização de seus processos internos. Nesse contexto, ela apresenta-se como um ambiente propício para a análise dos processos organizacionais e para a identificação de diretrizes estratégicas que contribuam para o fortalecimento da resiliência organizacional.

Diante disso, este estudo busca responder como os processos organizacionais da Krisalis podem ser estruturados estrategicamente para garantir maior resiliência e continuidade? O objetivo desta pesquisa é analisar os processos organizacionais da empresa júnior do curso de Administração/Campus IV no sentido de definir diretrizes estratégicas para o desenvolvimento de sua resiliência.

Para isso, foram delineados os seguintes objetivos específicos: 1) mapear e modelar os processos organizacionais da empresa estudada; 2) Identificar as diretrizes estratégicas para desenvolvimento da resiliência organizacional.

O artigo foi estruturado em cinco seções. A introdução apresenta uma breve contextualização sobre o tema, seus objetivos e a justificativa do estudo. No referencial teórico, são abordados os processos organizacionais nas empresas juniores, a resiliência nos processos organizacionais e as diretrizes estratégicas das empresas juniores. A seção de procedimentos metodológicos descreve os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Nos resultados, encontram-se os dados coletados e os resultados obtidos a partir da pesquisa. Por fim, nas considerações finais, são sintetizados os principais achados do estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Gestão de Processos Organizacionais Nas Empresas Juniores**

A gestão de processos é uma abordagem que visa a maximização do desempenho organizacional a partir da análise e melhoria contínua dos fluxos de trabalho. Fischer et al., (2020) indicam que os processos são uma sequência estruturada e pré definida de ações que transformam os insumos captados em saídas e os oferecem ao ambiente, agregando valor. Essa é a base sobre a qual o gerenciamento processual organiza a transformação de recursos para otimização dos resultados.

De acordo com Miri-Lavassani e Movahedi (2018), essa abordagem interdepartamental e interfuncional acompanha os fluxos de trabalho de ponta a ponta, favorecendo a excelência operacional e o alinhamento entre setores diversos. A gestão de processos fornece uma base sólida para a tomada de decisões orientadas por dados e para a implementação de melhorias contínuas.

A gestão de processos busca alinhar os fluxos operacionais com a estratégia organizacional de forma integrada e contínua (Plugge, et al., 2020), reforçando seu papel como ponte entre execução e vantagem competitiva. Oliveira e Grohmann (2016) ressaltam a importância de identificar gargalos e desequilíbrios por meio do mapeamento e monitoramento organizacional contínuo. Rizzetti et al. (2016) destacam que o mapeamento contribui diretamente para o conhecimento e aperfeiçoamento das rotinas, possibilitando otimização do tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos, além de fornecer uma visão geral e compartilhada das atividades organizacionais. Ao compreender como as atividades organizacionais se articulam e geram valor, torna-se possível identificar fontes de diferenciação estratégica e promover maior sustentabilidade nos resultados. É assim que a gestão de processos vem evoluindo ao longo desses anos, ganhando destaque para os negócios no sentido de facilitar o andamento das atividades cotidianas, identificando problemas mais rapidamente e implementando suas soluções.

Os processos organizacionais podem ser classificados em três categorias, sendo eles primários (ou essenciais), de suporte e de gerenciamento. Os processos primários, também chamados de centrais ou finalísticos, estão diretamente ligados à entrega de valor ao cliente e à razão de existência da organização (Dumas et al., 2018). Já os processos de suporte dão sustentação aos processos primários, mesmo que não agreguem valor diretamente à percepção do cliente, sendo assim igualmente fundamentais para o funcionamento eficaz da empresa (Araújo; Garcia; Martinez, 2017). E os processos de gerenciamento atuam no monitoramento, controle e direção estratégica das operações, garantindo que metas operacionais, regulatórias e financeiras sejam cumpridas (ABPMP, 2019). Um exemplo tratando de universidades mostra que a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) tem processos classificados de acordo com as três categorias: Macroprocessos Gerenciais, Macroprocessos de Suporte e Macroprocessos Finalísticos (UFPB, 2019, p.11). Os macroprocessos gerenciais envolvem as atividades de Planejamento Estratégico; Governança; Integridade e Gestão de Riscos; Gestão administrativa; Gestão de Recursos Humanos; Gestão da Tecnologia da Informação; Gestão das Informações e Comunicações; Gestão das Aquisições e Contratações; e Gestão do Relacionamento com a Sociedade. Os macroprocessos de suporte envolvem Infraestrutura Física; Infraestrutura Organizacional; Convênios; Ações e Programas Governamentais; Inovação; Parcerias; Assistência Estudantil; e Segurança. Os macroprocessos finalísticos de ensino, pesquisa e extensão representam as atividades essenciais que a UFPB realiza para cumprir a sua missão institucional para gerar valor percebido para a sociedade em geral.

O processo pode ser entendido como um conjunto de atividades previamente definidas, orientadas por objetivos claros e estruturados com início, meio e fim (Crivellaro e Vitoriano, 2022). O mapeamento de processos permite a identificação, compreensão e produção de soluções para melhorar o desempenho dos processos de negócios nas organizações, pois mapear os processos é uma etapa preparatória para determinar o sucesso em projetos de gestão por processos, ao executar o mapeamento de processos em organizações públicas e privadas, é importante em qualquer conjuntura, em especial no de escassez financeira (Bueno; Maculan; Aganatte, 2023). O gerenciamento de projetos, aliado ao mapeamento de processos, possibilita a identificação de falhas potenciais, complexidades que necessitam de reestruturação e atividades que não agregam valor, as quais podem ser eliminadas sem comprometer o fluxo dos processos, além de viabilizar melhorias voltadas à simplificação, à redução de prazos e à aceleração dos resultados Henemann (2025).

A modelagem de processos pode ser compreendida como a representação estruturada das atividades de uma organização, descrevendo sua sequência, relações, entradas e saídas, com o objetivo de compreender, analisar e melhorar o funcionamento dos processos de negócio (Object Management Group, 2013) A modelagem BPMN, ou Business Process Model and Notation, em português, Modelagem de Processo de Negócio, tem sido utilizada como um padrão para modelagem orientada a objetos (TOTVS, 2020). Nesse contexto, o BPMB consolidou-se como o padrão mais amplamente utilizado para a modelagem de processos de negócio, por possibilitar uma representação gráfica padronizada, compreensível tanto para usuários técnicos quanto para gestores, favorecendo a comunicação organizacional e o alinhamento entre negócio e tecnologia (Marlon Dumas et al., 2018; Wil van der Aalst, 2021). A sua utilização contribui para benefícios tangíveis e intangíveis das organizações, que vão desde a eficiência operacional até o aprimoramento da qualidade do serviço (Nunes, 2025). Ademais, estudos apontam que a adoção de ferramentas de BPM, integradas a metodologias como *Lean* e *Six Sigma*, potencializa o desempenho organizacional ao alinhar os processos às estratégias corporativas e às necessidades dos clientes (Rosemann, 2020).

Além do BPMN, a literatura sobre gestão por processos aponta o uso de ferramentas complementares de análise e melhoria de processos na prática organizacional (Marlon Dumas et al., 2018). O fluxograma permanece relevante para diagnósticos iniciais por sua simplicidade e clareza na representação sequencial das atividades (Machado et al., 2018). O SIPOC é utilizado para fornecer uma visão macro dos processos, auxiliando na compreensão das relações entre fornecedores, entradas, processos, saídas e clientes, especialmente em iniciativas de melhoria contínua (Cristina Werkema, 2018). O Value Stream Mapping (VSM) destaca-se como ferramenta para identificação de desperdícios e análise do fluxo de valor, sendo amplamente aplicado em estudos recentes no contexto brasileiro (Silva et al., 2021). Adicionalmente, os modelos AS-IS e TO-BE são utilizados para apoiar o redesenho de processos, permitindo comparar a situação atual com cenários futuros desejados e orientar melhorias organizacionais (Assis et al., 2022).

A gestão de processos tem um papel muito importante dentro das Empresas Juniores (EJ), já que essas organizações são, antes de tudo, espaços de aprendizado para estudantes de várias áreas universitárias (Velooso, et al., 2022).

A gestão de processos nas EJs não deve considerar só a eficiência dos projetos entregues, mas também garantir que os estudantes estejam sempre aprendendo e se desenvolvendo dentro da organização (Rezende & Rossi, 2013).

As EJs tem uma alta rotatividade de membros como característica marcante, o que exige uma atenção ainda maior à estruturação e revisão contínua dos processos internos (Vale et al. 2020). Como as gestões são completamente renovadas em curtos ciclos, muitas práticas e aprendizados acabam se perdendo, comprometendo a continuidade e o acúmulo de

conhecimento, indicando a necessidade de mecanismos internos para mitigar essa rotatividade e preservar o conhecimento organizacional (Rosa, 2019).

Conforme amadurecem, as EJs estruturam diretrizes estratégicas que fortalecem o alinhamento entre gestão e crescimento sustentável (Castro e Aquino, 2020). Por isso, a gestão por processos, quando bem aplicada, torna-se não apenas uma ferramenta de eficiência, mas também um instrumento essencial para garantir a sustentabilidade, a memória organizacional e o legado entre gerações de membros. Isso faz com que a EJ funcione com uma lógica voltada ao curto prazo, em que a criatividade e a proposição de novas soluções são constantemente incentivadas, tanto por necessidade quanto por vocação.

## 2.2 Resiliência em Processos Organizacionais

De acordo com Storesund et al. (2018), o conceito de resiliência surgiu na ecologia, passou pela psicologia e chegou à engenharia, sendo incorporado de forma robusta em áreas como a redução de riscos de desastres. Entretanto, sua origem mais primitiva está na física, em que resiliência representa a capacidade de um material retornar à sua forma original após sofrer uma deformação, combinando resistência, tenacidade e flexibilidade (Santos, 2019).

O estudo da resiliência organizacional nos ajuda a teorizar com mais precisão o ajuste e a adaptação organizacional em ambientes cada vez mais complexos e difíceis de ser compreendidos (Santos, 2023). Na trajetória do conceito, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), alertam para uma confusão comum: resiliência não é sinônimo de flexibilidade, agilidade ou adaptabilidade, embora se relacione com esses atributos. Para os autores, flexibilidade diz respeito à capacidade de mudar de forma rápida e com baixo custo; agilidade refere-se à habilidade de executar manobras competitivas em pouco tempo; e adaptabilidade é a capacidade de restabelecer o alinhamento com o ambiente externo. São competências importantes, sem dúvida, mas que, sozinhas, não dão conta de sustentar uma organização resiliente. Ince, *et al* (2017) apontam que a resiliência organizacional, é a capacidade das organizações para lidar com incertezas ambientais, ameaças, crises e acontecimentos inesperados.

A resiliência organizacional é entendida como uma capacidade dinâmica que permite às organizações antecipar ameaças, lidar com eventos críticos e aprender com crises, promovendo ajustes contínuos em seus processos e estruturas (Duchek, 2020). Duchek (2020) aprofunda essa compreensão ao afirmar que a resiliência organizacional se desenvolve em três estágios interdependentes: antecipação, relacionada à preparação diante de ameaças; enfrentamento, associada à resposta frente a eventos críticos; e adaptação, vinculada à aprendizagem e à incorporação de mudanças após a crise. Ruiz-Martin, *et al* (2018) destacam que existem três linhas principais na conceituação da resiliência organizacional, sendo elas: resiliência como uma característica de uma organização (algo que uma organização tem); resiliência como o resultado das atividades de uma organização (algo que a organização faz); e resiliência como uma medida das interrupções que uma organização pode tolerar. Essas três linhas apresentam significado comum e enfatizam a sobrevivência da organização em lidar com choques, riscos e mudanças.

Um estudo conduzido por Santos (2024) analisou como micro e pequenas empresas de João Pessoa–PB enfrentaram os impactos da pandemia da COVID-19. Mesmo com recursos limitados, muitas dessas organizações demonstraram comportamento resiliente ao adotar soluções criativas como a digitalização das vendas, o uso de redes sociais para manter o relacionamento com os clientes e a reorganização dos processos internos. Tais ações evidenciam o que Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) definem como combinação de flexibilidade, agilidade e capacidade de aprendizado contínuo, elementos fundamentais para sustentar a resiliência no ambiente organizacional.

O caso reforça que a resiliência não se restringe a grandes corporações, mas também pode emergir de forma significativa em empreendimentos locais, sobretudo quando há capacidade de adaptação estratégica em cenários de crise, conforme Teixeira e Queiroz (2015) que afirmam que a resiliência tem ganhado notoriedade no contexto empresarial por estar associada à capacidade de se reerguer diante de situações desfavoráveis ou traumáticas. World Economic Forum (2022) aborda que organizações resilientes são capazes de redesenhar rapidamente seus processos, estruturas e modelos operacionais em resposta a choques externos, garantindo adaptação estratégica e sobrevivência em ambientes incertos.

### **2.3 Diretrizes Estratégicas em Empresas Juniores**

As diretrizes estratégicas se materializam no planejamento estratégico, que funciona como um guia de longo prazo e estabelece os rumos da empresa com base em definições claras de missão, visão e valores (Andrade; Amboni, 2010). Silva (2020) ressalta que planejar significa antecipar os desafios que podem surgir em quatro ou cinco anos e estruturar ações para que a organização não tropece ao longo do caminho. No contexto das Empresas Juniores (EJs), essas diretrizes adquirem um caráter ainda mais relevante por sua natureza acadêmico-formativa.

Colleoni (2020) explica que enquanto o planejamento estratégico visa definir os objetivos gerais e um plano de ação a longo prazo, a gestão estratégica visa conduzir todo o processo de ações para o alcance desse objetivo considerando as ações que necessitam ser feitas no curto, médio e longo prazo, desdobrando os objetivos e planos traçados no planejamento estratégico em outros menores. Ele também ressalta que a gestão estratégica é flexível, sendo possível que ocorra alterações nas ações e na forma de como a empresa atua, para garantir os objetivos estipulados no planejamento. Serafim (2016) aponta que essa flexibilidade é fundamental no ambiente das EJs, em que a alta rotatividade de membros e o tempo limitado de permanência exigem clareza no direcionamento e agilidade nas adaptações. O prazo médio de um membro dentro de uma empresa Júnior é o prazo de dois anos, o que acaba causando uma alta rotatividade na empresa.

Müller (2014, p. 09) considera que “uma estratégia descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa levando em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa, orientando a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros, para criar uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.”.

Um exemplo de estratégia que acontece nas EJs é o MEJ (Movimento Empresa Júnior). O MEJ é o Planejamento Estratégico da Rede que é feito pelas Federações e consiste em promover alinhamento entre propósito, missão, visão e valores, fortalecendo assim a coesão do ecossistema para impulsionar o impacto das ações desenvolvidas (Brasil Júnior, 2021). O planejamento estratégico da Rede existe desde 2010 como uma resposta à necessidade de alinhar os esforços do MEJ diante de um cenário interno e externo frágil que exigia um maior nível de profissionalização, organização e articulação entre as EJs (Brasil Júnior, 2024). Desde então, o planejamento estratégico da Rede é utilizado como um mecanismo de direcionamento, que impulsiona a integração da Rede e fortalece a identidade do MEJ como movimento de formação empreendedora, em que a cada triênio, se renova como guia coletivo, refletindo os valores da rede, como colaboração, impacto social e liderança jovem, mas sempre buscando cada vez mais resultados.

Além do alinhamento com o planejamento estratégico da rede, muitas EJs também desenvolvem seus próprios planejamentos, os quais ficam conectados ao planejamento estratégico da Rede. Nesse contexto, a participação de estudantes em Empresas Juniores

contribui para o desenvolvimento de atitudes empreendedoras e percepções estratégicas, sendo associada a níveis mais elevados de controle comportamental e intenção empreendedora, em comparação com estudantes não envolvidos nessas atividades, que permite a aplicação prática de conhecimentos teóricos, favorecendo o desenvolvimento de competências profissionais e empreendedoras dos membros, incluindo pensamento estratégico e tomada de decisão (Almeida, Daniel e Figueiredo, 2021). Ademais, o uso de ferramentas estratégicas como definição de metas, indicadores de desempenho e gestão por resultados é incentivado pela rede como meio de alinhar performance organizacional e desenvolvimento de competências estratégicas (Brasil Júnior, 2022). Em consonância com o contexto brasileiro, evidências sugerem que o ambiente das EJs influencia positivamente o desenvolvimento do perfil empreendedor e das competências gerenciais dos estudantes, reforçando seu papel como instrumento educacional no ensino superior (Moraes et al., 2020).

Estudos recentes identificam que o planejamento estratégico é aplicado por Empresas Juniores como uma ferramenta de gestão interna, influenciando a tomada de decisões, a organização e a condução de atividades, de modo a orientar os objetivos institucionais e promover a adaptação ao ambiente competitivo (Paula; Antunes; Abreu, 2021). Em trabalhos de caso, o uso de métodos e ferramentas de gestão estratégica em EJs também é destacado como mecanismo de orientação das ações e metas organizacionais (Silva, 2024).

Em resumo, as diretrizes estratégicas nas Empresas Juniores vão além de um planejamento rígido, elas servem como base para enfrentar a rotatividade constante de membros, promovendo resiliência por meio de alinhamentos claros, adaptações ágeis e o crescimento de habilidades empreendedoras. Assim, essas práticas não só ajudam as EJs a se adaptarem ao mercado competitivo, mas também garantem a continuidade dos processos diante de desafios internos e externos, como veremos na análise deste estudo.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, pois tem como objetivo compreender a realidade das perspectivas das pessoas aos conceitos investigados permitindo uma análise mais profunda de suas percepções e experiências (Gil, 2017). A abordagem metodológica adotada é o de estudo de caso, uma vez que possibilita a investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, conforme destaca Yin (2018).

A escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de compreender os processos organizacionais, a resiliência interna e as diretrizes estratégicas de forma integrada e contextualizada, ou seja, considerando aspectos únicos do ambiente estudado, suas contingências e especificidades, de forma a explicar com base em detalhes, mas de uma forma que seja possível entender o significado dos temas estudados na ciência e literatura e prática administrativa. Isto não seria plenamente possível por meio de métodos quantitativos e que não considerassem o estudo do caso como abordagem.

#### **3.2 Instrumento de Pesquisa, Coleta e Interpretação de Dados**

Foram realizadas quatro entrevistas com roteiro semiestruturado construído com base em Barreto e Saraiva (2017), Barreto (2017), Schlosser (2014), Machado et al. (2018), Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), Trkman (2010) e Merriam (2012). Elas

ocorreram de forma online, no período de fevereiro a março de 2026. O registro das informações ocorreu por meio da gravação das falas dos entrevistados após a consulta de sua concordância com esta gravação. Posteriormente, as falas foram transcritas em tempo real por meio do software Tactiq, para análise. O quadro a seguir mostra as questões elaboradas, o objetivo de cada uma e sua fonte de criação.

**Quadro 1 – Características do Instrumento de Pesquisa**

<b>QUESTÃO</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>
Q1	Quais as etapas ou atividades acontecem nos seus processos organizacionais de fabricação/execução de atividades?	Identificar e compreender a sequência das atividades que compõem os processos organizacionais da empresa	Barreto e Saraiva (2017)
Q2	Quais os principais problemas que você diagnostica nos processos organizacionais da atividade que você citou na questão anterior?	Identificar falhas, gargalos, retrabalho, problemas de comunicação e oportunidades de melhoria nos processos	Barreto (2017)
Q3	Quais as principais oportunidades que você enxerga dentro dos processos que a empresa realiza e desenvolve?	Identificar possibilidades de aprimoramento dos processos organizacionais, como padronização, melhoria contínua e medição de desempenho	Trkman (2010)
Q4	A equipe e a gestão conseguem lidar com mudanças que sejam necessárias e adaptar processos? Como é a comunicação organizacional?	Analisar a capacidade de adaptação, flexibilidade organizacional e comunicação entre equipe e gestão	Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011); Trkman (2010)
Q5	A gestão é descentralizada? Como você considera que a empresa entrega valor ao cliente? Como são as equipes de trabalho?	Avaliar a agilidade organizacional, descentralização da gestão e geração de valor ao cliente	Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011)
Q6	A equipe consegue internalizar e conversar sobre novas ideias, dúvidas e ou problemas que a empresa passe? A aprendizagem de novas formas de trabalho acontece frequentemente?	Investigar a existência de aprendizagem contínua e a capacidade de internalização de novos conhecimentos	Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011)

	Que tipo?		
Q7	O mapeamento de processos está bem organizado e ajuda a orientar as atividades da empresa? Quais os problemas ou oportunidades o mapeamento tem?	Analisar o papel do mapeamento de processos como instrumento de gestão, controle e melhoria organizacional	Schlosser (2014); Machado et al. (2018); Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011); Trkman (2010); Merriam (2012)
Q8	Algo mais que você gostaria de dizer?	Permitir que o entrevistado complemente informações relevantes não abordadas nas questões anteriores	Merriam (2012)

Fonte: Elaboração Própria (2026)

As entrevistas foram realizadas com quatro participantes da empresa pesquisada que atuam mais especificamente nos processos organizacionais mais característicos dela. O Quadro 1 sintetiza a caracterização dos entrevistados, apresentando dados referentes aos cargos ocupados, às atividades desenvolvidas e à duração das entrevistas. Os participantes foram selecionados por meio de amostragem intencional, considerando-se sua experiência e envolvimento direto com os processos organizacionais analisados.

#### Quadro 2 – Caracterização dos Participantes da Pesquisa

<b>CARGO</b>	<b>PRINCIPAIS ATIVIDADES</b>	<b>DURAÇÃO DA ENTREVISTA</b>
Presidência	Liderança estratégica, definição de diretrizes, tomada de decisão e integração das diretorias	28 minutos
Diretoria Financeira	Controle de Orçamentos, gestão de pagamentos/recebimentos e relatórios financeiros	15 minutos
Diretoria de recursos humanos	Gestão de pessoas, recrutamento, desenvolvimento, cultura organizacional e gestão do conhecimento	14 minutos
Diretoria de marketing	Comunicação institucional, estratégias de marketing, captação de projetos e posicionamento da marca	15 minutos

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A interpretação dos dados foi realizada com base na análise de conteúdo de forma a codificar e categorizar os dados conforme Saldaña (2013) aponta. Nesse método, o processo analítico ocorre por meio da organização sistemática dos dados qualitativos, iniciando-se pela atribuição de códigos às informações coletadas, os quais posteriormente são agrupados em categorias analíticas que permitem interpretar os significados presentes nas respostas dos

participantes. Para preservar o anonimato, os entrevistados foram codificados aleatoriamente como E1, E2, E3 e E4, sem correspondência fixa com cargos ou ordem de entrevista. De acordo com o Autor, a codificação ocorre por meio de um processo iterativo, no qual os dados são constantemente revisados, reorganizados e reinterpretados ao longo da análise. As informações são examinadas em seu estado mais bruto, sendo identificadas elementos relevantes que dão origem aos códigos e em seguida esses códigos são reunidos em categorias que representam dimensões analíticas do fenômeno investigado.

Assim, a organização dos dados por meio de códigos e categorias possibilitou estruturar as informações coletadas nas entrevistas, favorecendo a identificação de padrões, relações e interpretações sobre os processos organizacionais investigados. O Quadro 3 apresenta a estrutura de codificação adotada na pesquisa, incluindo os códigos, categorias analíticas e seus respectivos significados.

**Quadro 3 – Sistematização dos Dados conforme Saldaña (2013)**

QUESTÃO	CODIFICAÇÃO	CATEGORIZAÇÃO	SIGNIFICADO DA CATEGORIA
1	Etapas dos Processos Organizacionais	Mapeamento e Estruturação dos Processos Organizacionais	A forma como os processos da organização são estruturados e executados, considerando suas etapas, possíveis falhas e oportunidades de melhoria nas atividades realizadas.
2	Problemas e Gargalos Processuais		
3	Oportunidades de Melhoria Processual		
4	Flexibilidade Organizacional	Capacidade Adaptativa da Organização para Resiliência	A capacidade da organização de lidar com mudanças, promover comunicação entre equipes e estimular a aprendizagem e adaptação nas formas de trabalho. Estas atividades permitem o desenvolvimento de uma organização resiliente.
5	Estrutura de Gestão e Geração de Valor		
6	Aprendizagem Organizacional e Troca de Ideias		
7	Organização e Utilidade do Mapeamento de Processos	Aprimoramento de Processos	A utilização de ferramentas de organização e controle das atividades, especialmente o mapeamento de processos, que contribuem para orientar a execução das tarefas, facilita a compreensão das etapas de trabalho e aponta melhorias nos processos organizacionais.

8	Contribuições e Percepções Adicionas	Percepções Complementares	A coleta de informações adicionais, percepções ou observações dos participantes que não foram abordadas diretamente nas questões anteriores, permitindo ampliar a compreensão sobre os processos e práticas existentes na organização.
---	--------------------------------------	---------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Saldanã (2013)

Após a visualização da construção e formas de análise dos resultados encontrados, caracterizamos a empresa pesquisada a seguir.

### 3.3 Caracterização da Empresa Pesquisada

O objeto de estudo desta pesquisa é a empresa júnior Krysalis Consultoria Júnior, da Universidade Federal da Paraíba – Campus IV. Foi fundada em 17 de junho de 2024 e surgiu a partir de uma reformulação da antiga empresa júnior Renovale, representando uma nova identidade e posicionamento estratégico. Embora tenha se originado no curso de Administração, a empresa também integra estudantes dos cursos de Design e Ciências Contábeis, promovendo uma atuação interdisciplinar e colaborativa.

Atualmente, a organização conta com 17 membros ativos, distribuídos entre sete setores: Presidência, Vice-Presidência, Diretoria Administrativo-Financeira, Projetos, Gestão de Pessoas, Negócios e Pesquisa e Desenvolvimento. Essa estrutura funcional permite o desenvolvimento técnico e pessoal dos membros em áreas correlatas aos seus cursos, favorecendo a integração de competências diversas em um ambiente organizacional dinâmico e voltado à aprendizagem prática. A reestruturação institucional possibilitou a ampliação de sua proposta de atuação, incorporando estudantes de outras áreas do conhecimento e fortalecendo seu posicionamento interdisciplinar, bem como sua capacidade de oferecer soluções mais integradas aos clientes atendidos.

As principais atividades desenvolvidas pela empresa consistem na prestação de serviços de consultoria e assessoria como plano de negócios, recrutamento e seleção, pesquisa de clima organizacional, gestão estratégica de mídias sociais, identidade visual, web design, posicionamento de marca, análise financeira, precificação e balanço patrimonial, nas áreas de Administração, Contabilidade e Design, voltadas principalmente para micro e pequenas empresas da região. Nesse contexto, a atuação da empresa júnior contribui diretamente para o desenvolvimento profissional de seus membros, possibilitando a aplicação dos conhecimentos acadêmicos em situações reais de mercado e favorecendo a formação de lideranças preparadas para os desafios do ambiente organizacional.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Mapeamento dos processos organizacionais da empresa estudada

#### 4.1.1 Etapas dos Processos Organizacionais

A análise das entrevistas permitiu compreender como os processos organizacionais são conduzidos na empresa estudada, evidenciando que, embora existam rotinas reconhecidas pelos membros, parte relevante do funcionamento ainda depende de alinhamentos informais e do conhecimento prático acumulado. Conforme Fischer et al. (2020), processos organizacionais podem ser entendidos como uma sequência estruturada de ações que transforma entradas em saídas, gerando valor. Na pesquisa, os entrevistados descrevem as etapas principalmente como um fluxo de alinhamento, em seguida a execução, por fim o acompanhamento. Por exemplo, a empresa júnior realiza atividades como: reuniões iniciais para discussão da demanda, definição de responsabilidades por setor, desenvolvimento das ações planejadas e monitoramento contínuo do andamento das entregas com variações conforme o tipo de demanda e o nível decisório envolvido. As demandas ocorrem de acordo com os serviços ofertados, sendo eles: Plano de negócios, recrutamento e seleção, pesquisa de clima organizacional, gestão estratégica de mídias sociais, identidade visual, web design, posicionamento de marca, análise financeira, precificação, balanço patrimonial. O entrevistado E3 descreve o processo de execução de atividades como essencialmente ancorado em momentos de reunião, apontando uma sequência recorrente:

“Assim, na realização de qualquer coisa a gente se reúne. A partir dessas reuniões é que a gente direciona para desenvolver as questões. Então os processos têm uma reunião inicial para discutir o tema, alinhar como a gente vai tratar esse tema e depois a manutenção de como está ocorrendo.” (E3)

O entrevistado E4 também descreve o processo como coletivo, porém com detalhamento maior do fluxo decisório: “Basicamente surge uma ideia através de debate, de conversas no grupo. Depois a gente se organiza para fazer uma reunião de diretores para decidir o que seria melhor feito para só depois passar para o resto da equipe”(E4). Esse relato evidencia uma estrutura em que a etapa de decisão tende a acontecer primeiro em um núcleo (diretoria), para então ser operacionalizada pelas equipes.

Já o entrevistado E2 descreve um fluxo mais próximo de processos por “encaminhamento” e governança interna, especialmente quando fala do seu setor: a demanda chega a partir da presidência/diretoria, ocorre uma análise, há deliberação e planejamento com apoio interno, e então acontece um retorno para instâncias superiores para refinamento e alinhamento. Além disso, ao falar da recepção de demandas externas, E2 descreve que a demanda chega do cliente, passa por análise e planejamento em nível de presidência, e então é repassada para diretores e assessores, até que toda a organização tome conhecimento do projeto.

O entrevistado E1, por sua vez, descreve o processo como menos linear e mais interativo, destacando que na prática a organização “vai e volta” etapas conforme o problema avança e conforme surgem ajustes:

“... A gente tenta falar com vocês também que nem sempre a gente consegue seguir tudo linearmente porque é o processo da maioria das

vezes. Ele é muito teórico, quando a gente passa na prática a gente vai e volta faz aquele mesmo processo mais de uma vez. E eu retornar meio que talvez a gente não deveria ter avançado ponto ou que um ponto inicial, ele tá fora da curva a qual os outros se encaminham”(E1).

Em resumo, os relatos dos entrevistados revelam um fluxo colaborativo e cíclico nas etapas dos processos da Empresa Júnior, que inicia-se com reuniões de alinhamento, prossegue para a execução por setores e conclui-se em monitoramento contínuo, embora com variações não lineares conforme a demanda e o nível decisório. Essa dinâmica está alinhada à concepção de Fischer et al. (2020) sobre sequências que geram valor, mas evidencia uma dependência acentuada de alinhamentos informais e da experiência prática dos membros, o que pode comprometer a padronização, especialmente em contextos de alta rotatividade.

#### *4.1.2 Problemas e Gargalos Processuais*

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados refere-se à problemas e gargalos dos processos. Embora as atividades sigam uma lógica conhecida pelos membros mais experientes, ainda não há um mapeamento formal das etapas, o que pode gerar dificuldades de alinhamento, especialmente diante da rotatividade característica das empresas juniores. Nesse contexto, a elaboração de fluxogramas e o registro das etapas foram apontados como oportunidades para melhorar a organização das atividades e reduzir retrabalhos.

O E3 destaca que o principal problema do fluxo descrito está na comunicação, agravada pelo contexto de trabalho predominantemente remoto : “Acho que pega muito na questão da comunicação, porque é uma empresa que é basicamente todo mundo home office, então acaba tendo muito ruído na comunicação” (E3). O E4 converge com E3 ao apontar que os problemas também se concentram em comunicação e em divergências de opinião, com choques durante o desenvolvimento das atividades. “Geralmente era problema de comunicação e talvez pensamentos diferentes, que às vezes davam um choque de opiniões” (E4). Essa combinação aparece como fator que aumenta o custo de coordenação e pode atrasar decisões ou execução, principalmente quando a equipe não interage plenamente em situações que exigem envolvimento coletivo.

O E2 aponta um gargalo específico relacionado à fragilidade do feedback e das devolutivas ao longo do fluxo: “...principalmente nessa volta do trabalho, quando a gente planeja, e manda de volta para presidência, nem sempre a gente recebe um feedback tão legal. Nem sempre a gente consegue fazer esse alinhamento do projeto...” (E2). Essa fala sugere que a ausência de retornos mais consistentes pode comprometer o refinamento das entregas e ampliar o risco de retrabalho. Já o E1 amplia a discussão ao destacar problemas ligados à disponibilidade e ao engajamento dos membros, indicando que demandas não tratadas no tempo adequado tendem a se acumular e gerar uma “bola de neve” no processo.

De forma geral, os gargalos identificados concentram-se em comunicação, coordenação, feedback e engajamento, o que afeta diretamente a execução das atividades. Em Empresas Juniores, esses problemas tornam-se ainda mais sensíveis devido à alta rotatividade de membros, o que pode comprometer a continuidade do conhecimento e a consistência dos processos, conforme discutem Vale et al. (2020). Nessa perspectiva, o mapeamento de processos contribui para identificar gargalos operacionais (Oliveira; Grohmann, 2016), enquanto a análise dos processos auxilia na localização de falhas e oportunidades de melhoria (Trkman, 2010; Schlosser, 2014).

### *4.1.3 Oportunidades de Melhoria Processual*

Apesar dos gargalos, os entrevistados apontaram oportunidades de melhoria vinculadas tanto à formalização do processo quanto ao desenvolvimento de competências, aprendizagem organizacional e aprimoramento da gestão. O E2 identifica como oportunidade central a criação de um fluxograma/mapeamento formal dos processos, associando diretamente essa necessidade à alta rotatividade de membros e ao risco de retrabalho.

O entrevistado E3 aponta como principal oportunidade o desenvolvimento de autonomia, associada à responsabilidade e maturidade profissional “Autonomia para mim é o principal, porque você é estudante e já está tendo responsabilidades que talvez não teria nesse momento.”. Esse aspecto reforça a natureza formativa da EJ e se conecta à autores que destacam que, em EJs, processos também devem sustentar aprendizagem e desenvolvimento, e não apenas eficiência (Veloso et al., 2022; Rezende & Rossi, 2013).

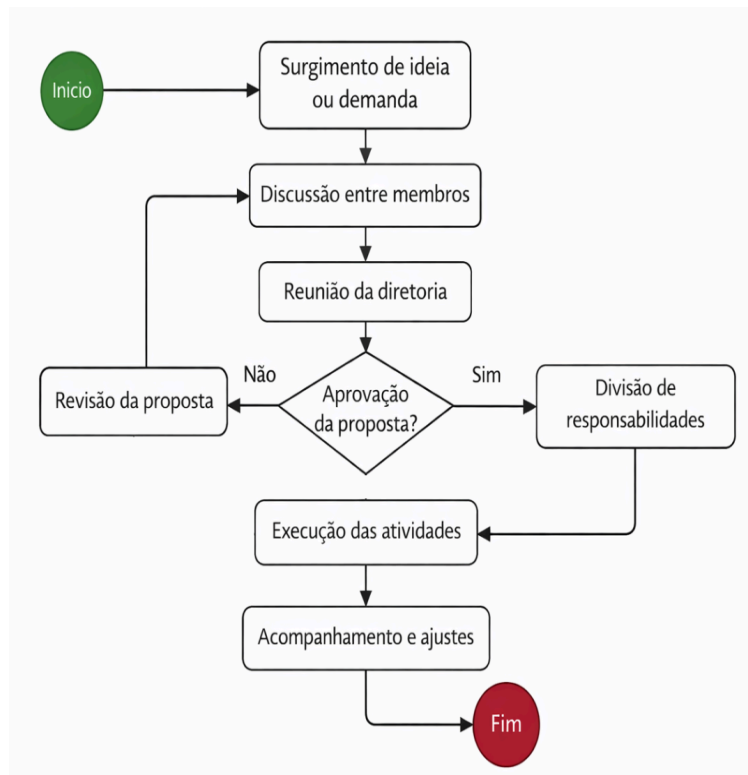
O entrevistado E1 traz uma contribuição relevante para a lógica de melhoria: ele afirma que a organização está em um movimento de descentralização, saindo de um padrão de acumular tarefas em poucas pessoas para um modelo em que cada diretoria assume responsabilidades com escopo e prazos definidos. Entretanto, o E1 reconhece que o setor comercial tende a permanecer mais centralizado, porque exige treinamentos específicos para lidar com clientes: “...querendo ou não, nesse momento a parte que está de fato centralizado é o comercial, porque realmente falta até em conversa com diretoria. A gente tem que ter um treinamento para que o diretor se adequar ao que é essa diretoria.”(E1)

Sob a perspectiva, E4, por sua vez, destaca como oportunidade o desenvolvimento de uma base de organização que extrapola a EJ, aplicável a outras áreas da vida acadêmica e profissional. Além disso, ele menciona a experiência de ter realizado um workshop de comunicação assertiva e liderança como tentativa de enfrentar dificuldades de posicionamento e comunicação. Essa evidência reforça a ideia de melhoria baseada em capacitação e desenvolvimento humano como parte de um sistema de melhoria contínua.

Essas oportunidades se articulam com a modelagem e análise de processos na medida em que a formalização (por exemplo, via BPMN) tende a favorecer a clareza do fluxo, o alinhamento entre atores e a identificação de pontos críticos (Object Management Group, 2013; Dumas et al., 2018). Ao tornar explícitas as interações e responsabilidades, a modelagem pode reduzir ruídos de comunicação (E3 e E4), fortalecer mecanismos de feedback e validação (E2) e oferecer base para distribuição de responsabilidades e treinamentos (E1). Em especial, E1 discute explicitamente o impacto da ausência inesperada de membros-chave e como isso pode quebrar elos do processo e gerar déficit operacional, defendendo a necessidade de planejamento para crises. Já E3 e E4 mencionam limitações e dificuldades em mudanças que dependem de terceiros e em decisões mais amplas, sinalizando pontos de vulnerabilidade.

A partir das informações coletadas nas entrevistas, foi possível estruturar um fluxograma descritivo do processo organizacional identificado na empresa, representado por meio da notação BPMN, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1 – Fluxograma do processo organizacional da EJ**



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2026)

Conforme Object Management Group (2013), a modelagem de processos tem como objetivo representar graficamente a sequência de atividades, possibilitando maior compreensão sobre o funcionamento dos processos organizacionais. Dessa forma, a Figura 1 evidencia que o processo organizacional da empresa ocorre de maneira cíclica e colaborativa, envolvendo momentos de discussão, tomada de decisão, execução e avaliação. Nesse sentido, a utilização da Business Process Model and Notation (BPMN) contribui para a visualização das interações entre as etapas do processo e para a identificação de possíveis pontos de melhoria nas atividades desenvolvidas.

## **4.2. Modelagem dos Processos e Identificação de diretrizes estratégicas para desenvolvimento da resiliência organizacional**

### *4.2.1 Capacidade adaptativa da organização para resiliência*

#### *4.2.1.1 Flexibilidade Organizacional*

A partir da análise das entrevistas realizadas, foi possível identificar elementos relacionados à capacidade da organização de lidar com mudanças, adaptar processos e promover aprendizado organizacional. Esses aspectos estão diretamente associados ao desenvolvimento da resiliência organizacional, que envolve flexibilidade, capacidade de

adaptação e aprendizagem contínua diante de desafios e mudanças no ambiente organizacional (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

No que se refere à capacidade de adaptação a mudanças e à comunicação organizacional, os entrevistados indicaram que, embora a equipe consiga lidar com determinadas alterações nos processos, ainda existem desafios relacionados à comunicação e ao alinhamento entre os membros da equipe. Conforme relatado por E1: “Quando aparece alguma mudança a gente consegue ajustar, mas muitas vezes as informações não chegam para todo mundo ao mesmo tempo.” Essa percepção também aparece na fala de E3, ao mencionar que a comunicação poderia ser aprimorada para facilitar a execução das atividades: “Às vezes a equipe precisa de mais alinhamento, porque algumas decisões são tomadas e nem sempre todos ficam sabendo de imediato”. De forma semelhante, E2 também reconhece que a equipe consegue lidar com mudanças, porém destaca que a comunicação ainda apresenta limitações, principalmente entre diferentes níveis da organização: “A equipe de certo modo consegue lidar com as mudanças, principalmente nas trocas de gestão. Porém a comunicação organizacional ainda é complicada, principalmente para quem está mais embaixo do organograma.”(E2).

Desse modo, de acordo com as falas dos entrevistados (E1, E2 e E3), a equipe consegue se adaptar às mudanças, mas enfrenta dificuldades, pois as informações não circulam de forma rápida e uniforme. Quando a comunicação não é clara ou não chega a todos ao mesmo tempo, o processo de adaptação fica mais lento e menos eficiente. Embora a equipe demonstre capacidade de adaptação diante de mudanças, a ausência de um fluxo de comunicação claro e acessível a todos os membros pode dificultar o alinhamento das atividades e retardar a implementação de ajustes nos processos.

#### *4.2.1.2 Estrutura de Gestão e Geração de Valor*

Em relação à estrutura de gestão e à forma como o valor é entregue ao cliente, os entrevistados indicaram que a empresa possui uma dinâmica de trabalho baseada na colaboração entre os membros da equipe. Entretanto, algumas decisões ainda se concentram em determinados níveis de gestão, o que pode influenciar na agilidade dos processos. Conforme destacado por E4: “A gente trabalha bastante em equipe, mas algumas decisões precisam passar por mais pessoas antes de serem executadas.” De acordo com Trkman (2010), a eficiência organizacional está diretamente relacionada à forma como os processos são estruturados e gerenciados, sendo fundamental que as organizações promovam maior integração entre as áreas e estabeleçam mecanismos claros de coordenação das atividades.

Além disso, quando se considera a entrega de valor, observa-se que o processo descrito por E2 e E4 sugere uma preocupação em manter a organização alinhada para responder demandas de forma coordenada, o que se conecta ao entendimento de processos primários como aqueles diretamente relacionados à geração de valor ao cliente (Dumas et al., 2018). Em especial, E2 aponta que a empresa entrega valor por meio de agilidade, proximidade com o cliente e rapidez no suporte, indicando que a forma de organizar o fluxo interno impacta diretamente a percepção externa de valor. “Como a empresa é pequena e não tem tantos projetos, a gente consegue ter uma proximidade maior com o cliente e responder mais rápido.” (E2).

#### *4.2.1.3 Aprendizagem Organizacional e Troca de Ideias*

Outro aspecto identificado refere-se à aprendizagem organizacional e à troca de ideias dentro da equipe. Os entrevistados relataram que existe abertura para discussão de melhorias

e novas propostas, o que contribui para o aprimoramento das atividades desenvolvidas. Conforme relatado por E3: “Quando surge algum problema a gente costuma conversar para tentar resolver e ver o que pode melhorar no processo.” E1 também destacou a importância da troca de experiências entre os membros da equipe: “Sempre que aparece uma dificuldade, a gente tenta discutir em conjunto para entender o que pode ser feito de forma diferente”. Essa dinâmica também foi mencionada por E2, ao destacar que existem espaços de discussão dentro da organização, principalmente por meio de reuniões: “A equipe consegue conversar sobre novas ideias nas reuniões que a gente tem.” (E2). Entretanto, embora existam espaços para discussão e troca de ideias, como as reuniões mencionadas pelos entrevistados, a comunicação organizacional ainda apresenta limitações quanto à circulação uniforme das informações entre os membros da equipe.

Entretanto, o entrevistado ressalta que nem sempre todos os membros se sentem confortáveis para expor dúvidas ou questionamentos: “Nem todo mundo que participa das reuniões tem coragem de falar e tirar suas dúvidas.” (E2). Conforme Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), a aprendizagem organizacional representa um dos principais pilares da resiliência organizacional, pois permite que as empresas desenvolvam novas competências e aprimorem continuamente seus processos.

#### *4.2.2 Aprimoramento de Processos*

##### *4.2.2.1 Organização e Utilidade do Mapeamento de Processos*

Em relação ao mapeamento de processos, os entrevistados indicaram que a organização possui certa compreensão das etapas das atividades realizadas, porém ainda existem oportunidades para estruturar melhor esse conhecimento e torná-lo mais formalizado. Como apontado por E4: “A gente sabe mais ou menos como o processo acontece, mas muitas vezes isso fica mais na prática do dia a dia do que documentado”. E1 destaca que o entendimento das etapas do processo ocorre principalmente por meio da experiência prática dentro da organização: “No começo a gente aprende muito observando como os outros fazem e depois vai pegando o jeito de como o processo funciona.” (E1). Diante disso, a importância da formalização dos processos também foi destacada por E4, que sugere a utilização de ferramentas de mapeamento para melhorar a organização das atividades: “Uma oportunidade seria fazer um fluxograma dos processos, mapear tudo certinho. Como tem muita rotatividade de membros, isso ajudaria os novos a entender melhor como as coisas funcionam.” (E4). Nesse sentido, o mapeamento de processos torna-se uma ferramenta importante para compreender o funcionamento das atividades organizacionais e identificar oportunidades de melhoria, contribuindo para maior eficiência e padronização das operações (Trkman, 2010).

#### *4.2.3 Percepções Complementares*

##### *4.2.3.1 Contribuições e Percepções Adicionas*

Em relação à organização das atividades, E1 destaca que o entendimento das etapas do processo ocorre principalmente por meio da experiência prática dentro da organização: “No começo a gente aprende muito observando como os outros fazem e depois vai pegando o jeito de como o processo funciona.” (E1). Com base nos problemas e oportunidades identificados nas entrevistas, foram selecionadas ferramentas de gestão de processos que podem auxiliar na melhoria das atividades organizacionais.

Inicialmente, o Diagrama de Pareto pode ser utilizado para priorizar os principais problemas identificados nos processos, permitindo concentrar esforços nas causas que geram

maior impacto nas atividades organizacionais. Posteriormente, o Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa) pode ser aplicado para analisar de forma estruturada as possíveis causas dos problemas identificados, facilitando a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho dos processos (Ishikawa, 1993). Por fim, o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) pode ser utilizado como instrumento de planejamento e implementação das ações de melhoria, permitindo que a organização desenvolva um processo contínuo de avaliação, implementação e monitoramento das mudanças necessárias para aprimorar seus processos organizacionais (Baldam; Valle; Rozenfeld, 2014). A aplicação integrada dessas ferramentas possibilita a construção de uma abordagem sistemática de melhoria de processos, contribuindo para o fortalecimento da capacidade de adaptação da organização e para o desenvolvimento da resiliência organizacional. O Quadro 4 apresenta as ferramentas que podem contribuir para uma melhoria dentro da EJ.

**Quadro 4 - Ferramentas de Gestão de Processos propostas para Melhoria Organizacional**

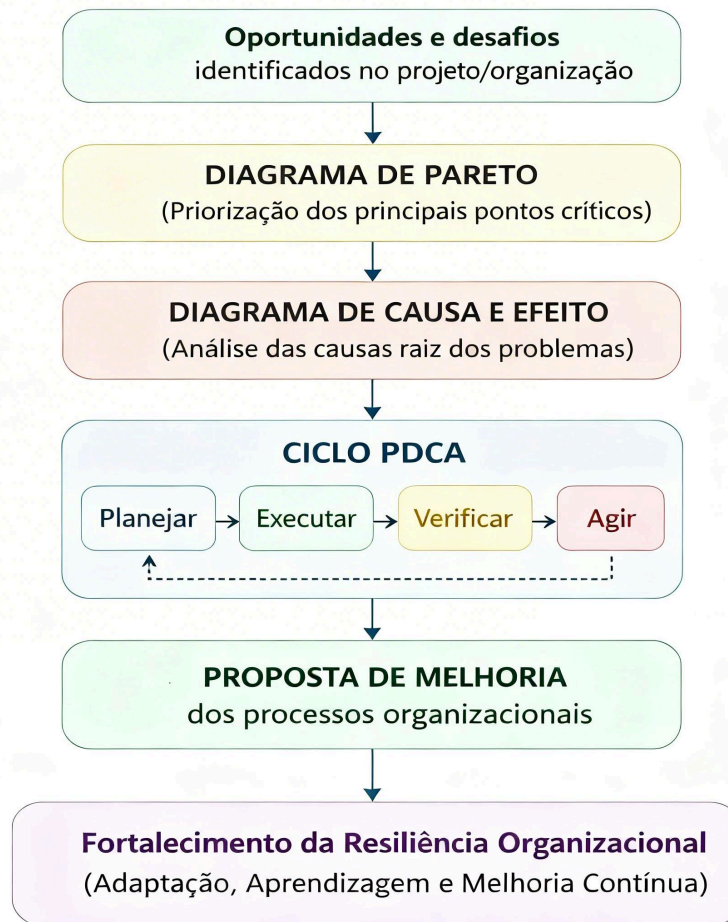
<b>FERRAMENTA PROPOSTA</b>	<b>EFEITOS ESPERADOS</b>	<b>IMPACTOS DESEJADOS</b>	<b>DIMENSÕES DA RESILIÊNCIA</b>  <b>(DUCHEK, 2020; LENGNICK-HALL et al, 2011)</b>
Diagrama de Pareto	Identificar e priorizar os principais problemas que impactam os processos organizacionais.	Concentração dos esforços de melhoria nos fatores que geram maior impacto nos resultados da organização.	<b>Capacidade de antecipação;</b> <b>Agilidade.</b> Diagnóstico da EJ: não estruturado. Proposta: priorizar problemas mais recorrentes para respostas mais rápidas.
Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa)	Analisar de forma estruturada as causas dos problemas identificados nos processos.	Auxílio na identificação das possíveis causas dos problemas relacionadas a fatores como métodos, pessoas, materiais e processos, facilitando a compreensão das origens dos problemas.	<b>Capacidade de enfrentamento (coping);</b> <b>Flexibilidade.</b> Diagnóstico da EJ: análise informal. Proposta: analisar coletivamente as causas e registrar aprendizados.
Ciclo PDCA	Planejar, implementar, verificar e padronizar ações de melhoria nos processos organizacionais.	Melhora contínua dos processos por meio de um ciclo sistemático de planejamento, execução, verificação e correção das ações implementadas.	<b>Capacidade de adaptação e Aprendizado contínuo.</b> Diagnóstico da EJ: parcial. Proposta: utilizar o ciclo para acompanhar e ajustar melhorias continuamente.

Documentação e padronização dos processos	Registrar fluxos de trabalho, responsabilidades e etapas dos processos organizacionais.	Redução da dependência do conhecimento individual e maior clareza das atividades organizacionais.	<b>Capacidade de adaptação e Aprendizado contínuo (aprendizagem organizacional e memória).</b> Diagnóstico da EJ: fragilidade devido à rotatividade. Proposta: criar registros e manuais dos processos.
---	---	---	--

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2026), Duchek (2020) e Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011)

As capacidades de resiliência organizacional apresentadas no Quadro 4 estão fundamentadas no modelo processual proposto por Duchek (2020), que compreende a resiliência como um conjunto dinâmico de capacidades relacionadas à antecipação, ao enfrentamento e à adaptação diante de eventos adversos. Paralelamente, tem-se a perspectiva de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), para os quais a resiliência organizacional se sustenta em competências que envolvem flexibilidade, agilidade e capacidade de aprendizado contínuo, permitindo às organizações responder, ajustar-se e evoluir diante de situações críticas. Com base nos problemas e oportunidades identificados nas entrevistas, propõe-se a aplicação integrada de ferramentas de gestão da qualidade e melhoria de processos. A sua utilização permite estruturar uma sequência de trabalho mais objetiva: (i) priorização dos problemas mais recorrentes, (ii) aprofundamento das causas que sustentam esses problemas e (iii) implementação e acompanhamento de ações corretivas e preventivas. Assim, a proposta busca transformar os gargalos de comunicação, alinhamento, engajamento e formalização, em um encaminhamento prático de melhoria, com potencial de reduzir retrabalhos e aumentar a consistência das atividades ao longo do tempo. A Figura 2 apresenta a lógica de aplicação dessas ferramentas no contexto do processo organizacional analisado.

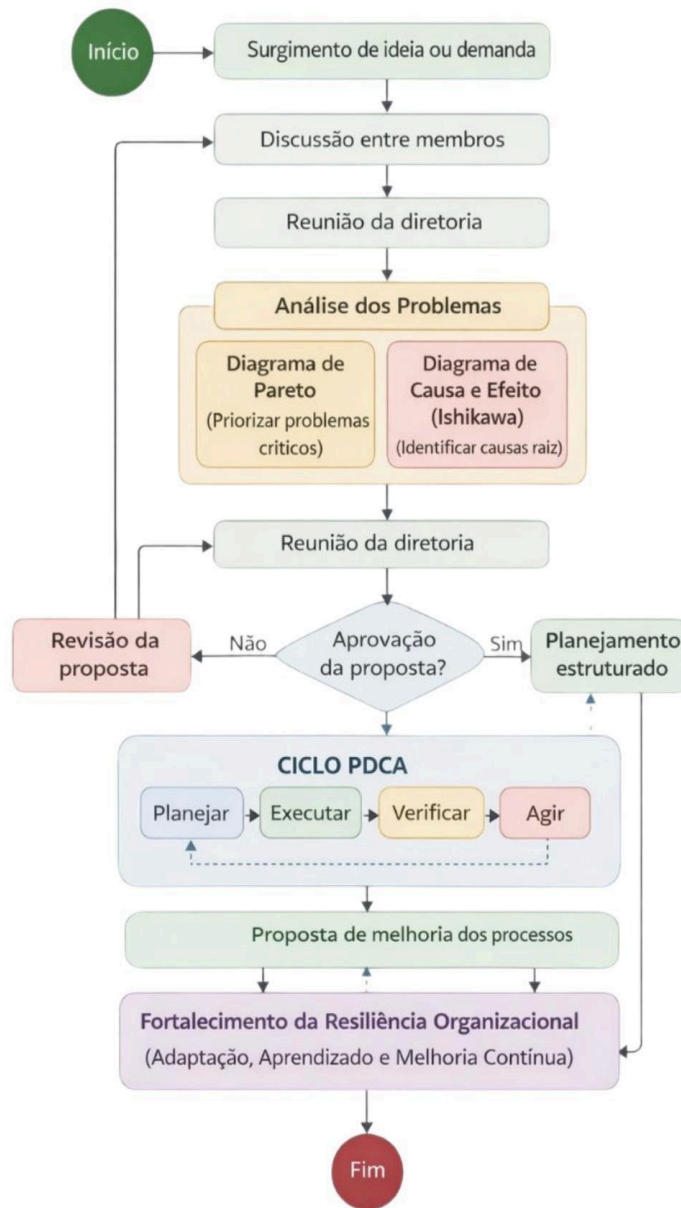
**Figura 2- Modelo de aplicação das ferramentas de melhoria de processos**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2026)

Esse modelo, apresentado na Figura 2, representa uma sugestão de encadeamento lógico das ferramentas de melhoria de processos a partir das evidências levantadas nas entrevistas. Inicialmente, o Diagrama de Pareto contribui para a identificação e priorização dos problemas que mais impactam o funcionamento organizacional. Em seguida, o Diagrama de Causa e Efeito possibilita analisar de forma mais estruturada os fatores que contribuem para a ocorrência desses problemas (Ishikawa, 1993). Por fim, o Ciclo PDCA orienta o planejamento, a implementação, a verificação e a padronização das ações de melhoria, favorecendo a continuidade do acompanhamento organizacional (Baldam; Valle; Rozenfeld, 2014).

**Figura 3-** Fluxo de desenvolvimento de propostas com suporte de ferramentas gerenciais



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2026)

Diante da alta rotatividade de membros nas Empresas Juniores, com prazos médios de permanência de cerca de dois anos (Serafim, 2016), a Empresa Júnior pode garantir o registro desse aprendizado para a gestão de 2027 por meio da formalização documental dos processos mapeados, como manuais de onboarding e repositórios digitais de lições aprendidas. Além disso, a implementação do ciclo PDCA para revisões trimestrais permite capturar melhorias cíclicas, transferindo o conhecimento individual para institucional e reduzindo dependências informais, alinhando-se à resiliência organizacional proposta por Ducheck (2020).

No contexto da empresa júnior, a “demanda ou ideia” apresentada no fluxo pode se referir tanto a questões internas quanto externas. Entre as situações internas, podem ser citadas, por exemplo, dificuldades de comunicação entre áreas, falhas no repasse de

atividades, ausência de padronização na integração de novos membros e necessidade de melhorar a organização dos feedbacks. Já no plano externo, a demanda pode surgir a partir de um novo projeto solicitado pelo cliente, da necessidade de estruturar melhor o atendimento inicial ou da percepção de falhas no acompanhamento das entregas. Desse modo, a Figura 3 ilustra como essas situações, comuns ao cotidiano da EJ, podem ser tratadas de maneira mais sistemática por meio da priorização dos problemas, análise das causas e implementação de ações de melhoria. Nesse sentido, o modelo proposto não se limita à correção pontual de falhas, mas contribui para a construção de uma lógica contínua de aprendizagem, ajuste e aperfeiçoamento dos processos. Essa perspectiva dialoga com a resiliência organizacional ao reforçar a capacidade da empresa de responder, se adaptar e aprender diante de problemas, mudanças e desafios do ambiente organizacional.

Os relatos também revelam aspectos culturais dos processos, como o medo dos assessores em tirar dúvidas durante reuniões (E2), que pode inibir a aprendizagem coletiva. Ferramentas como o Diagrama de Pareto e o ciclo PDCA vão além da técnica, fomentando um ambiente seguro ao priorizar problemas recorrentes e incentivar interações abertas de feedback, reduzindo o estigma do erro e promovendo trocas horizontais que fortalecem a resiliência. Da mesma forma, a centralização no setor comercial (E1), devido ao treinamento específico, pode ser mitigada pela documentação e padronização propostas no Quadro 4: manuais acessíveis e treinamentos modulares transferem o saber para novos membros sem comprometer a qualidade das vendas, garantindo continuidade mesmo com rotatividade alta.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo analisou os processos organizacionais da empresa júnior do curso de Administração/Campus IV no sentido de definir diretrizes estratégicas para desenvolvimento de sua resiliência. A partir da análise dos dados, verificou-se que a gestão por processos se mostra relevante para a compreensão do funcionamento organizacional, pois permite visualizar como as atividades são executadas, identificar problemas e orientar ações de melhoria.

Respondendo à pergunta central do estudo: Os processos organizacionais da empresa júnior estudada, podem ser estruturados estrategicamente por meio do mapeamento e da formalização das etapas das atividades, da utilização de ferramentas de análise e melhoria de processos e do desenvolvimento de práticas de monitoramento contínuo das operações.

Os resultados indicam que, no contexto estudado, os processos organizacionais se desenvolvem de forma cíclica e colaborativa, porém ainda dependem fortemente de alinhamentos informais e do conhecimento prático acumulado pelos membros mais experientes. Embora exista uma lógica de execução reconhecida internamente, observou-se que a ausência de maior formalização pode dificultar a padronização das atividades, a integração de novos membros e a redução de retrabalhos. Nesse sentido, o mapeamento de processos mostra-se relevante por contribuir para a organização das rotinas e para maior clareza na execução das atividades.

Além disso, os achados evidenciaram gargalos relacionados principalmente à comunicação entre áreas, ao alinhamento das demandas, à qualidade do feedback, ao engajamento dos membros e à dependência de pessoas específicas para a continuidade de determinadas tarefas. Esses aspectos demonstram que os problemas identificados não se restringem a falhas operacionais pontuais, mas envolvem também fatores organizacionais que afetam diretamente o desempenho do processo.

No caso da empresa pesquisada, observou-se ainda que a rotatividade de membros influencia a estabilidade dos processos, especialmente quando o conhecimento permanece

concentrado em poucos integrantes ou é transmitido apenas pela prática cotidiana. Esse resultado reforça a discussão de Vale et al. (2020), ao indicar que contextos marcados por renovação frequente de membros exigem maior esforço de registro, padronização e compartilhamento das atividades. Da mesma forma, os relatos mostraram que a empresa convive com situações que exigem adaptação constante, como mudanças na disponibilidade dos membros, dificuldades de comunicação e necessidade de reorganização interna, aspecto que se aproxima da noção de resiliência organizacional discutida por Duchek (2020).

A pesquisa também permitiu propor a utilização de ferramentas de melhoria de processos, como o Diagrama de Pareto, o Diagrama de Causa e Efeito e o Ciclo PDCA, entendidas como mecanismos que podem auxiliar na priorização dos problemas, na identificação de suas causas e na implementação de ações de melhoria contínua. Assim, o estudo contribui ao apresentar não apenas um diagnóstico dos processos organizacionais da empresa estudada, mas também possibilidades práticas de aprimoramento.

Ao analisar os achados sob a lente da resiliência organizacional, percebe-se que o fortalecimento dos processos internos vai além da busca por eficiência; ele funciona como o alicerce que permite à empresa júnior absorver impactos e seguir evoluindo. Esse entendimento se aproxima tanto da perspectiva de Duchek (2020), que compreende a resiliência organizacional a partir das dimensões de antecipação, enfrentamento e adaptação/aprendizagem, quanto da contribuição de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), ao destacarem que a resiliência está relacionada ao desenvolvimento de capacidades organizacionais que permitem responder, ajustar-se e aprender diante de situações adversas. Essa conexão torna-se evidente ao observarmos as três dimensões propostas por Duchek (2020). No campo da antecipação, identificou-se que essa capacidade ainda não se encontra estruturada, sendo fortalecida pela priorização dos problemas mais recorrentes por meio do Diagrama de Pareto, em que o mapeamento e a formalização das rotinas atuam como um mecanismo de clareza, permitindo que a equipe visualize falhas potenciais e atue de forma preventiva antes que pequenos gargalos se tornem crises.

No que se refere ao enfrentamento, identificou-se que essa dimensão está diretamente relacionada às dificuldades de comunicação entre áreas, ao alinhamento das demandas e à qualidade dos feedbacks, podendo ser fortalecida pela análise mais estruturada dos problemas organizacionais, em que o Diagrama de Causa e Efeito contribui para compreender os fatores que afetam o desempenho dos processos e orientar respostas mais consistentes diante dos imprevistos. Já em relação na dimensão de adaptação e aprendizagem, identificou-se que os maiores desafios se relacionam à alta rotatividade de membros e à permanência do conhecimento em poucos integrantes, podendo essa capacidade ser fortalecida por meio da padronização das atividades, do registro das práticas e do acompanhamento contínuo das melhorias, em que o ciclo PDCA favorece a aprendizagem organizacional, o ajuste das ações implementadas e a continuidade dos processos, mesmo diante das mudanças recorrentes na equipe. Dessa forma, aprimorar os processos organizacionais não é apenas uma tarefa administrativa, mas um investimento direto na capacidade da organização de se manter estável, adaptável e sustentável ao longo do tempo.

Por fim, este estudo contribui para a discussão sobre gestão por processos em Empresas Júniores, ao relacionar mapeamento, gargalos processuais, rotatividade e resiliência organizacional. Como limitação, destaca-se a realização da pesquisa em uma única empresa júnior, o que caracteriza um estudo de caso e restringe a possibilidade de generalização dos achados para outras organizações ou contextos empresariais. Além disso, a análise foi baseada nas percepções dos entrevistados acerca dos processos organizacionais, o que pode refletir experiências individuais e diferentes níveis de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas na organização. Dessa forma, os resultados devem ser compreendidos dentro do contexto específico da organização analisada.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas em diferentes Empresas Juniores, a fim de comparar como a rotatividade de membros, a formalização dos processos e os mecanismos de comunicação influenciam o funcionamento organizacional. Também se recomenda investigar a aplicação prática das ferramentas de melhoria propostas neste estudo, buscando analisar seus efeitos sobre a redução de gargalos, a integração de novos membros e o fortalecimento da resiliência organizacional ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK: guia para o corpo de conhecimento comum de gerenciamento de processos de negócio**. Versão 4.0. São Paulo: ABPMP International, 2019.

ALMEIDA, Fernando; DANIEL, Alexandre Dias; FIGUEIREDO, José. The impact of junior enterprises on the entrepreneurial intention of students. **Education + Training**, v. 63, n. 3, p. 368–383, 2021.

ANDRADE, G. A. S. **Resiliência organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras no período pandêmico**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UFMS, Campo Grande, 2023.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Gestão de processos: passo a passo**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, A. G.; GARCIA, J. R.; MARTINEZ, A. L. **Gestão de processos**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.

ASSIS, L. F. et al. Redesenho de processos organizacionais com apoio de BPM e modelagem AS-IS/TO-BE. **Revista de Administração da UFMS**, v. 15, n. 2, p. 327–345, 2022.

BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARRETO, J. dos S.; SARAIVA, M. de O. **Processos gerenciais**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento estratégico do Movimento Empresa Júnior**. São Paulo: Brasil Júnior, 2021.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico do Movimento Empresa Júnior 2024-2026**. São Paulo: Brasil Júnior, 2024.

BUENO, Renato Varella et al. Revisão sistemática: mapeamento de processos e BPM em organizações. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 13, 2023.

CASTRO, Luciano Thomé; AQUINO, Thomaz Martins. Desafios da gestão empresarial de empresas juniores. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, v. 4, 2020.

COLLEONI, J. P. 3 diferenças entre Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico. **Revista Scoreplan de Gestão**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-5, 2020. Disponível em: . Acesso em: 15 jun. 2026.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento de processos como ferramenta para gestão de documentos. **Em Questão**, v. 28, n. 1, p. 90-127, 2022.

DUCHEK, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n. 2, p. 215–246, 2020.

DUMAS, Marlon et al. **Fundamentals of business process management**. 2. ed. Cham: Springer, 2018.

FERREIRA, Eliane Duarte et al. Análise das diretrizes estratégicas usadas para incorporar a resiliência nos processos organizacionais. **P2P & Inovação**, v. 6, n. 2, p. 195-216, 2020.

FISCHER, L. et al. **Business Process Management: Blockchain and Central and Eastern Europe Forum**. Cham: Springer, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa qualitativa básica**. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&id=cTc\\_EQAAQBAJ](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&id=cTc_EQAAQBAJ). Acesso em: 7 ago. 2025.

HENEMANN, R. A. R. D. Mapeamento de processos: um dos aspectos do gerenciamento de projetos na Polícia Militar do Paraná. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 2, 2025.

HILLMANN, J.; GUENTHER, E. Organizational resilience: a valuable construct for management research? **International Journal of Management Reviews**, 2021.

INCE, H. et al. Organizational resilience in maritime business: a systematic literature review. **Journal of Maritime Business**, v. 10, n. 1, 2017.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JORGE, A. B. et al. Diretrizes, estratégias e ações voltadas para a gestão do conhecimento em empresas juniores. **Ciência da Informação em Revista**, v. 11, 2024.

KOLB, David A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. 2. ed. Hoboken: Pearson, 2021.

LEGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.

LIMA, Jônatas de Sousa. Gestão de pessoas e liderança na empresa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, 2022.

MACHADO, Bernardo Dias et al. As seis fases da gestão por processos: proposta de um método. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 4, n. 5, p. 651-668, 2018.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

MIRI-LAVASSANI, K.; MOVAHEDI, B. Achieving higher supply chain performance via business process orientation. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 671-694, 2018.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

NUNES, Gabriel Medeiros Procopio. **Aplicação da modelagem de processo para a melhoria da eficiência do RH**. Trabalho de Conclusão de Curso – UFRN, Natal, 2025.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Model and Notation (BPMN) – Version 2.0.2**. Needham, MA, 2013.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; GROHMANN, Márcia Zampieri. Gestão de processos: análise da produção científica nacional e internacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 2, p. 211-227, 2016.

PEREIRA, R. F.; SILVA, M. M. **Process management and small and medium enterprises**. 2025. Disponível em: [Link]. Acesso em: 19 ago. 2025.

PLUGGE, A. et al. **Gestão por processos**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2020.

REZENDE, J. F. D.; ROSSI, G. Resiliência organizacional e inovação: um estudo sobre a percepção de gestores. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 3, 2013.

RIZZETTI, Danielle Medianeira et al. Padronização de processos em uma instituição pública de ensino superior brasileira. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v. 6, n. 1, 2016.

ROCHA, Marcelo Figueiredo de Araújo et al. **Retenção de clientes no contexto das empresas juniores do Rio Grande do Norte**. Mossoró: UFERSA, 2024.

ROSA, Rafael Jaenisch. **Área comercial da PS Júnior**. Trabalho de Conclusão de Curso – UFRGS, Porto Alegre, 2019.

ROSEMANN, Michael. The service-dominant logic of business process management. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 1, 2020.

RUIZ-MARTIN, C. et al. A framework to study the resilience of organizations. **Systems**, v. 6, n. 1, p. 1-18, 2018.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 2. ed. London: SAGE, 2013.

SANTOS, A. Y. P.; SPERS, R. G. Como mensurar a resiliência organizacional? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 6, 2023.

SANTOS, Adriana Yumi Piva dos. **Resiliência organizacional: uma análise a partir das características das empresas**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

SANTOS, Valber Nascimento dos. **Micro e pequenas empresas em João Pessoa – PB**. Trabalho de Conclusão de Curso – UFPB, João Pessoa, 2024.

SCHLOSSER, Andrea Lucila da Costa. **Mapeamento e gestão de processos aplicados na Pró-Reitoria de Infraestrutura da UFSM**. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFSM, Santa Maria, 2014.

SERAFIM, Sandrely de Moraes. **Flexibilidade e resiliência organizacional: um estudo em empresas juniores**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

SILVA, Ana Paula Nicholls de Freitas; FERREIRA, Karine Araújo; MARTINS, Máximo Eleotério. Aplicação do Mapeamento de Fluxo de Valor no Brasil: uma revisão sistemática. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 41., 2021, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2021. Disponível em: <https://www.abepro.org.br/biblioteca/index.asp>. Acesso em: 15 fev. 2026.

SILVA, Murilo Gabriel da Costa. **Gestão por processos e aprendizagem organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso – UFPB, João Pessoa, 2020.

STORESUND, K. et al. Business process management and organizational resilience. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2018.

TEIXEIRA, A. R. N.; QUEIROZ, R. D. A importância da resiliência no contexto organizacional. **Revista de Iniciação Científica**, v. 2, n. 1, p. 14-32, 2015.

TOTVS. **Como funciona e quais as vantagens da notação BPMN?** 2020. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/bpmn/>. Acesso em: 13 jan. 2026.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

VALE, Mariene Alves do et al. Gestão documental em empresas juniores: um desafio constante. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 16, n. 3, 2020.

VAN DER AALST, Wil. **Foundations of process discovery**. Springer, 2022.

VAN DER AALST, Wil. **Process mining: data science in action**. 2. ed. Berlin: Springer, 2021.

VELOSO, Rodrigo Teixeira Guimarães et al. Dificuldades em gestão e padronização de processos em empresas juniores. In: **CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO – CASI**, 2022.

WERKEMA, Cristina. **Lean Seis Sigma: introdução às ferramentas do Lean Manufacturing**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Risks Report 2022**. Geneva: WEF, 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.