

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE MEDICINA
GRADUAÇÃO DE NUTRIÇÃO

Renata da Silva Steffens

**Programa de Treinamentos para o Desenvolvimento de Competências
Empreendedoras: O Caso da Empresa Júnior de Nutrição da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul**

Porto Alegre, 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE MEDICINA
GRADUAÇÃO DE NUTRIÇÃO

Renata da Silva Steffens

**Programa de Treinamentos para o Desenvolvimento de Competências
Empreendedoras: O Caso da Empresa Júnior de Nutrição da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Nutrição, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Nutrição.

Orientadora: Prof^a. Aline Petter Schneider.

Co-orientador: Prof. Roger dos Santos Rosa.

Porto Alegre, 2015

CIP - Catalogação na Publicação

da Silva Steffens, Renata
Programa de Treinamentos para o Desenvolvimento
de Competências Empreendedoras: O Caso da Empresa
Júnior de Nutrição da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul. / Renata da Silva Steffens. -- 2015.
112 f.

Orientadora: Aline Petter Schneider.
Coorientador: Roger dos Santos Rosa.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Medicina, Curso de Nutrição, Porto Alegre, BR-RS,
2015.

1. Competências. 2. Empresa Júnior. 3.
Empreendedorismo. I. Petter Schneider, Aline,
orient. II. dos Santos Rosa, Roger, coorient. III.
Título.

Renata da Silva Steffens

**Programa de Treinamentos para o Desenvolvimento de Competências
Empreendedoras: O Caso da Empresa Júnior de Nutrição da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Nutrição, à
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maurem Ramos – UFRGS

Prof^o. Dr^a. Vanuska Lima da Silva– UFRGS

Orientadora – Prof^a. Dr^a. Aline Petter Schneider – UFRGS

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e à minha irmã, por todo o incentivo e apoio.

Ao Ândrio, pelo amor e companheirismo.

Ao CEANUT e ao Movimento Empresa Júnior, por terem despertado o meu espírito empreendedor e me proporcionado um grande crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força espiritual nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao meu pai que sempre vibrou com as minhas conquistas e me incentivou muito a estudar e a ingressar na UFRGS. Mesmo em outro plano, sei que me acompanhou durante a trajetória. À minha mãe e à minha irmã, por todo o suporte e abdicção que foram necessários para essa conquista, que também é delas.

Ao Ândrio, por todo amor e companheirismo desde o segundo semestre da graduação. E, à sua família, por terem me acolhido como uma filha e participado de muitos momentos importantes.

À família CEANUT, que foi muito mais do que uma simples equipe de trabalho. Não tenho palavras para agradecer o quanto a vivência que tive na Empresa Júnior e no MEJ me fez crescer pessoal e profissionalmente. Foram anos incríveis com vocês!

À minha orientadora, professora Aline Schneider, e ao meu co-orientador, professor Roger Rosa, pelo apoio em escrever sobre um tema pouco convencional na área da nutrição.

À professora Maurem Ramos, pelas valiosas e essenciais contribuições para o desenvolvimento do presente trabalho.

À professora Vanuska Lima, por seus apontamentos norteadores para a melhoria do trabalho.

Aos quatro professores supracitados por, também, sempre ajudarem a Empresa Júnior nas suas questões.

Aos professores que sempre incentivaram o aprendizado do empreendedorismo.

A todos os colegas e professores da faculdade que contribuíram de alguma forma, até mesmo com uma palavra de incentivo.

Meu sincero agradecimento a todos!

EPÍGRAFE

“Meu trabalho não é o de pegar leve com as pessoas. Meu trabalho é torná-las melhores.”
(Steve Jobs)

RESUMO

O nutricionista deve estar apto a ser empreendedor, conforme as exigências curriculares dos cursos de graduação em nutrição brasileiros. Porém, existe pouca oferta de disciplinas de ensino empreendedor nos cursos da área da Saúde. Uma das formas de aprender e de se desenvolver no assunto é participando de Empresas Juniores, que são associações civis sem fins lucrativos, totalmente formadas e geridas por alunos de graduação, que prestam serviços de assessoria e consultoria na área de atuação do curso ao qual a EJ é vinculada. As Empresas Juniores formam o Movimento Empresa Júnior (MEJ), e, atualmente, estão presentes em 26 países, distribuídas em quatro continentes. A missão do MEJ é formar, através da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul possui 14 Empresas Juniores, sendo uma delas do curso de Nutrição: O Centro de Empreendimentos em Alimentação e Nutrição (CEANUT). O CEANUT trabalha com a prestação de serviços na área de alimentação e nutrição. As Empresas Juniores têm, através das suas atividades, especialmente a prestação de serviços, uma receita que deve ser utilizada principalmente para o desenvolvimento dos seus integrantes. No Estatuto do CEANUT, nas atribuições do Diretor de Recursos Humanos e Qualidade, consta como uma obrigação organizar programas de treinamento para o desenvolvimento dos membros, tanto presenciais quanto à distância, bem como disponibilizar cursos pagos, como forma de utilizar os recursos financeiros da empresa para investir no desenvolvimento de pessoas. O objetivo desse trabalho foi descrever o processo de criação de um programa de treinamentos para a diretoria executiva da empresa. A metodologia de pesquisa adotada foi um estudo de caso descritivo. Foram apresentadas sete entidades de apoio ao desenvolvimento de competências empreendedoras que oferecem cursos à distância. Ao todo, foram encontrados 65 cursos à distância gratuitos e 26 pagos. Verificou-se que é possível utilizar cursos à distância e gratuitos, na maioria, como recursos de aprendizagem. O programa criado tem 12 semanas de duração e foi planejado a partir das competências empreendedoras de cada um dos cinco cargos de diretoria do CEANUT.

Palavras-chave: Competências, Empresa Júnior, Empreendedorismo.

ABSTRACT

The nutritionist should be able to be an entrepreneur in accordance with the curriculum requirements of the undergraduate courses in Brazilian nutrition. However, there is a little offer of disciplines of entrepreneurship on courses of health area. One of the ways to learn and to develop on this area, is participating of Juniors Enterprises (JE), they are a non-profit civil social organization, formed and managed exclusively by undergraduate, providing consulting and advisory services in the area where the JE is bound. The JEs form the Juniors Entrepreneurs Movement, and, actually, are present in 26 countries, distributed in four continents. The Movement's mission is make, through the business experience, entrepreneurs committed and capable to transform the country. The Federal University of Rio Grande do Sul has 14 JE, being one of those on Nutrition Course: Centro de Empreendimentos em Alimentação e Nutrição (CEANUT). The CEANUT works with service on food and nutrition area. The JE has, through its activities, especially on services, a receipt of that have to be used mainly for the development of its members. The statute of CEANUT, the duties of the Quality and Human Resources Director, have an obligation to organize training programs for the development of the team, face to face as well distance courses, also provide paid classes, as a way to use the financial resources of the company to invest in developing people. The objective of this final course work was describe the process of creation of a training program for the executive directors of the company. The methodology of this research was a studied case. There was founded seven entities to support the development of entrepreneurial skills. Seven of those offer distance courses. In all, were found 65 free distances courses and 26 paid. It was found that it's possible to use free and distance courses, in majority, to realize the training program. The program has 12 weeks and was planned from the entrepreneurial competences by each director positions of CEANUT.

Keywords: Competences, Junior Enterprise, Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Interesse e participação em disciplinas de ensino de empreendedorismo.por área....	3
Figura 2	Mapa de Competências Empreendedoras do SEBRAE.....	4
Figura 3	Pilares do aprendizado no Movimento Empresa Júnior.....	7
Figura 4	Países com confederações nacionais e relação de número de EJs confederadas.....	8
Figura 5	Área de atuação das Empresas Juniores.....	10
Figura 6	Dedicação semanal de horas à EJ.....	13
Figura 7	Experiências extracurriculares além do MEJ durante a graduação	13
Figura 8	Cargos ocupados atualmente no Movimento Empresa Júnior.....	14
Figura 9	O que os empresários juniores pretendem fazer quando sua passagem pelo MEJ terminar.....	14
Figura 10	Tipos de treinamentos oferecidos pelas Empresas Juniores.....	15
Figura 11	Fontes que ajudam os alunos a se prepararem para empreender.....	41
Figura 12	Mapa de competências empreendedoras preenchido.....	43
Figura 13	Mapa de competências empreendedoras sinalizados com as cinco competências do Diretor RH e Qualidade para diagnóstico de nível de conhecimento.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Conceito das competências empreendedoras comportamentais	5
Quadro 2 Conceito das competências empreendedoras estratégicas.....	5
Quadro 3 Conceito das competências empreendedoras estratégicas.....	6
Quadro 4 Empresas juniores da UFRGS e respectivos anos de fundação.....	9
Quadro 5 Obrigações e competências do cargo de Diretor Presidente.....	31
Quadro 6 Obrigações e competências do cargo de Diretor Administrativo-financeiro.....	32
Quadro 7 Obrigações e competências do cargo de Diretor de Recursos Humanos e Qualidade.....	34
Quadro 8 Obrigações e competências do cargo de Diretor de Marketing.....	35
Quadro 9 Obrigações e competências do cargo de Diretor de Projetos.....	37
Quadro 10 Competências empreendedoras da categoria comportamental necessárias por cargo de diretoria do CEANUT.....	38
Quadro 11 Competências empreendedoras da categoria estratégica necessárias por cargo de diretoria do CEANUT.....	39
Quadro 12 Competências empreendedoras da categoria técnica necessárias por cargo de diretoria do CEANUT.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	2
2.1 TREINAMENTO.....	2
2.2 COMPETÊNCIA.....	2
2.3 EMPREENDEDORISMO.....	3
2.4 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	4
2.5 EMPRESA JÚNIOR.....	7
2.5.1 Empresa júnior nutrição da UFRGS.....	10
2.5.2 Perfil do empresário júnior.....	13
2.6 ATUAÇÃO DO NUTRICIONISTA COMO GESTOR E ADMINISTRADOR.....	15
2.7 SELEÇÃO DE MATERIAIS DE APOIO À APRENDIZAGEM.....	16
2.7.1 Relação de entidades de apoio ao desenvolvimento de competências empreendedoras e cursos oferecidos à distância.....	17
2.7.2 Categorização dos cursos selecionados por competência empreendedora.....	22
2.7.2.1 Cursos para a categoria de competências comportamentais.....	22
2.7.2.2 Cursos para a categoria de competências estratégicas.....	23
2.7.2.3 Cursos para a categoria de competências técnicas.....	25
2.7.2.4 Cursos sem categoria de competência específica.....	26
3. JUSTIFICATIVA.....	27
4. OBJETIVOS.....	28
4.1 OBJETIVO GERAL.....	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
5. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	29
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
6.1 DIAGNÓSTICO DAS OBRIGAÇÕES DE CADA CARGO DE DIRETORIA.....	30
6.2 PLANEJAMENTO DOS TREINAMENTOS.....	40
6.2.1 Treinamentos.....	42
6.2.1.1 Fase de diagnóstico do nível de conhecimento dos diretores em treinamento sobre cada uma das competências empreendedoras do seu cargo.....	42
6.2.1.2 Treinamentos para o diretor-presidente.....	44
6.2.1.2.1 Módulo 1: categoria de competências comportamentais.....	45

6.2.1.2.2 Módulo 2: categoria de competências estratégicas	47
6.2.1.2.3 Módulo 3: categoria de competências técnicas.....	50
6.2.1.3 Treinamentos para o diretor Administrativo-financeiro.....	51
6.2.1.3.1 Módulo 1: categoria de competências comportamentais.....	51
6.2.1.3.2 Módulo 2: categoria de competências estratégicas.....	52
6.2.1.3.3 Módulo 3: categoria de competências técnicas.....	54
6.2.1.4 Treinamentos para o diretor Recursos Humanos e Qualidade.....	56
6.2.1.4.1 Módulo 1: categoria de competências comportamentais.....	56
6.2.1.4.2 Módulo 2: categoria de competências estratégicas	58
6.2.1.5 Treinamentos para o diretor de Marketing.....	62
6.2.1.5.1 Módulo 1: categoria de competências comportamentais.....	62
6.2.1.5.2 Módulo 2: categoria de competências estratégicas.....	63
6.2.1.5.3 Módulo 3: categoria de competências técnicas.....	67
6.2.1.6 Treinamentos para o diretor de Projetos.....	67
6.2.1.6.1 Módulo 1: categoria de competências comportamentais.....	68
6.2.1.6.2 Módulo 2: categoria de competências estratégicas	68
6.2.1.6.3 Módulo 3: categoria de competências técnicas.....	70
6.3 PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO.....	73
6.3.1 Etapas de funcionamento do programa.....	73
6.3.1.1 Caso 1: Processo seletivo interno.....	73
6.3.1.2 Fluxograma de possibilidades.....	74
6.3.1.3 Caso 2: Processo seletivo externo.....	75
6.4 FORMAS DE VERIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM.....	76
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
9. ANEXOS.....	84
9.1 ANEXO A.....	84

1. INTRODUÇÃO:

Neste trabalho será encontrada uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de treinamento, empreendedorismo, competências, competências empreendedoras e Empresa Júnior. Também, será apresentada uma revisão sobre o Movimento Empresa Júnior e a apresentação da Empresa Júnior de Nutrição da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Ainda na seção da revisão bibliográfica, será encontrada uma seleção de entidades que possuem plataformas de educação à distância e uma listagem dos cursos que cada uma oferece, que têm ligação com os conceitos das competências empreendedoras.

O trabalho apresenta os motivos, os objetivos e os métodos utilizados para a criação de um treinamento voltado para a diretoria executiva da Empresa Júnior supracitada.

Na seção dos resultados e discussão será encontrado o detalhamento de todo o processo de criação do treinamento, bem como a descrição de todas as etapas do mesmo.

O trabalho, ainda, apresenta considerações finais sobre os resultados encontrados e sugestões de práticas que poderiam contribuir para o sucesso do programa de treinamentos na empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA:

2.1 TREINAMENTO:

O “treinamento é considerado um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados” (FROEHLICH e SCHERER, 2013). As empresas precisam de pessoas preparadas para executar as atividades e gerar valor agregado (SANTOS et al, 2013).

Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade. Cada vez que você dá uma orientação, ou discute um procedimento, pode-se dizer que você está treinando (FROEHLICH e SCHERER, 2013 apud LACOMBE, 2006).¹

Marras (2000) diz que o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas e que é um processo que tem como objetivo repassar ou reciclar competências relacionadas à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Um programa de treinamentos possui quatro etapas: [1] o diagnóstico da situação, [2] a decisão quanto às estratégias para a solução, [3] a implantação da ação e [4] a avaliação e controle dos resultados das ações planejadas. A determinação de programas de treinamento e desenvolvimento é elaborada de acordo com as necessidades da organização (FROEHLICH e SCHERER, 2013).

A valorização e o investimento nos colaboradores das empresas resultam em melhorias e benefícios para a própria organização (CHIAVENATO, 2004).

2.2 COMPETÊNCIA:

Competência é o conjunto de conhecimento, habilidade e atitude (FLEURY e FLEURY, 2001). Segundo Bohlander (2005), o treinamento é importante no desenvolvimento e fortalecimento de competências e a escolha a respeito dos métodos de treinamento é o aspecto fundamental para execução do programa, para identificar quais são os meios mais adequados para que elas sejam aprendidas. Dutra (2002) ressalta que deve-se ter cuidado ao analisar as competências, pois existem as da organização e as das pessoas.

¹ LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

2.3 EMPREENDEDORISMO:

O Empreendedorismo é o fenômeno associado à atividade empreendedora (BRASIL, 2014).

O conceito de “empreendedor” adotado no presente trabalho é o de “indivíduo que, por meio de aprofundada competência em gestão e elevado senso de responsabilidade, é capaz de gerar resultados de grande impacto e abrangência na Sociedade”. O conceito utilizado de “empreendedor” não é o do indivíduo que abre ou possui uma empresa (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2015a).

O nutricionista deve estar apto a ser empreendedor, conforme as exigências curriculares dos cursos de graduação em nutrição brasileiros (BRASIL, 2001). Porém, segundo a pesquisa “Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras” (Endeavor e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014) a área que menos possui alunos que já tiveram aulas de empreendedorismo é a de ciências da saúde, com apenas 27,7% dos respondentes incluídos nessa categoria. Contudo, 76% tem interesse em cursar aulas de empreendedorismo, conforme representado na figura 1.

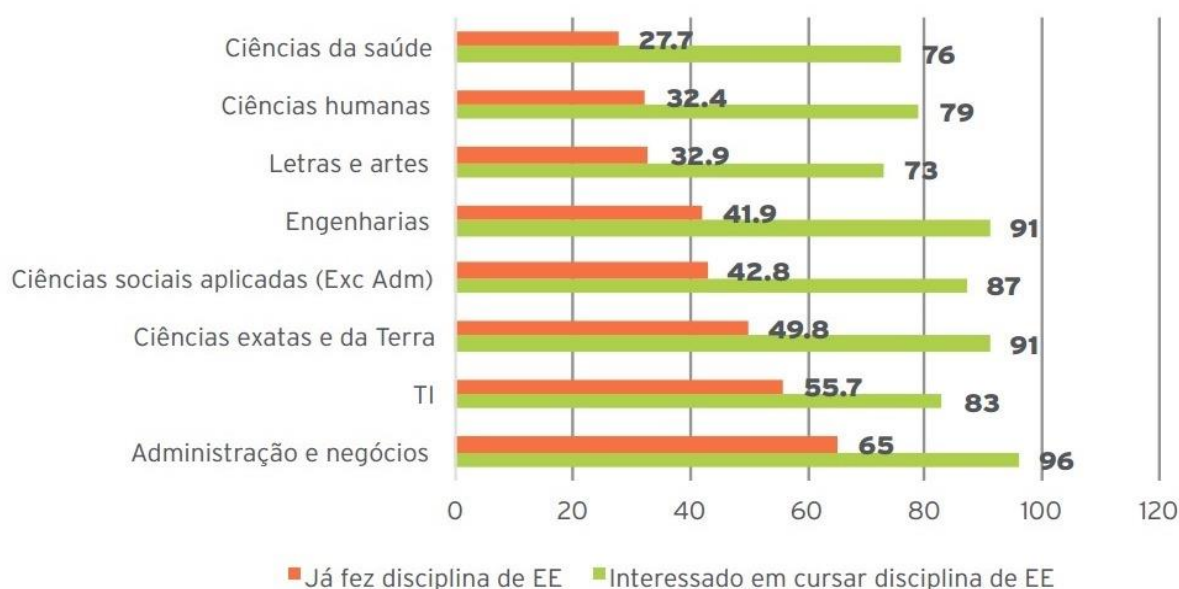


Figura 1: Interesse e participação em disciplinas de ensino de empreendedorismo (EE), por área.

Fonte: Endeavor e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014.

2.4 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS:

Unindo o conceito de competência com o conceito de empreendedorismo, entende-se que competências empreendedoras são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à atividade empreendedora. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), competências empreendedoras são àquelas necessárias para a gestão de negócios (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015a).

O SEBRAE aponta 22 competências consideradas importantes para o sucesso de qualquer negócio, independente do seu porte, em um instrumento intitulado de “Mapa de Competências Empreendedoras” (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015b). Essas competências são divididas em três categorias, as comportamentais, as estratégicas e as técnicas, conforme mostra a figura 2.

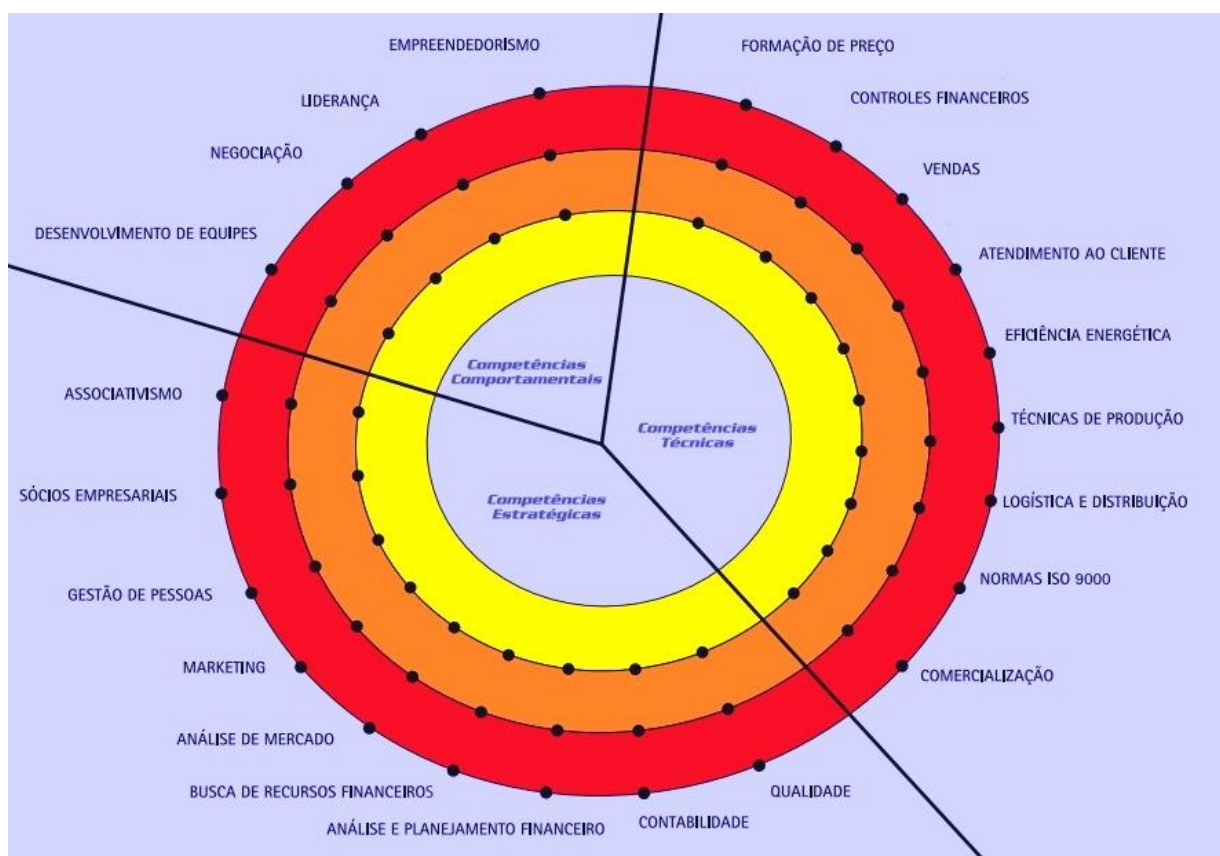


Figura 2: Mapa de Competências Empreendedoras do SEBRAE.

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015b.

O conceito de cada uma das 22 competências foi retirado do próprio Mapa de Competências Empreendedoras e descrito nos quadros 1, 2 e 3, sendo necessário para a compreensão do trabalho.

Quadro 1: Conceito das competências empreendedoras comportamentais.

Categoria de Competências	Conceito
Competências Comportamentais:	Facilitam o relacionamento com outros empreendimentos, com fornecedores e clientes. É a maneira de empreender, negociar e liderar pessoas e equipes. Essas competências estão ligadas à forma de ser e de interagir.
Liderança	Abrange a condução de ações e esforços que promovam resultados em favor de um grupo ou da comunidade.
Empreendedorismo	Diz respeito a um conjunto de características comportamentais essenciais para uma gestão de sucesso.
Desenvolvimento de Equipes	Abrange a condução de um grupo, o clima de trabalho, a integração e a motivação para a tarefa e o relacionamento ético com as pessoas.
Negociação	Diz respeito à forma como as ações são articuladas para o desenvolvimento e a obtenção de lucro.

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015b.

Quadro 2: Conceito das competências empreendedoras estratégicas.

Categoria de Competências	Conceito
Competências Estratégicas:	Referentes à visão sobre o mercado e tendências, e sobre as mudanças que impactam o negócio. Diz respeito à forma como se explora as informações disponíveis no mercado sobre associativismo, análise e planejamento, gestão de pessoas, marketing e outros conhecimentos. Tem a ver com o modo como se pensa sobre o negócio.
Associativismo	Diz respeito à cooperação entre as empresas, à união para se fortalecer em conjunto e ao esforço coletivo para a geração de trabalho e renda.
Gestão de Pessoas	Diz respeito à seleção dos colaboradores, como estimulá-los e gerir os recursos humanos.
Marketing	Abrange o modo como o negócio e seus produtos são expostos no mercado, a maneira como se torna conhecido e desejado pelos clientes.

Análise de Mercado	Trata da visão da oportunidade de um negócio se concretizar no mercado, considerando os consumidores, a concorrência e os fornecedores.
Busca de Recursos Financeiros	Trata-se de como captar recursos no mercado.
Análise e Planejamento Financeiro	É a competência de analisar e projetar estratégias para o negócio a partir de informações financeiras.
Contabilidade	Trata do conhecimento de informações contábeis que possibilitem a tomada de decisões gerenciais.
Sócios Empresariais	Diz respeito sobre o conhecimento do conceito e à caracterização da sociedade, papel e comunicação dos sócios.
Qualidade	Abrange a compreensão dos conceitos de qualidade, planejamento estratégico, ambiente, processos e o comportamento das pessoas para a qualidade.

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015b.

Quadro 3: Conceito das competências empreendedoras técnicas.

Categoria de Competências	Conceito
Competências Técnicas:	Fazem parte da atividade operacional do negócio: produção, processos, controles das finanças e dos materiais, vendas e distribuição. Todos os aspectos práticos do dia-a-dia.
Formação de preço	É o domínio de como estruturar os preços dos produtos, considerando os custos e a margem de lucro.
Controles Financeiros	Diz respeito à análise financeira da empresa, por meio de instrumentos de controle, previsão e análise do caixa.
Vendas	Trata do domínio das técnicas de venda, das estratégias comerciais, da percepção da oportunidade de realizar negócios e do conhecimento do comportamento de quem compra.
Atendimento ao cliente	Diz respeito aos procedimentos para atender os clientes, à postura de sua empresa e de seus colaboradores perante dos clientes.
Eficiência Energética	Abrange o modo como se trabalha os recursos energéticos, a eliminação de desperdícios e a otimização do desempenho.
Técnicas de Produção	Diz respeito ao domínio do processo produtivo, das técnicas de produção e do planejamento para se produzir.

Logística e Distribuição	É o conhecimento dos princípios para a distribuição de produtos, desde a entrada até a entrega ao cliente.
Comercialização	Trata do conhecimento sobre as diversas formas de disponibilizar um produto no mercado.
Normas ISO9000	Diz respeito à melhoria e padronização dos processos produtivos e implementação de sistemas de gestão da qualidade.

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015b.

2.5 EMPRESA JÚNIOR:

As Empresas Juniores são entidades constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2015b).

O conjunto de todas as Empresas Juniores (EJs) do mundo é chamado de Movimento Empresa Júnior (MEJ). A missão do MEJ é “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014a). As EJs têm por objetivo desenvolver os seus membros através do aprendizado por gestão, por projetos e pelo contato com a cultura empreendedora, como esquematizado na figura 3. No pilar do aprendizado por gestão, espera-se que os empresários juniores sejam preparados para exercer atividade prática em gestão e liderança.



Figura 3: Pilares do Aprendizado no Movimento Empresa Júnior.

Fonte: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2015a.

O MEJ é o principal movimento de empreendedorismo universitário do país, o que não significa somente ser o maior, mas ser considerado na elaboração de políticas de educação, em organizações e movimentos pró-empendedorismo (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2015a). Devido à expressividade e ao crescimento do MEJ no Brasil, foi criado um projeto de lei, o de Nº 437, de 2012, que disciplina a criação e a organização das Empresas Juniores (BRASIL, 2012).

A primeira Empresa Júnior surgiu na Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de Paris (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales), no ano de 1967 (BRASIL, 2012). Atualmente, o movimento conta com EJs em 26 países e quatro continentes (América, Ásia, Europa e África) (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014a).

No Brasil, a primeira Empresa Júnior nasceu na Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1988 (Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas, 2015). E, a primeira do Rio Grande do Sul, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Ambas vinculadas aos cursos de administração das suas respectivas instituições. E, o MEJ é representado a nível nacional pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a “Brasil Júnior (BJ)”. Outros países, como a França, onde o MEJ nasceu, possuem confederações de EJs, conforme a figura 4:

PAÍSES COM CONFEDERAÇÕES NACIONAIS (número de Ejs por país)	
Alemanha: 32	Itália: 11
Áustria: 6	Polônia: 3
Bélgica: 8	Portugal: 11
Brasil: 236	Reino Unido: 1
Canadá: 3	Romênia: 4
Espanha: 23	Suíça: 9
França: 101	Tunísia: 18
Holanda: 10	

Figura 4: Países com confederações nacionais e relação de número de EJs confederadas.

Fonte: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014a.

No Brasil, existem 236 EJs confederadas à Brasil Júnior, que somam um total de 11 mil empresários juniores (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014a). O

faturamento das EJs se manteve acima de 10 milhões de reais entre os anos de 2013 e 2014, proveniente da arrecadação através da realização de cerca de 2.500 projetos por ano. Quanto ao porte dos clientes das EJs, em sua maioria, são Pessoas Físicas ou Micro Empresas (66,16%) (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014b).

Além das Confederações Nacionais, existem outras entidades de representação das EJs. A nível estadual, existem federações de Empresas Juniores. No Rio Grande do Sul, a Federação de referência é a Federação Gaúcha de Empresas Juniores, a FEJERS. E, em algumas universidades, existem Núcleos de Empresas Juniores, que funcionam como entidades de representação das EJs nas Instituições de Ensino Superior as quais pertencem.

Na UFRGS, todas as EJs são representadas pelo seu Núcleo de Empresas Juniores (NEJ-UFRGS), entidade fundada em 2012 e que também é formada e gerida apenas por alunos de graduação da UFRGS, que exercem concomitantemente outro cargo nas suas EJs de origem. Existem 14 EJs na UFRGS, de várias áreas do conhecimento, conforme relato da diretoria do NEJ-UFRGS. O quadro 4 mostra a relação de cursos de graduação da universidade que têm Empresa Júnior e seu respectivo ano de fundação.

Quadro 4: Empresas Juniores da UFRGS e respectivos anos de fundação.

Curso de Graduação	Nome da Empresa Júnior	Ano de Fundação
Administração	PSJúnior	1992
Engenharia de Produção	EPR	2001
Economia	Equilíbrio Assessoria Econômica Solidária	2009
Engenharia de Materiais	EMEJr	2010
Nutrição	CEANUT	2011
Química	QuimLabor	2011
Psicologia	Organiza!	2013
Engenharia Civil	EjeCiv	2014
Engenharia de Minas	EJMinas	2015
Engenharia Ambiental	Mandala	2015
Engenharia Mecânica	Otimiza	2015
Design	Faísca Design Júnior	2015
Geologia	Petra Jr.	2015
Relações Internacionais	Atlântica	2015

Fonte: Núcleo de Empresas Juniores da UFRGS, 2015.

Conforme o quadro 4, na UFRGS, há apenas duas EJs da área da Saúde, que são vinculadas aos cursos de Nutrição e Psicologia.

Menos de 5% das EJs brasileiras são da área da Saúde. A grande porcentagem de área de atuação das EJs no Brasil é em Engenharia (35,56%), seguida de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Ciências contábeis, etc.) (17,03%). Com 1,51% encontram-se principalmente EJs de Tecnologia da Informação e Design, e com 10,78% EJs que abordam cursos com mais de uma área de atuação, conforme mostra a figura 5 (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014b).



Figura 5: Área de Atuação das Empresas Juniores.

Fonte: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014b.

2.5.1 Empresa júnior de nutrição da UFRGS:

O Centro de Empreendimentos em Alimentação e Nutrição (CEANUT) é a Empresa Júnior do curso de Nutrição da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e foi a primeira da área da Saúde a ser criada na instituição, conforme o quadro 4.

O CEANUT atua no ramo da prestação de serviços em alimentação e nutrição e situa-se no quarto andar do prédio da Faculdade de Medicina da UFRGS, na cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. É uma empresa jovem, que foi fundada em 27/09/2011, conforme o Estatuto Social da empresa (ANEXO A).

A criação da Empresa Júnior de Nutrição da UFRGS foi fruto da motivação de alunos, egressos e docentes do Curso de Nutrição. [...] O projeto de implantação da Empresa Júnior de Nutrição da UFRGS foi contemplado pelo programa de fomentos para projetos de extensão do Ministério da Educação (MEC - SESu), por meio do qual se obteve recursos para subsidiar esse processo (Centro de Empreendimentos em Alimentação e Nutrição, 2015a).

A ideia de implementar uma EJ no curso de Nutrição da UFRGS foi iniciativa de duas professoras do curso, Maurem Ramos e Aline Schneider, que motivaram um grupo de alunos a darem início ao processo de criação do CEANUT. Esses, por sua vez, formaram a equipe de fundação da EJ, descrita no artigo 1º, parágrafo terceiro do Estatuto do CEANUT. E, o projeto de implementação do CEANUT foi escrito pelas professoras supracitadas, conforme relato de ambas. Os recursos financeiros obtidos através do auxílio do Ministério da Educação foram utilizados para equipar a empresa com os materiais necessários ao seu funcionamento, como, por exemplo, computadores (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015a).

Em seu portfólio de serviços, o CEANUT trabalha com a elaboração de fichas técnicas de preparações, cálculo de informação nutricional para a rotulagem de alimentos, análises sensoriais de produtos alimentícios, organização de coffee breaks saudáveis e com a realização de projetos personalizados, como o auxílio na criação e aprimoramento de receitas de alimentos. Além disso, a EJ também tem como finalidade promover atividades educacionais, como cursos e eventos com temas relacionados à sua área de atuação. Todos os serviços que o CEANUT realiza fazem parte do escopo de trabalho de um nutricionista, mas não são de exclusividade desse profissional, para que se respeite a regulamentação da profissão no que diz respeito ao exercício de tarefas que são permitidas apenas por graduados em nutrição.

A missão da empresa é “prestar serviços de excelência para a comunidade e desenvolver o espírito empreendedor entre estudantes de nutrição”, a visão é “ser reconhecida, pelos alunos do curso de nutrição da UFRGS, como excelente opção de desenvolvimento pessoal e profissional e referência no ramo da consultoria empresarial júnior na área de nutrição” (Centro de Empreendimentos em Alimentação e Nutrição, 2015b). Além disso, uma das finalidades da empresa, conforme o artigo 2º do Estatuto, item “C”, é “incentivar a capacidade empreendedora do aluno, dando a ele uma visão profissional já no âmbito acadêmico”.

Para se tornar membro do CEANUT é necessário fazer parte de um processo seletivo específico, conforme o artigo 4º do capítulo II do Estatuto da empresa.

Existem quatro categorias de membros, conforme o artigo 5º do mesmo capítulo do Estatuto:

- a) CONSULTOR – estudante de cursos de graduação da UFRGS, que desenvolve e executa projetos do CEANUT;

- b) GESTOR DE PROJETOS – estudante de cursos de graduação da UFRGS, o qual já tenha exercido outra função no CEANUT ou que comprove experiência no cargo pretendido, que coordena projetos;
- c) DIRETORES – estudantes de graduação da UFRGS, que já tenham exercido outra função no CEANUT ou que comprovem experiência no cargo pretendido;
- d) DIRETOR-PRESIDENTE - estudante do curso de graduação em nutrição da UFRGS, que tenha exercido outra função no CEANUT.

O processo seletivo de consultores consiste basicamente em uma fase de inscrições onde são triados os candidatos aptos, conforme as regras estatutárias, e de uma fase de treinamentos. A escolha dos aprovados ocorre somente ao final desse programa. Os inscritos são treinados para aprenderem a realizar todos os serviços do portfólio do CEANUT, antes do início oficial da gestão para a qual poderão ser eleitos. O foco do programa de treinamento de consultores é nas competências técnicas da área de nutrição, não preparando para atividades gerenciais.

Também, existe um processo seletivo de diretoria, que consiste basicamente em uma fase de candidaturas e análise de critérios estatutários para a validação da inscrição dos membros aptos. Conforme o Artigo 29 do capítulo V do Estatuto do CEANUT, a Diretoria Executiva deverá ser composta por cinco membros, distribuídos nos cargos de Diretor-presidente, Diretor Administrativo-Financeiro, Diretor de Recursos Humanos e Qualidade, Diretor de Marketing e Diretor de Projetos, para um mandato de seis meses.

O artigo 20 do capítulo IV do Estatuto diz que a Diretoria Executiva deve ser eleita em Assembleia Geral, após parecer do Diretor de Recursos Humanos e Qualidade sobre os candidatos aos cargos. Para membros da empresa que já tenham exercido outro cargo no CEANUT (gestores ou consultores), não há obrigação estatutária de comprovação de experiência no cargo pretendido, ao contrário do que ocorre para candidatos que não ocuparam outro cargo no CEANUT.

Além da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), outras universidades nacionais têm EJs de nutrição, como a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Nacional de Brasília (UNB). E, inclusive, universidades

internacionais têm EJs formadas por alunos que cursam Nutrição, como a Universidade de Granada, na Espanha.

2.5.2 Perfil do empresário júnior:

A dedicação semanal dos empresários juniores às suas atividades varia conforme as regras estatutárias de cada EJ. A maioria das EJs preconiza uma dedicação semanal de 5h a 9h, conforme a figura 6.



Figura 6: Dedicação semanal de horas à EJ.

Fonte: Confederação Nacional de Empresas Juniores, 2014b.

A figura 7 expressa o percentual de empresários juniores que possuíram, em 2014, atividades extracurriculares além de se dedicarem ao MEJ. Entre as atividades, o estágio foi a maior delas, com 20,63%:



Figura 7: Experiências extracurriculares além do MEJ durante a graduação.

Fonte: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014b.

Quanto à ocupação de cargos nas EJs, 29,39% dos empresários juniores ocupam cargos de diretores, como demonstra a figura 8:

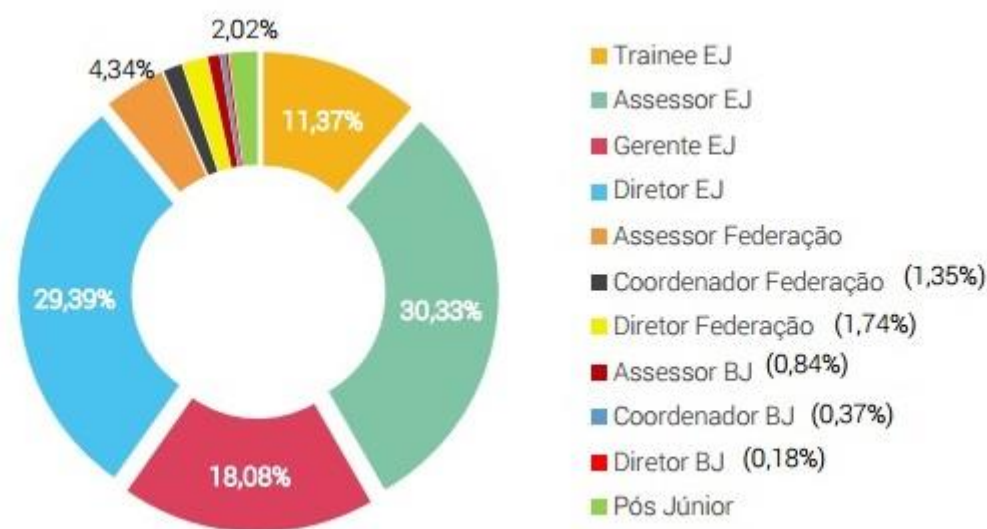


Figura 8: Cargos ocupados atualmente no Movimento Empresa Júnior.

Fonte: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014b.

A figura 9 mostra o que os empresários juniores pretendem fazer quando sua passagem no MEJ terminar.

De acordo com as respostas recebidas, 35,67% ainda não se decidiu, seguidos por 34,31% que pretendem trabalhar em empresas privadas, enquanto 18,24% querem abrir o próprio negócio e 6,98% deseja realizar concurso público (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014b).

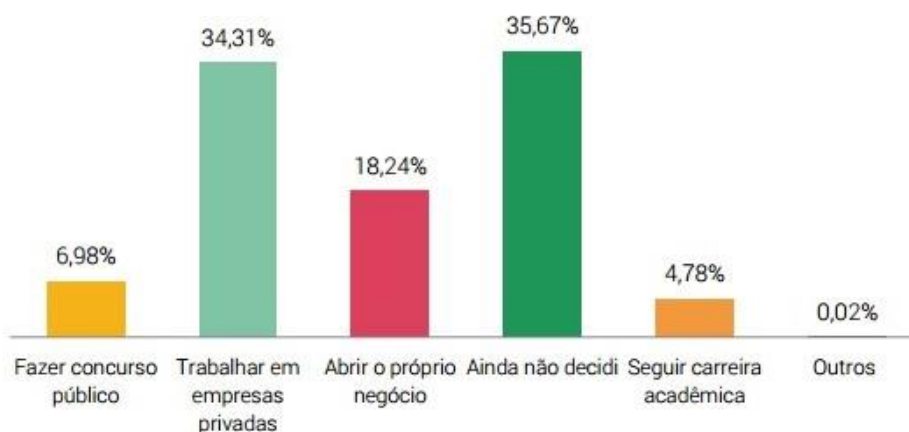


Figura 9: O que os empresários juniores pretendem fazer quando sua passagem no MEJ terminar.

Fonte: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014b.

A figura 10 mostra o percentual de tipos de treinamentos realizados pelas Empresas Juniores.

A maioria delas, 61,21%, utiliza treinamentos dados por membros da própria EJ e treinamentos terceirizados. 30,39% utilizam apenas treinamentos dados pelos membros da EJ (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014b).

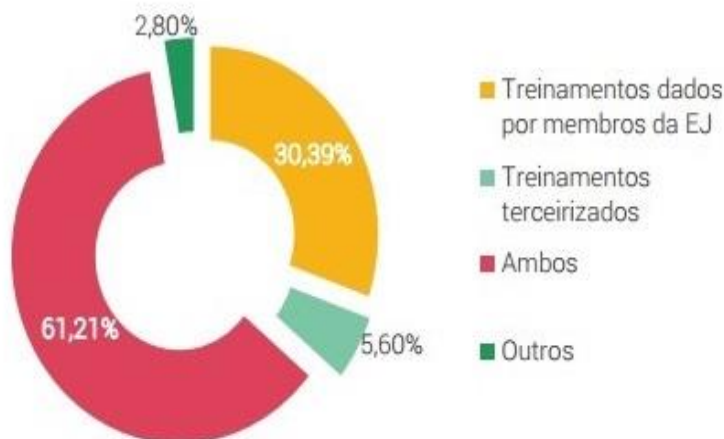


Figura 10: Tipos de treinamentos oferecidos pelas Empresas Juniores.

Fonte: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014b.

2.6 ATUAÇÃO DO NUTRICIONISTA COMO GESTOR E ADMINISTRADOR:

Segundo o artigo 4º da Resolução que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para todos os cursos de Nutrição (BRASIL, 2001), a formação do nutricionista tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício de competências e habilidades gerais como a tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento.

O nutricionista pode atuar em diversas áreas, e, algumas delas, como a do empreendedorismo e negócios, podem exigir competências além do domínio exclusivamente técnico do profissional. Dependendo do empreendimento ou entidade, o nutricionista poderá exercer cargos de gestor, coordenador ou diretor, podendo assim, também exercer um papel de liderança.

Na área de alimentação coletiva, o nutricionista possui papel fundamental como gestor e administrador de Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs). Conforme a Resolução do Conselho Federal de Nutrição (CFN) nº380/2005, “Compete ao Nutricionista, no exercício de suas atribuições em Unidades de Alimentação e Nutrição, planejar, organizar, dirigir,

supervisionar e avaliar os serviços de alimentação e nutrição” (Conselho Federal de Nutrição, 2005).

Analisando o artigo 1.1 do inciso I da Resolução supracitada, que dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, no que se refere às atividades obrigatórias do nutricionista em UANs, pode-se encontrar diversas atividades que fazem parte do escopo de trabalho de um gestor de negócios, tais como:

(...) 1.1.14. Planejar, coordenar, supervisionar e/ou executar programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores; [...] 1.1.16. Participar da elaboração dos critérios técnicos que subsidiam a celebração de contratos na área de prestação de serviços de fornecimento de refeições para coletividade; [...] 1.1.19. Elaborar o plano de trabalho anual, contemplando os procedimentos adotados para o desenvolvimento das atribuições; 1.1.20. Efetuar controle periódico dos trabalhos executados;

Bem como atividades complementares do nutricionista em Unidades de Alimentação e Nutrição:

(...) 1.2.1. Participar do planejamento e gestão dos recursos econômico-financeiros da UAN; [...] 1.2.4. Participar da definição do perfil, do recrutamento, da seleção e avaliação de desempenho de colaboradores; [...] 1.2.7. Organizar a visita de clientes às áreas da UAN; [...] 1.2.9. Prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria na área;

2.7 SELEÇÃO DE MATERIAIS DE APOIO À APRENDIZAGEM:

Entende-se por materiais de apoio à aprendizagem recursos como, por exemplo, textos e cursos. Foi realizada uma seleção de entidades que disponibilizam, especialmente, cursos à distância, gratuitos e/ou pagos (com o custo de até duzentos e cinquenta reais). O principal critério utilizado para pesquisar as entidades foi possuírem plataformas de educação à distância para a realização de cursos na área de negócios. Após a pesquisa pelas entidades, foi elaborada uma relação dos cursos que possuem e que poderiam ser utilizados para tratar de algum assunto dentro do contexto das 20 competências empreendedoras utilizadas no trabalho, descritas nos quadros 1, 2 e 3.

2.7.1 Relação de entidades de apoio ao desenvolvimento de competências empreendedoras e cursos oferecidos à distância:

Foram triados 91 cursos oferecidos por sete entidades, sendo 65 gratuitos e 26 pagos, que foram numerados de um a 91 e divididos de acordo com a respectiva instituição promotora:

- **COURSERA:**

O Coursera é uma plataforma de ensino que realiza parcerias com as melhores universidades e instituições de ensino em todo o mundo, para oferecer cursos online e gratuitos a todos (COURSERA, 2015a).

Entre os cursos oferecidos pelo Coursera, foram escolhidos 30 disponibilizados à distância e gratuitamente (numerados de 1 a 30 na lista apresentada seguir) (COURSERA, 2015b):

1. O Empreendedorismo e as Competências do Empreendedor (em português);
2. Negociações de sucesso: estratégias e habilidades essenciais (em português);
3. Finanças para profissionais de variadas áreas (em inglês);
4. Gestão de Projetos: o essencial para o sucesso (em inglês);
5. Mais eficiência, menos trabalho: Gestão do tempo e a melhora da produtividade pessoal & profissional (em inglês);
6. Comunicação escrita eficaz nos negócios (em inglês);
7. A Arte da Negociação (em inglês);
8. Introdução a Finanças (em português);
9. Introdução à Contabilidade Financeira (em inglês);
10. Introdução ao marketing (em português);
11. Inspirando a Liderança através da Inteligência Emocional (em português);
12. Resolução de Problemas e Tomadas de Decisões Eficazes (em inglês);
13. Fundamentos do Empreendedorismo: Ideias e Ação (em inglês);
14. Fundamentos e Linguagem de Negócios: Contabilidade (em português);
15. Gestão Empresarial Exitosa para Pymes (em espanhol);
16. Pontos-Chaves na Gestão de Pessoas (em espanhol);
17. Orçamento e planejamento de projetos (em inglês);

18. Liderança Feminina: Inspirando Mudanças Positivas (em inglês);
19. Introdução à Ciência da Comunicação (em inglês);
20. Liderança na Área da Saúde (em inglês);
21. Introdução à Oratória - Apresentação em Público (em inglês);
22. Inovação e Empreendedorismo no Ramo da Saúde (em inglês);
23. Início e Planejamento de Projetos (em inglês);
24. Comunicação no ambiente de trabalho do século 21(em inglês);
25. Mais liderança, mais prosperidade (em inglês);
26. A Liderança nas Organizações do Século 21(em inglês);
27. Liderança e Comportamento Organizacional (em inglês);
28. Desenvolvimento Rápido de Produtos Inovadores para os Mercados Emergentes (em espanhol);
29. O futuro da tomada de decisão: aprenda a agir em contextos complexos (em inglês);
30. Desenvolvimento de Ideias Inovadoras para Novas Empresas: O Primeiro Passo para o Empreendedorismo (em inglês e espanhol);

- **ENDEAVOR:**

É a organização líder no apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo. Presente em mais de 20 países, e com 8 escritórios em diversas regiões do Brasil (ENDEAVOR, 2015a).

Entre os cursos oferecidos pela Endeavor, foram escolhidos dois disponibilizados à distância e gratuitamente (numerados de 31 a 32 na lista abaixo) e 11 de forma à distância e paga (numerados de 33 a 43 na mesma lista) (ENDEAVOR, 2015b):

31. Ferramentas Práticas para Inovar;
32. Planejamento Estratégico;
33. Marketing Digital na Prática;
34. Marketing para Empreendedores;
35. Como Aumentar e Gerenciar suas Vendas;
36. Desenvolvendo seu Perfil como Líder;
37. Gestão de Pessoas;
38. O Direito na Vida do Empreendedor;
39. Gerenciamento de Equipes de Alta Performance;

40. Como Escalar e Inovar em seu Negócio;
41. Cultura Empreendedora;
42. Finanças Básicas para Empreendedores;
43. A Arte do Recrutamento: Como Atrair os Talentos Certos para o seu Negócio;

- **SEBRAE:**

(...) trata-se de uma entidade civil sem fins econômicos. [...] Instituição que prepara os micro e pequenos empresários para obterem as condições necessárias para crescer e acompanhar o ritmo de uma economia competitiva (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015c).

Entre os cursos oferecidos pelo SEBRAE, foram escolhidos 18 disponibilizados à distância e gratuitamente (numerados de 44 a 61 na lista abaixo) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015d):

44. Atendimento ao Cliente;
45. Aprender a Empreender;
46. Análise e Planejamento Financeiro;
47. Boas práticas nos serviços de alimentação: gestão da segurança;
48. Como Vender Mais e Melhor;
49. D-Olho na Qualidade: 5Ss para os pequenos negócios;
50. Formação do Preço de Venda;
51. Gestão Empresarial Integrada;
52. Gestão da Inovação;
53. Gestão da Qualidade – Visão Estratégica;
54. Internet para Pequenos Negócios;
55. Modelo de Excelência em Gestão;
56. SEI – Controlar Meu Dinheiro;
57. SEI – Planejar;
58. SEI – Empreender;
59. SEI – Comprar;
60. SEI – Unir Forças para Melhorar;
61. SEI – Vender;

- **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI):**

O SENAI contribui para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento do País, por meio de cursos e serviços Técnicos e Tecnológicos. Promove a educação para o trabalho e para a cidadania, a assistência técnica e tecnológica, a produção e disseminação de informação, e a adequação, geração e difusão de tecnologia (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, 2015a);

Entre os cursos oferecidos pelo SENAI, foi escolhido um, disponibilizado à distância e gratuitamente:

62. Empreendedorismo (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, 2015b);

- **Serviço Social da Indústria (SESI):**

(...) é uma organização de direito privado, sem fins lucrativos. [...] o SESI tem por finalidade “estudar, planejar e executar medidas que contribuam diretamente para o bem estar social dos trabalhadores na indústria e nas atividades assemelhadas, concorrendo para a melhoria do padrão de vida no país”. Nesse sentido, tem por atribuição a prestação de serviços nas áreas de Educação e Qualidade de vida, os principais focos estratégicos da organização (Serviço Social da Indústria, 2015a).

Entre os cursos oferecidos pelo SESI, foram escolhidos cinco disponibilizados à distância e gratuitamente (numerados de 63 a 67 na lista abaixo) e dois de forma à distância e paga (numerados de 68 a 69) (Serviço Social da Indústria, 2015b):

63. Como estudar à distância;

64. Comunicação Efetiva (oral e escrita);

65. Indicadores para Avaliar e Monitorar Políticas, Programas e Projetos;

66. Qualidade no Atendimento e Postura Profissional;

67. Redação Administrativa;

68. Introdução à Pesquisa e Análise de Mercado;

69. Fortalecendo o Associativismo;

- **Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC):** “É um agente da educação profissional voltado para o Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo” (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 2015a).

Entre os cursos oferecidos pelo SENAC, foram escolhidos 13 disponibilizados de forma à distância e paga (numerados de 70 a 82 na lista a seguir) (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 2015b):

70. Técnicas de Liderança;
71. Administração de Conflitos;
72. Administração Financeira de Eventos;
73. Como Construir um Plano de Marketing para o seu Negócio;
74. Fundamentos para o Relacionamento Interpessoal;
75. Posicionamento. Como sua Marca deve se Comportar no Mercado;
76. Treinamento e Desenvolvimento;
77. Excel 2010 – Recursos Básicos;
78. Excel 2010 - Recursos Avançados;
79. Ações Eficazes em Vendas;
80. Estratégias de Negociação;
81. Técnicas Campeãs de Vendas;
82. Técnicas de Fidelização – Fazendo o Cliente Voltar;

- **Fundação Getúlio Vargas (FGV):**

O Programa FGV Online possibilita que o conhecimento produzido nas Escolas da FGV seja acessível a um grande número de alunos em todo o País, por meio da oferta de cursos (Fundação Getúlio Vargas, 2015a).

Entre os cursos oferecidos pelo Programa FGV Online, foram escolhidos nove disponibilizados à distância e gratuitamente (numerados de 83 a 91 na lista abaixo) (Fundação Getúlio Vargas, 2015b):

83. Gerenciamento do Escopo de Projetos;

84. Argumentação Jurídica;
85. Fundamentos da Gestão de Custos;
86. Introdução à Administração Estratégica;
87. Motivação nas Organizações;
88. Processo de Comunicação e Comunicação Institucional;
89. Recursos Humanos;
90. Produto, Marca e Serviços;
91. Qualidade em Serviços.

2.7.2 Categorização dos cursos selecionados por competência empreendedora.

Após a triagem de cursos disponíveis, foi realizada uma categorização conforme a competência empreendedora em que os cursos poderiam auxiliar a desenvolver. O número ao lado do nome de cada curso é igual ao que foi atribuído na listagem de um a 91 anteriormente, para possibilitar a identificação da entidade que o disponibiliza.

2.7.2.1 Cursos para a categoria de competências comportamentais:

Empreendedorismo:

- O Empreendedorismo e as Competências do Empreendedor (nº.1);
- Fundamentos do Empreendedorismo: Ideias e Ação (nº. 13);
- Inovação e Empreendedorismo no Ramo da Saúde (nº. 22);
- Desenvolvimento de Ideias Inovadoras para Novas Empresas: O Primeiro Passo para o Empreendedorismo (nº.30);
- Cultura Empreendedora (nº. 41);
- Aprender a Empreender (nº. 45);
- SEI – Empreender (nº. 58);
- Empreendedorismo (nº. 62);

Liderança:

- Inspirando a Liderança através da Inteligência Emocional (nº. 11);
- Liderança Feminina: Inspirando Mudanças Positivas (nº. 18);
- Liderança na Área da Saúde (nº. 20);

- Mais liderança, mais prosperidade (nº. 25);
- A Liderança nas Organizações do Século 21 (nº. 26);
- Liderança e Comportamento Organizacional (nº. 27);
- Desenvolvendo seu Perfil como Líder (nº. 36);
- Técnicas de Liderança (nº. 70);

Negociação:

- Negociações de sucesso: estratégias e habilidades essenciais (nº. 2);
- A Arte da Negociação (nº. 7);
- Estratégias de Negociação (nº. 80);

Desenvolvimento de Equipes:

- Fundamentos para o Relacionamento Interpessoal (nº. 74);
- Motivação nas Organizações (nº. 87);

2.7.2.2 Cursos para a categoria de competências estratégicas:

Gestão de Pessoas:

- Pontos-Chaves na Gestão de Pessoas (nº. 16);
- Gestão de Pessoas (nº. 37);
- Gerenciamento de Equipes de Alta Performance (nº. 39);
- A Arte do Recrutamento: Como Atrair os Talentos Certos para o seu Negócio (nº. 43);
- Treinamento e Desenvolvimento (nº. 76);
- Recursos Humanos (nº. 89);

Qualidade (Foco em Planejamento Estratégico e nos Processos de cada área):

- Comunicação escrita eficaz nos negócios (nº. 6);
- Comunicação Efetiva (oral e escrita) (nº. 64);
- Redação Administrativa (nº. 67);
- Planejamento Estratégico (nº. 32);
- D-Olho na Qualidade: 5Ss para os pequenos negócios (nº. 49);
- Gestão da Qualidade – Visão Estratégica (nº. 53);
- Modelo de Excelência em Gestão (nº. 55);

- Qualidade em Serviços (nº. 91);

Contabilidade:

- Introdução à Contabilidade Financeira (nº. 9);
- Fundamentos e Linguagem de Negócios: Contabilidade (nº. 14);

Análise e Planejamento Financeiro:

- Finanças para profissionais de variadas áreas (nº. 3);
- Introdução a Finanças (nº. 8);
- Finanças Básicas para Empreendedores (nº. 42);
- Análise e Planejamento Financeiro (nº. 46);

Marketing:

- Introdução ao marketing (nº. 10);
- Marketing Digital na Prática (nº. 33);
- Marketing para Empreendedores (nº. 34);
- Como Construir um Plano de Marketing para o seu Negócio (nº. 73);
- Posicionamento. Como sua Marca deve se Comportar no Mercado (nº. 75);
- Processo de Comunicação e Comunicação Institucional (nº. 88);
- Produto, Marca e Serviços (nº. 90);

Formação de preço:

- Formação do Preço de Venda (nº. 50);
- Orçamento e planejamento de projetos (nº. 17);

Análise de mercado:

- Introdução à Pesquisa e Análise de Mercado (nº. 68);

Associativismo:

- Fortalecendo o Associativismo (nº. 69);

Busca de Recursos Financeiros:

- Não foram encontrados cursos específicos para a competência.

2.7.2.3 Cursos para a categoria de competências técnicas:

Controles Financeiros:

- SEI – Controlar Meu Dinheiro (nº. 56);
- Fundamentos da Gestão de Custos (nº. 85);

Comercialização:

- Internet para Pequenos Negócios (nº. 54);

Atendimento ao cliente:

- Atendimento ao Cliente (nº. 44);
- Qualidade no Atendimento e Postura Profissional (nº. 66);
- Técnicas de Fidelização – Fazendo o Cliente Voltar (nº. 82);

Vendas:

- Como Aumentar e Gerenciar suas Vendas (nº. 35);
- Como Vender Mais e Melhor (nº. 48);
- SEI – Vender (nº. 61);
- Ações Eficazes em Vendas (nº. 79);
- Técnicas Campeãs de Vendas (nº. 81);

Técnicas de Produção, Eficiência Energética e Logística de Distribuição:

Para essas três competências foram sugeridos os mesmos cursos, por abordarem questões que envolvem diretamente decisões relativas aos projetos da empresa:

- Gestão de Projetos: o essencial para o sucesso (nº. 4);
- Início e Planejamento de Projetos (nº. 23);
- Indicadores para Avaliar e Monitorar Políticas, Programas e Projetos (nº. 65);

- Gerenciamento do Escopo de Projetos (nº. 83);

2.7.2.4 Cursos sem categoria de competências específica:

Foi criada uma categoria geral para reunir sugestões de cursos que não se encaixaram em uma competência específica, mas que podem ajudar os diretores a se desenvolverem e a melhorarem a gestão do CEANUT, conforme a lista a seguir:

- Mais eficiência, menos trabalho: Gestão do tempo e a melhora da produtividade pessoal & profissional (nº. 5);
- Resolução de Problemas e Tomadas de Decisões Eficazes (nº. 12);
- Gestão Empresarial Exitosa para Pymes (nº. 15);
- Introdução à Ciência da Comunicação (nº. 19);
- Introdução à Oratória - Apresentação em Público (nº. 21);
- Comunicação no ambiente de trabalho do século 21(nº. 24);
- Desenvolvimento Rápido de Produtos Inovadores para os Mercados Emergentes (nº. 28);
- O futuro da tomada de decisão: aprenda a agir em contextos complexos (nº. 29);
- Ferramentas Práticas para Inovar (nº. 31);
- O Direito na Vida do Empreendedor (nº. 38);
- Como Escalar e Inovar em seu Negócio (nº. 40);
- Boas práticas nos serviços de alimentação: gestão da segurança (nº. 47);
- Gestão Empresarial Integrada (nº. 51);
- Gestão da Inovação (nº. 52);
- SEI – Planejar (nº. 57);
- SEI – Comprar (nº. 59);
- SEI – Unir Forças para Melhorar (nº. 60);
- Como estudar à distância (nº. 63);
- Administração de Conflitos (nº. 71);
- Administração Financeira de Eventos (nº. 72);
- Excel 2010 – Recursos Básicos (nº. 77);
- Excel 2010 - Recursos Avançados (nº. 78);

- Argumentação Jurídica (nº. 84);
- Introdução à Administração Estratégica (nº. 86).

3. JUSTIFICATIVA:

Atualmente, uma das maiores necessidades do CEANUT é investir no desenvolvimento e preparo de seus diretores. E, um dos meios de obter esse resultado é promovendo programas de treinamento e desenvolvimento.

O CEANUT não possui um programa de treinamento para preparar aqueles que assumem cargos de diretoria na empresa. Mas, é preconizado no Estatuto da mesma, nas atribuições do Diretor de Recursos Humanos e Qualidade, que é uma obrigação organizar esse tipo de programa para os membros, tanto presenciais quanto à distância, bem como disponibilizar cursos pagos, como forma de utilizar os recursos financeiros da empresa para investir no desenvolvimento de pessoas.

Um motivo importante para a adoção de um programa de treinamentos para a diretoria é a rotatividade de membros, devido ao mandato ser de seis meses de vigência. Além disso, algumas vezes, o CEANUT é a primeira experiência profissional dos membros, que podem se tornar parte da empresa desde o primeiro semestre de faculdade e assumir um cargo de diretoria após permanecerem por, pelo menos, uma gestão em cargos de consultores ou gestores de projetos.

A combinação desses fatores com a ausência de um mecanismo de preparo dos membros pode prejudicar a administração e a gestão da EJ, podendo colocá-la em risco. A falta de conhecimento sobre gestão é um dos principais motivos de mortalidade de empresas no Brasil, conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (2014). Segundo Chiavenato (2008, p. 15), "nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam." E, a inexperiência é apontada como uma das causas mais comuns de falhas no negócio, com um índice de 72%.

A falta de prática para empreender também pode ter impacto nos resultados sobre a confiança dos alunos para realizarem atividades típicas de um empreendedor, como contratar, gerir as finanças ou definir uma estratégia para um novo produto. Há uma forte relação entre o preparo dos estudantes e seu nível de confiança. Quanto maior a capacitação de alunos em habilidades empreendedoras, maior será a sua confiança para empreender (Endeavor e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014).

No curso de Nutrição da UFRGS não há uma disciplina específica de ensino empreendedor e, as que abrangem conteúdos ligados ao empreendedorismo, que são Administração aplicada à Nutrição e Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição, são ofertadas a partir da metade do curso (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015b). Entretanto, no CEANUT, a maioria dos membros é de semestres mais iniciais e acaba assumindo cargos de diretoria antes de ter qualquer contato com disciplinas afins.

As disciplinas de Ensino Empreendedor não estão tão bem distribuídas entre os diferentes cursos do ensino superior. O curso de administração, por exemplo, possui 65% dos alunos afirmando que já fizeram a disciplina (sendo que outros 23,7% indicam que ainda a farão). Dentro do grupo que queria ter feito empreendedorismo, mas não fez (29,4% do total de alunos da pesquisa), 85,3% indicam que as disciplinas não eram oferecidas para seu curso. Isso significa que um em quatro alunos pesquisados não cursa uma disciplina de empreendedorismo porque ela não é oferecida na sua grade curricular (Endeavor e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014).

Iniciativas extraclasse, como as Empresas Juniores (EJs), podem ser boas maneiras de aumentar o preparo do aluno para empreender (Endeavor e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014), porém, é necessário que cada EJ ofereça os recursos necessários para dar suporte ao desenvolvimento das suas pessoas. E, os próprios “líderes no MEJ têm o papel fundamental de desenvolver a rede por meio da criação de plataformas sustentáveis de formação” (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014a).

4. OBJETIVOS:

4.1 OBJETIVO GERAL:

Descrever o processo de criação de um modelo de programa de treinamentos para o desenvolvimento de competências empreendedoras dos empresários juniores que assumem responsabilidades em cargos de diretoria na empresa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Analisar o Estatuto da empresa para identificar as obrigações de cada cargo de diretoria;
2. Definir as competências empreendedoras a serem desenvolvidas por cargo, a partir das suas obrigações;
3. Criar um modelo de programa para treinar os futuros diretores da empresa, garantindo meios para o desenvolvimento de competências empreendedoras;

5. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO:

O trabalho é um estudo de caso descritivo sobre a criação de um programa de treinamentos, para a diretoria do CEANUT, com foco no preparo anterior a posse dos cargos e no desenvolvimento de competências empreendedoras, realizado de Janeiro a Junho de 2015. Algumas questões norteiam a decisão de realizar um estudo de caso. As questões “como” e “porque” provavelmente favorecem o desenvolvimento de um estudo de caso (Yin, 2010, p. 49). No presente trabalho, as questões centrais para a escolha do estudo de caso foram: Como criar um programa de treinamentos para os diretores da EJ (em um modelo que seja replicável a cada gestão, independentemente do valor do caixa da empresa e da disponibilidade de tempo dos membros durante o dia, em dias úteis. E, ainda, que seja adequado às regras estatutárias)? Por que criar um programa de treinamentos para preparar a diretoria executiva?

Como método de pesquisa o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (Yin, 2010, p. 24).

Para a seleção do método do estudo de caso, Yin (2010, p. 48) sugere que haja acesso suficiente aos dados potenciais para entrevistas, revisar os documentos ou registros ou fazer observações a campo. Para o desenvolvimento deste estudo foi avaliado o Estatuto Social do CEANUT (ANEXO A). Os estudos de caso têm sido realizados sobre decisões, programas, processo de implementação e mudança organizacional (Yin, 2010, p. 51).

As etapas da criação de programa de treinamentos para preparar a diretoria executiva foram as seguintes:

- 1- Revisão do Estatuto do CEANUT para mapear as obrigações de cada cargo de diretoria;

- 2- Diagnóstico de competências empreendedoras necessárias para o exercício de cada cargo de diretoria;
- 3- Estruturação de um modelo de treinamento a ser realizado;

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO:

6.1 DIAGNÓSTICO DAS OBRIGAÇÕES DE CADA CARGO DE DIRETORIA:

Para guiar o início do planejamento do programa de treinamentos foi realizada uma etapa de diagnóstico de tarefas pertinentes a cada um dos cargos de diretoria da empresa, através da análise do seu Estatuto Social. Como proposto por Froehlich e Scherer (2013), a primeira etapa de um programa de treinamentos consiste da fase de diagnóstico.

Conforme sinalizado por Dutra (2006), existem as competências da organização e as das pessoas. Para idealizar o programa de treinamentos, foram consideradas as competências organizacionais ligadas às atividades da diretoria da empresa. O foco foi compreender quais são as competências necessárias para o exercício dos cargos e não quais competências determinadas pessoas, ocupantes dos cargos por um período, possuíam.

Para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício de cada um dos cargos de diretoria da empresa, foi realizada uma correlação de cada uma das obrigações dos cargos com uma competência empreendedora apresentada nos quadros 1, 2 e 3.

Para o trabalho, foram consideradas 20 das 22 competências empreendedoras descritas no Mapa Competências Empreendedoras disponibilizado de forma gratuita pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas, 2015b). Não foram consideradas as competências “Sócios Empresariais” e “Normas ISO9000”, por não se aplicarem exatamente ao CEANUT. Quanto a normas de qualidade, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores possui um programa de qualidade personalizado para as EJs: O Programa de Excelência em Gestão (PEG). Por essa razão, optou-se por não utilizar as “Normas ISO9000”.

O quadro 5 mostra a relação de cada obrigatoriedade do cargo de Diretor-presidente do CEANUT com a competência empreendedora correspondente. A área da presidência possui competências que envolvem as três categorias de competências empreendedoras: Comportamental, estratégica e técnica.

Quadro 5: Obrigações e competências do cargo de Diretor-presidente.

Obrigações do cargo:	Competência(s) correspondente(s):	Categoria da Competência:
a.1) Representar os membros ativa e passivamente;	Liderança	COMPORTAMENTAL
a.2) Dirigir o CEANUT, coordenar e fiscalizar a execução dos trabalhos dos demais diretores para a consecução de seus objetivos, representando a opinião do conselho Administrativo e Diretoria;	Desenvolvimento de Equipes/ Empreendedorismo Liderança/	COMPORTAMENTAL
	Gestão de Pessoas	ESTRATÉGICA
a.3) Representar o CEANUT em atos que envolvam obrigações sociais, quando se fizer necessário;	Empreendedorismo	COMPORTAMENTAL
a.4) Representar o CEANUT, junto com o Diretor Administrativo-Financeiro, perante instituições financeiras;	Negociação	COMPORTAMENTAL
a.5) Fazer cumprir o Estatuto e o Regimento Interno;	Qualidade	ESTRATÉGICA
a.6) Ser responsável pelo planejamento, juntamente com os outros Diretores, definindo metas, tarefas e prazos;	Qualidade	ESTRATÉGICA
a.7) Controlar o andamento dos trabalhos definidos no planejamento;	Qualidade	ESTRATÉGICA
a.8) Abrir e movimentar contas bancárias, em conjunto com o Diretor Administrativo-Financeiro, inclusive emitir documentos, autorizar despesas e pagamentos e receber quaisquer bens e valores destinados ao CEANUT;	Controles Financeiros	TÉCNICA
	Contabilidade	ESTRATÉGICA
	Análise e Planejamento Financeiro	ESTRATÉGICA
a.9) Aplicar penalidades de sua competência nos casos admitidos no Estatuto e Regimento Interno;	Gestão de Pessoas	ESTRATÉGICA
a.10) Fazer relatório semestral das atividades desenvolvidas pela Empresa e entregá-lo ao Departamento de Nutrição.	Qualidade	ESTRATÉGICA
a.11) Revisar e assinar as atas das reuniões, redigidas e assinadas pelo Diretor Administrativo e Financeiro.	Qualidade	ESTRATÉGICA

a.12) Presidir as reuniões do CEANUT, garantindo o seguimento das pautas previamente estabelecidas e realizar as inscrições para manifestações dos membros.	Qualidade	ESTRATÉGICA
a.13) Representar o CEANUT, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente.	Liderança/ Empreendedorismo	COMPORAMENTAL

Fonte: Artigo 30, inciso a, do Estatuto do CEANUT.

O Quadro 6 mostra a relação de cada obrigatoriedade do cargo de Diretor Administrativo-financeiro do CEANUT com a competência empreendedora correspondente. Essa diretoria também possui competências que envolvem as três categorias de competências empreendedoras. Porém, a maioria das atividades pertence às categorias técnica e estratégica.

Quadro 6: Obrigações e competências do cargo de Diretor Administrativo-financeiro.

Obrigações do cargo	Competência correspondente(s):	Categoria da Competência:
b.1) Convocar e secretariar as reuniões desta Empresa, conforme o artigo 11º do presente Regimento;	Qualidade	ESTRATÉGICA
b.2) Organizar Regimentos, Estatuto e Atas de posse, registrando-os em cartório;	Qualidade	ESTRATÉGICA
b.3) Na ausência do Diretor Presidente, substituí-lo nas suas atividades e funções;	Todas as competências do presidente	-
b.4) Fazer ofícios, correspondências e documentos que forem solicitados; Emitir certificados de participação aos membros, ao final de cada período de gestão;	Qualidade	ESTRATÉGICA
b.5) Assinar os contratos dos projetos, junto ao cliente;	Qualidade	ESTRATÉGICA
	Formação de preço/ Atendimento ao cliente	TÉCNICA
	Negociação	COMPORAMENTAL

b.6) Assinar termos de compromissos entre os consultores e o CEANUT e entre professores responsáveis e CEANUT;	Qualidade	ESTRATÉGICA
b.7) Encarregar-se dos trâmites legais referentes à operacionalização do CEANUT;	Qualidade	ESTRATÉGICA
b.8) Ter sob sua guarda os livros e documentos de natureza contábil, patrimonial e financeira;	Controles Financeiros	TÉCNICA
b.9) Responsabilizar-se pelo patrimônio financeiro do CEANUT;	Controles Financeiros	TÉCNICA
b.10) Encarregar-se de todos os fluxos financeiros relacionados com o CEANUT, assim como controlar os fluxos;	Controles Financeiros	TÉCNICA
b.11) Controlar todos os recibos referentes a despesas e receitas; Tomar prestações de contas de gastos de recursos e adiantamentos;	Controles Financeiros	TÉCNICA
b.12) Em conjunto com o Diretor-presidente, abrir e movimentar as contas bancárias, emitir documentos, efetuar despesas e pagamentos;	Controles Financeiros	TÉCNICA
b.13) Manter contato com o contador, quando necessário;	Contabilidade	ESTRATÉGICA
	Controles Financeiros	TÉCNICA
b.14) Apresentar relatório semestral de prestações de contas;	Controles Financeiros	TÉCNICA
b.15) Propor e incentivar a discussão sobre o destino a curto, médio e longo prazo dos recursos captados;	Análise e Planejamento Financeiro	ESTRATÉGICA
b.16) Fazer relatório semestral das atividades desenvolvidas pela sua diretoria;	Qualidade	ESTRATÉGICA

Fonte: Artigo 30, inciso b, do Estatuto do CEANUT.

Salienta-se que o Diretor Administrativo-financeiro também é o vice-presidente do CEANUT e, conforme o “item b.3” do quadro 6, deve estar apto a exercer as atividades do cargo.

O Quadro 7 mostra a relação de cada obrigatoriedade do cargo de Diretor de Recursos Humanos e Qualidade do CEANUT com a competência empreendedora correspondente. Essa diretoria apenas possui competências que envolvem duas categorias de competências empreendedoras: Comportamental e estratégica.

Quadro 7: Obrigações e Competências do cargo de Diretor de Recursos Humanos e Qualidade.

Obrigações do cargo:	Competência(s) correspondente(s):	Categoria da competência
c.1) Realizar o trabalho em conjunto com os acadêmicos de Psicologia, quando houver;	Associativismo	ESTRATÉGICA
c.2) Promover o processo de seleção de novos membros;	Gestão de Pessoas	ESTRATÉGICA
c.3) Instruir os membros quanto ao funcionamento e organização da Empresa, assegurando o cumprimento ao Código de Ética;	Qualidade	ESTRATÉGICA
c.4) Organizar programas de capacitação para os membros, tanto presenciais quanto à distância;	Gestão de Pessoas	ESTRATÉGICA
c.5) Disponibilizar cursos pagos, em programas de capacitação, para os membros, conforme rendimento obtido nas avaliações de desempenho;	Gestão de Pessoas / Análise e Planejamento Financeiro	ESTRATÉGICA
c.6) Arquivar os certificados de participação dos membros em programas de capacitação, tanto presenciais quanto à distância;	Qualidade	ESTRATÉGICA
c.7) Promover integração entre os membros da Empresa através de jantares, encontros, confraternizações, etc.;	Desenvolvimento de Equipes	COMPORTAMENTAL
c.8) Promover a motivação de todos, com a realização de dinâmicas de grupo, frases, mensagens, cartões para os aniversariantes, entre outros;	Desenvolvimento de Equipes	COMPORTAMENTAL
c.9) Promover e organizar eventos internos (palestras, cursos, etc.), responsabilizando-se pela realização dos mesmos;	Gestão de Pessoas	ESTRATÉGICA

c.10) Controlar as atividades, o cumprimento dos horários, os rendimentos de cada membro. Cabe também a essa direção o controle das faltas e analisar as justificativas dando o seu parecer;	Gestão de Pessoas	ESTRATÉGICA
c.11) Aplicar os questionários de avaliação de desempenho de todos os membros ao final de cada gestão;	Qualidade	ESTRATÉGICA
c.12) Promover a entrevista de desligamentos dos membros que estão saindo, visando saber da pessoa opiniões gerais e específicas a respeito da Empresa e de como ela pode vir a melhorar;	Qualidade	ESTRATÉGICA
c.13) Fazer relatório semestral das atividades desenvolvidas pela sua diretoria.	Qualidade	ESTRATÉGICA

Fonte: Artigo 30, inciso c, do Estatuto do CEANUT.

O Quadro 8 mostra a relação de cada obrigatoriedade do cargo de Diretor de Marketing com a competência empreendedora correspondente. Essa diretoria, também, possui competências que envolvem as três categorias de competências empreendedoras, mas a maioria delas pertence à categoria estratégica.

Quadro 8: Obrigações e Competências do cargo de Diretor de Marketing:

Obrigações do cargo:	Competência(s) correspondente(s):	Categoria da Competência
d.1) Encarregar-se de toda a publicidade relacionada ao CEANUT;	Marketing	ESTRATÉGICA
d.2) Divulgar a Empresa com a finalidade de captar serviços associados à mesma e esclarecimentos do funcionamento da Empresa para os alunos da graduação, professores, Departamentos, Universidade, outras Empresas Juniores e comunidade em geral;	Marketing	ESTRATÉGICA
	Vendas/ Comercialização	TÉCNICA
d.3) Coordenar e disciplinar a divulgação de eventos através de cartazes e similares em áreas apropriadas;	Marketing	ESTRATÉGICA
d.4) Elaborar e confeccionar matérias para qualquer divulgação da Empresa como folders, cartões de visita, newsletter;	Marketing	ESTRATÉGICA

d.5) Distribuir o material de divulgação;	Marketing	ESTRATÉGICA
d.6) Organizar junto à Comissão de Graduação (COMGRAD) e Centro Acadêmico (CA) do curso de Nutrição a recepção aos calouros;	Marketing	ESTRATÉGICA
d.7) Responsabilizar-se por todas as informações disponíveis nas redes sociais ou outros meios de divulgação da Empresa;	Marketing	ESTRATÉGICA
d.8) Captar patrocínio para os eventos;	Busca de Recursos Financeiros/ Análise e Planejamento Financeiro	ESTRATÉGICA
	Negociação	COMPORTAMENTAL
d.9) Aplicar questionário de pesquisa de satisfação dos projetos junto ao cliente;	Qualidade	ESTRATÉGICA
	Atendimento ao cliente	TÉCNICA
d.10) Conscientizar o restante do CEANUT sobre a importância do marketing;	Marketing	ESTRATÉGICA
d.11) Fazer relatório semestral das atividades desenvolvidas pela sua diretoria.	Qualidade	ESTRATÉGICA
d.12) Estabelecer parcerias com Institutos, Associações, Órgãos Municipais, Estaduais e Federais, para a realização de projetos.	Associativismo	ESTRATÉGICA

Fonte: Capítulo V, Artigo 30, inciso d, do Estatuto do CEANUT.

O Quadro 9 mostra a relação de cada obrigatoriedade do cargo de Diretor de Projetos com a competência empreendedora correspondente. Essa diretoria, também, possui competências que envolvem as três categorias de competências empreendedoras, mas a maioria das competências pertence à categoria técnica.

Quadro 9: Obrigações e competências do cargo de Diretor de Projetos:

Obrigações do cargo:	Competência(s) correspondente(s):	Categoria da Competência
e.1) Pesquisar e elaborar novos projetos para propor à DE;	Análise de mercado/ Análise e Planejamento Financeiro	ESTRATÉGICA
e.2) Recepcionar e visitar clientes, visando ao seu correto atendimento;	Negociação	COMPORTAMENTAL
	Atendimento ao cliente/ Vendas	TÉCNICA
e.3) Avaliar a viabilidade do projeto junto ao professor responsável;	Técnicas de Produção/ Eficiência Energética/ Logística e Distribuição	TÉCNICA
e.4) Definir as etapas do projeto;	Técnicas de Produção/ Eficiência Energética/ Logística e Distribuição	TÉCNICA
e.5) Repassar para a DE, todas as propostas de customização estabelecidas com os clientes;	Qualidade	ESTRATÉGICA
e.6) Coordenar a equipe de gestores de projetos, orientando e cobrando qualidade nos projetos realizados. E, em caso de desvios relativos ao planejamento inicial, informar à DE e propor as medidas corretivas necessárias;	Gestão de Pessoas	ESTRATÉGICA
e.7) Revisar relatórios dos projetos e sistematizar as informações coletadas, identificando pontos críticos para elaboração de propostas visando à melhoria dos serviços prestados.	Qualidade	ESTRATÉGICA

Fonte: Artigo 30, inciso e, do Estatuto do CEANUT.

Após o diagnóstico, os quadros 5, 6, 7, 8 e 9, referentes às obrigações e competências de cada um dos cargos, foram comparados para a identificação de competências em comum entre eles, em cada uma das três categorias de competências empreendedoras.

Conforme apresentado no quadro 10, as competências “empreendedorismo” e “liderança” são compartilhadas pelas diretorias Administrativo-financeira e Presidência. A competência “desenvolvimento de equipes” é compartilhada pelas outras duas citadas anteriormente e ainda pela diretoria de Recursos Humanos (RH) e Qualidade. As diretorias de

Projetos, Marketing, Presidência e Administrativo-financeira compartilham a competência “negociação”.

Salienta-se que diretoria Administrativo-financeira apenas possui “negociação” em seu escopo de trabalho, porém, foi considerado que o cargo exige todas as competências comportamentais, por causa do exercício concomitante da vice-presidência.

Quadro 10: Competências empreendedoras da categoria comportamental necessárias por cargo de diretoria do CEANUT.

Competência	Recursos Humanos e Qualidade	Projetos	Presidente	Administrativo-financeiro	Marketing
Categoria Comportamental					
Empreendedorismo			X	X*	
Liderança			X	X*	
Desenvolvimento de Equipes	X		X	X*	
Negociação		X	X	X	X

* - Competências do Diretor-presidente necessárias para a área Administrativo-financeira, devido ao exercício simultâneo da vice-presidência.

Na categoria de competências estratégicas, o quadro 11 mostra que as diretorias de Recursos Humanos e Qualidade, de Projetos, Presidência e Administrativo-financeira possuem a competência “gestão de pessoas”. Porém, essa competência não é obrigatória da diretoria Administrativo-financeira, mas se torna necessária devido a ela acumular a vice-presidência, assim como também ocorreu com algumas das competências comportamentais.

Segundo o mesmo quadro, todas as diretorias possuem as competências “qualidade” e “análise e planejamento financeiro”. A Presidência e o Administrativo-financeiro são as diretorias que possuem a competência “contabilidade”. As diretorias de Recursos Humanos e Qualidade e de Marketing são as que possuem a competência “associativismo”.

Quadro 11: Competências empreendedoras da categoria estratégica necessárias por cargo de diretoria do CEANUT.

Competência	Recursos Humanos e Qualidade	Projetos	Presidente	Administrativo-financeiro	Marketing
Categoria Estratégica					
Gestão de Pessoas	X	X	X	X*	
Qualidade	X	X	X	X	X
Contabilidade			X	X	
Associativismo	X				X
Análise e Planejamento Financeiro	X	X	X	X	X
Busca de Recursos Financeiros					X
Análise de mercado		X			
Marketing					X

Na categoria de competências técnicas, o quadro 12 mostra que a competência “controles financeiros” é compartilhada pela Presidência e pelo Administrativo-financeiro. “Atendimento ao cliente” é compartilhada pelas diretorias de Projetos, Administrativo-financeiro e de Marketing. “Vendas” é compartilhada pelas diretorias de Projetos e de Marketing. Destaca-se que a diretoria de Recursos Humanos e Qualidade não possui nenhuma competência na categoria técnica.

Quadro 12: Competências empreendedoras da categoria técnica necessárias por cargo de diretoria do CEANUT.

Competência	Recursos Humanos e Qualidade	Projetos	Presidente	Administrativo-financeiro	Marketing
Categoria Técnica					
Formação de Preço				X	
Controles Financeiros			X	X	

Atendimento Ao Cliente		X		X	X
Vendas		X			X
Comercialização					X
Técnicas de Produção		X			
Eficiência Energética		X			
Logística De Distribuição		X			

6.2 PLANEJAMENTO DOS TREINAMENTOS:

A partir do diagnóstico realizado, foi elaborada uma proposta de treinamento objetivando contemplar todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho dos cargos de diretoria do CEANUT. Os treinamentos foram planejados por diretoria, para anteder as especificidades de conteúdos programáticos de cada área.

Um dos principais problemas encontrados para planejar o período de duração do programa foi o fato dos membros da empresa terem pouca disponibilidade de tempo em dias úteis para encontros, uma vez que, além das atividades que desempenham no CEANUT, têm aulas e, a maioria, também realiza estágios ou faz parte de outros projetos da universidade, considerando-se que a participação no CEANUT não exige exclusividade. Neste aspecto, é difícil que os alunos consigam compatibilizar os encontros semanais com outras atividades. Por essa razão, parte das atividades do programa deverá ser à distância.

No CEANUT, a dedicação semanal para consultores e gestores de projetos é de 8h e para diretores de 12h. Os membros podem realizar parte dessa carga-horária à distância. A ideia é que os treinamentos façam parte dessa carga-horária semanal total dos membros.

Outra razão para a escolha de atividades à distância é a viabilidade financeira para a empresa, já que existem diversas opções de recursos de aprendizagem disponibilizados de forma gratuita ou a um preço acessível ao CEANUT, o que aumenta as chances do programa ser replicável em qualquer cenário econômico da EJ.

E, também, porque “a internet e os livros são as fontes que mais ajudam os alunos a se prepararem para empreender, com mais de 80% de afirmações positivas para cada uma” (Endeavor e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014), conforme mostra a figura 11.

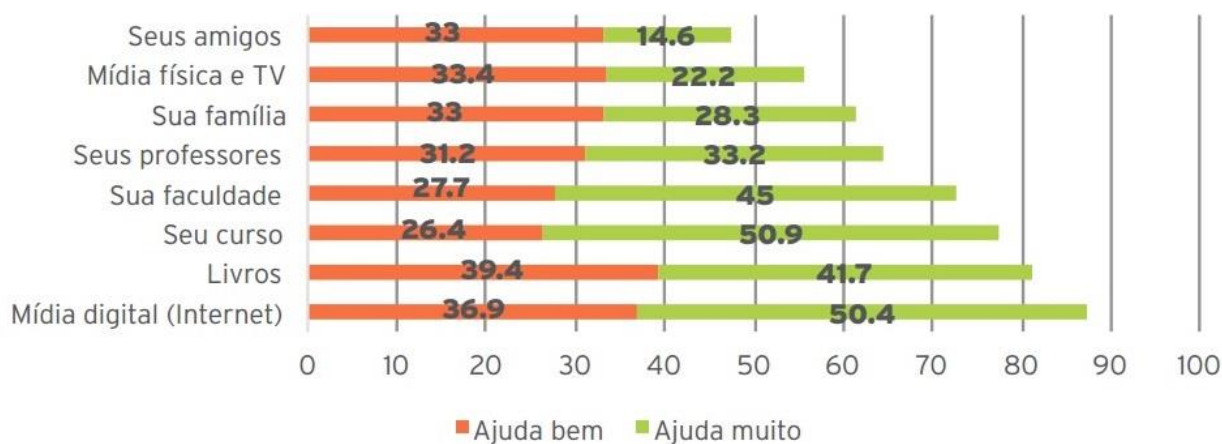


Figura 11: Fontes que ajudam os alunos a se prepararem para empreender.

Fonte: Endeavor e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014.

O tempo de duração do programa foi estabelecido a partir da distribuição dos conteúdos programáticos de cada diretoria em encontros semanais. O objetivo foi planejar de um a dois encontros por semana, no máximo, para tornar viável a conciliação com demais atividades dos diretores em treinamento. Para isso, foi estipulado um número de 12 semanas para a realização de todo o programa de treinamentos.

O treinamento foi organizado em três módulos e cada um deles foi dividido em encontros, conforme o conteúdo programático estabelecido para estudar cada uma das competências empreendedoras dos cargos.

A divisão dos módulos foi baseada nas três categorias de competências empreendedoras (comportamental, estratégica e técnica) para organizar o treinamento por similaridade de assuntos:

MÓDULO 1: Categoria das competências comportamentais.

O objetivo dos treinamentos desse módulo é criar meios dos diretores em treinamento compreenderem como é a maneira de empreender, negociar e liderar pessoas e equipes no CEANUT.

MÓDULO 2: Categoria das competências estratégicas.

O objetivo dos treinamentos desse módulo é criar meios dos diretores em treinamento compreenderem como é a forma de pensar sobre o negócio do CEANUT e de se explorar as informações disponíveis no mercado sobre as competências da categoria.

MÓDULO 3: Categoria das competências técnicas.

O objetivo dos treinamentos desse módulo é criar meios dos diretores em treinamento aprenderem sobre a atividade operacional do negócio e práticas do dia a dia.

6.2.1 Treinamentos:

6.2.1.1 Fase de diagnóstico do nível de conhecimento dos diretores em treinamento sobre cada uma das competências empreendedoras do seu cargo:

Para todos os encontros foram estabelecidos os participantes, os conteúdos programáticos, os recursos de apoio à aprendizagem necessários, o custo, a semana de realização, o número do encontro, o objetivo, o local e o ministrante.

Semana de realização: 1º semana do programa.

Número do encontro: 1.

Participantes: Todos os diretores.

Objetivo: Explicar sobre o funcionamento do programa e realizar um diagnóstico do nível de conhecimento de cada diretor sobre as competências que são exigidas no escopo de trabalho da sua área.

Conteúdo Programático:

- Funcionamento do programa de treinamentos;
- Diagnóstico do nível de domínio sobre cada uma das competências;

Recursos:

- Exposição oral do Diretor de Recursos Humanos e Qualidade sobre o funcionamento do programa.

- Realização de diagnóstico do nível de conhecimento sobre cada competência através do preenchimento do Mapa de Competências Empreendedoras do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015b).

Conforme a figura 12, o próprio Mapa de Competências Empreendedoras do SEBRAE pode ser utilizado para realizar um diagnóstico do nível de conhecimento dos diretores sobre cada uma das competências que deve possuir para o exercício das atividades da sua área. A figura é composta por três níveis de domínio do conhecimento: básico (amarelo), moderado (laranja) ou avançado (vermelho). Cada um dos pontos é referente a uma competência e deve ser assinalado em apenas um dos níveis de conhecimento.

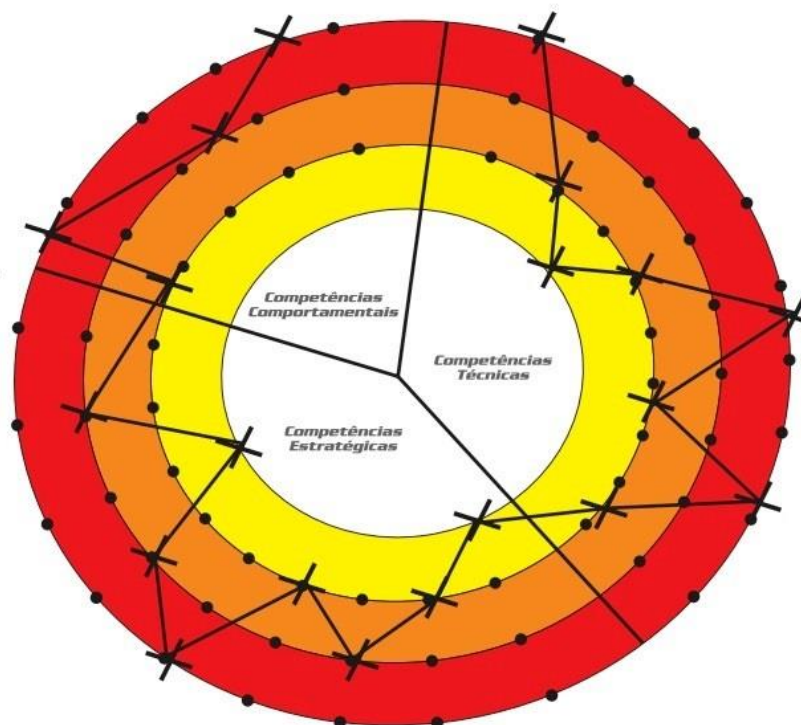


Figura 12: Mapa de Competências Empreendedoras Preenchido.

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015a).

Porém, é necessária uma adaptação para a realização do diagnóstico de cada diretor do CEANUT, uma vez que devem assinalar apenas o nível de conhecimento das competências do seu cargo e não todas do mapa.

A figura 13 apresenta a demonstração das competências a serem preenchidas pelo Diretor de Recursos Humanos e Qualidade.

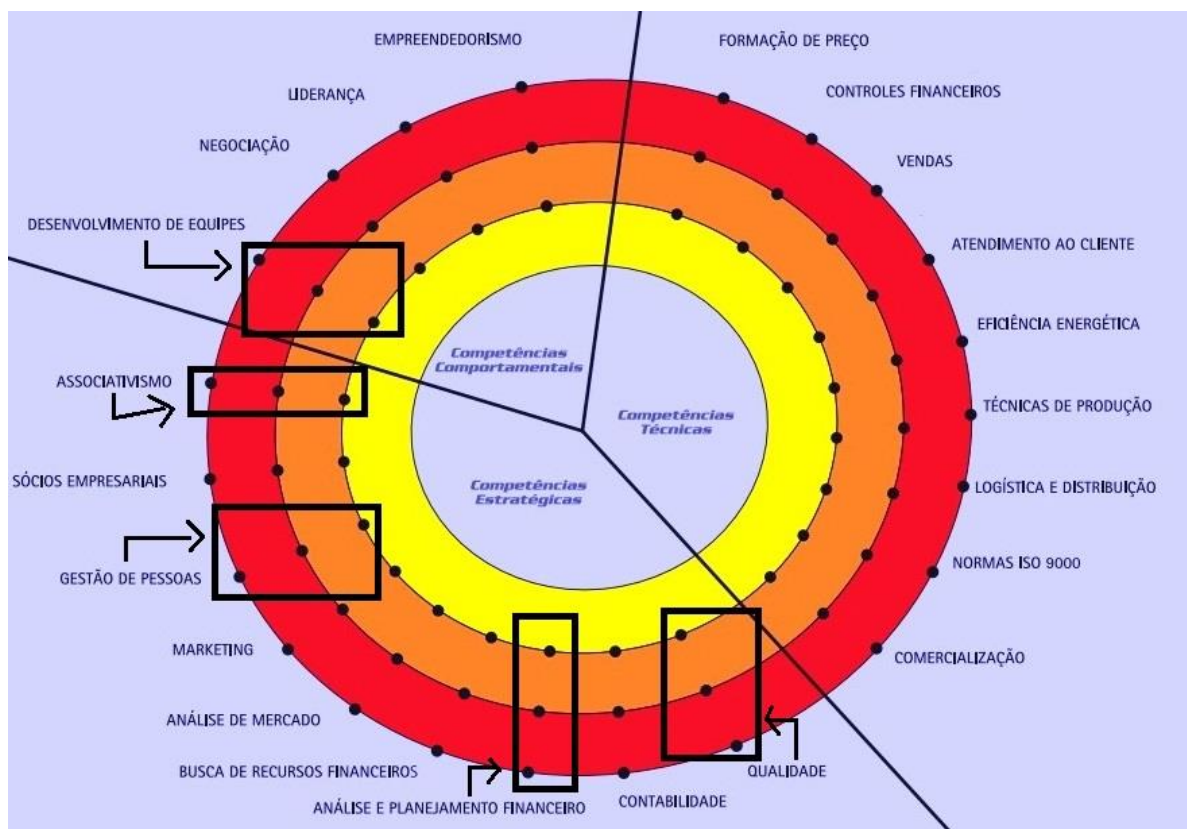


Figura 13: Mapa de Competências empreendedoras sinalizado com as cinco competências do diretor de RH e Qualidade para diagnóstico de nível de conhecimento.

Fonte: Adaptação do Mapa de Competências Empreendedoras do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015b).

Custo: Gratuito.

Ministrante: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Local: Sala do CEANUT.

6.2.1.2 Treinamentos para o Diretor-presidente:

O treinamento para o Diretor-presidente consiste em desenvolver as competências “empreendedorismo”, “liderança”, “desenvolvimento de equipes”, “negociação”, “gestão de pessoas”, “qualidade”, “contabilidade”, “controles financeiros” e “análise e planejamento financeiro”.

O treinamento foi dividido em três módulos porque o Diretor-presidente possui competências nas três categorias de competências empreendedoras.

6.2.1.2.1 Módulo 1: Categoria de competências comportamentais:

Número do encontro: 2.

Semana de realização: 1º semana do programa.

Participantes: Diretor-presidente.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “desenvolvimento de equipes”.

Conteúdo programático:

- Condução de grupos;
- Relacionamento ético;

Recursos:

- Curso à distância intitulado “Fundamentos para o Relacionamento Interpessoal”, disponibilizado pelo SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 2015c).
- Fórum de discussão sobre os conteúdos do curso.

Mediador do fórum de discussão: Diretor-presidente com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: R\$ 75,00.

Local: Plataforma de educação à distância do SENAC e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 3.

Semana de realização: 2º semana do programa.

Participantes: Diretor-presidente.

Objetivo: Ensinar sobre as competências “empreendedorismo” e “liderança”.

Conteúdo programático:

- Empreendedorismo;
- Forma de empreender no CEANUT;
- Forma de liderar no CEANUT;

Recursos:

- **Para abordar sobre Empreendedorismo:**

- a) Curso gratuito e à distância sobre empreendedorismo, intitulado “SEI Empreender”, disponibilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015e).

- **Para abordar sobre Liderança:**

- b) Leitura do capítulo 5, Um Gestor que Lidera, do texto “Criando Equipes Altamente Produtivas”, disponibilizado gratuitamente no site da Endeavor (ENDEAVOR, 2015c).

- Discussão sobre os conteúdos do curso e do texto.

Mediador da discussão: Diretor-presidente com mandato em vigência.

Modalidade: Mista (o curso será realizado à distância e a leitura do texto bem como a discussão sobre ela e o curso serão presenciais).

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância do SEBRAE e sala do CEANUT.

Número do encontro: 4.

Semana de realização: 3º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “Negociação”.

Participantes: Diretor-presidente.

Conteúdo programático:

- Estratégias e habilidades de negociações de sucesso;
- Regras para a elaboração e assinatura de contratos;

Recursos:

- Curso gratuito e à distância intitulado “Negociações de sucesso: estratégias e habilidades essenciais sobre negociação”, disponibilizado pelo Coursera (COURSERA, 2015c);
- Tutorial de preenchimento de contratos do CEANUT;
- Fórum de discussão sobre os conteúdos do curso e sobre o tutorial;

Mediador do fórum de discussão: Diretor-presidente com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância do Coursera e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

6.2.1.2.2 Módulo 2: Categoria de competências estratégicas:

Número do encontro: 5.

Semana de realização: 4º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”, com foco na realização e execução de um Planejamento Estratégico.

Participantes: Diretor-presidente.

Conteúdo programático:

- Elaboração de planejamento estratégico;

Recurso:

- Texto intitulado “Como Construir e Executar seu Planejamento Estratégico”, disponibilizado pela Endeavor (ENDEAVOR, 2015d);
- Leitura de um planejamento estratégico já realizado pelo CEANUT;
- Discussão sobre o conteúdo do texto e do modelo de planejamento estratégico do CEANUT.

Ministrante: Diretor-presidente com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 6.

Semana de realização: 5º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”, com foco no processo de realização de relatório semestral de atividades;

Participantes: Diretor-presidente.

Conteúdo programático:

- Como elaborar um relatório semestral de atividades;

Recurso:

- Tutorial de elaboração de relatório de atividades;
- Leitura de um modelo de relatório semestral de atividades da respectiva diretoria;
- Fórum de discussão sobre o tutorial e a leitura.

Modalidade: À distância.

Mediador do fórum de discussão: Diretor-presidente com mandato em vigência.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 7.

Semana de realização: 6º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”, com foco no processo de realização de reuniões da empresa.

Participantes: Diretor-presidente.

Conteúdo programático:

- Instruções para presidir uma reunião da empresa;
- Instruções para a assinatura e validação de atas de reunião.

Recursos:

- Apresentação de um modelo de ata assinada;
- Apresentação do protocolo de realização de reuniões;

Ministrante:

- Diretor-presidente com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do Encontro: 8.

Semana de realização: 7º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “gestão de pessoas”.

Participantes: Diretor-presidente.

Conteúdo programático:

- Mecanismos para realizar a gestão de pessoas;
- Maneira de realizar a gestão de pessoas no CEANUT;

Recursos:

- Leitura dos capítulos I ao IV do texto “Liderança Inspiradora: Como inovar na Gestão de Pessoas”, disponibilizado pela Endeavor (ENDEAVOR, 2015d).
- Discussão sobre o texto e sobre a maneira de realizar a gestão de pessoas no CEANUT.

Ministrante: Diretor-presidente com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 9.

Semana de realização: 8º semana do programa:

Objetivo: Ensinar sobre a competência “análise e planejamento financeiro”.

Participantes: Diretor-presidente.

Conteúdo programático:

- Análise financeira.

Recursos:

- Curso à distância e gratuito intitulado “Análise e Planejamento Financeiro” disponibilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015f).
- Fórum de discussão sobre o curso.

Mediador do fórum de discussão: Diretor-presidente com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local de realização: Plataforma de educação à distância do SEBRAE e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 10.

Semana de realização: 9º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “contabilidade”.

Participantes: Diretor-presidente.

Conteúdo programático:

- Compreensão da terminologia contábil;
- Obrigatoriedades contábeis do CEANUT;

Recursos:

- Curso gratuito e à distância intitulado “Fundamentos e Linguagem de Negócios: Contabilidade”, disponibilizado pelo Coursera (COURSERA, 2015d);
- Fórum de discussão sobre o curso e as obrigatoriedades contábeis do CEANUT.

Mediador do fórum de discussão: Diretor-presidente com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local de realização: Plataforma de educação à distância do Coursera e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

6.2.1.2.3 Módulo 3: Categoria de competências técnicas:

Número do encontro: 11.

Semana de realização: 10º semana do programa:

Objetivo: Ensinar sobre a competência “controles financeiros”.

Participantes: Diretor-presidente.

Conteúdo programático:

- Controle do Fluxo de caixa;
- Prestação de contas para o Conselho Fiscal;

Recursos:

- Demonstração de preenchimento de planilha de fluxo de caixa;
- Apresentação do protocolo de prestação de contas para o Conselho Fiscal.

Ministrante: Diretor-presidente com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local de realização: Sala do CEANUT.

6.2.1.3 Treinamentos para o Diretor Administrativo-financeiro:

O treinamento para o Diretor Administrativo-financeiro consiste em desenvolver as competências necessárias da área (“negociação”, “qualidade”, “contabilidade”, “controles financeiros”, “análise e planejamento financeiro”, “atendimento ao cliente” e “ formação do preço”) e, ainda, as competências do Diretor-presidente que não fazem parte da sua área específica (“empreendedorismo”, “liderança” e “gestão de pessoas”), para o exercício da vice-presidência.

O treinamento foi dividido em três módulos porque o diretor administrativo-financeiro possui competências nas três categorias de competências empreendedoras.

6.2.1.3.1 Módulo 1: Categoria de competências comportamentais:

Número do encontro: 2.

Semana de realização: 1º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a Competência “Desenvolvimento de Equipes”.

O 2º encontro do Diretor Administrativo-financeiro foi planejado com base no desenvolvimento da competência “desenvolvimento de equipes” necessária para o vice-presidente. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu respectivo 2º encontro. Porém, o mediador da discussão deverá ser o Diretor Administrativo-financeiro com mandato em vigência.

Número do encontro: 3.

Semana de realização: 2º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre as Competências “Empreendedorismo” e “Liderança”.

O 3º encontro do Diretor Administrativo-financeiro foi planejado com base no desenvolvimento das competências “empreendedorismo” e “liderança” necessárias para o vice-presidente. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu respectivo 3º

encontro. Porém, o mediador da discussão deverá ser o diretor Administrativo-financeiro com mandato em vigência.

Número do encontro: 4.

Semana de realização: 3º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “negociação”.

O quarto encontro do Diretor Administrativo-financeiro foi planejado com base no desenvolvimento da competência “negociação”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu quarto encontro. Porém, o ministrante deverá ser o Diretor Administrativo-financeiro.

6.2.1.3.2 Módulo 2: Categoria de competências estratégicas:

Número do encontro: 5.

Semana de realização: 4º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a Competência “qualidade”.

O quinto encontro do diretor administrativo-financeiro foi planejado com base no desenvolvimento da competência “qualidade”, com foco na realização e execução de um Planejamento Estratégico. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu quinto encontro. Porém, o ministrante deverá ser o diretor administrativo-financeiro com mandato em vigência.

Número do encontro: 6.

Semana de realização: 5º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”, com foco no processo de emissão de certificados de participação dos membros no CEANUT, elaboração de termos de compromisso dos mesmos e relatório semestral de atividades da área.

Participantes: Diretor administrativo-financeiro.

Conteúdo programático:

- Emissão de certificados de membros;
- Preenchimento do termo de voluntariado do CEANUT;
- Elaboração de relatório semestral de atividades;

Recursos:

- Tutorial para a emissão de certificados de membros;
- Tutorial de preenchimento do termo de voluntariado do CEANUT;
- Tutorial de elaboração de relatório semestral de atividades da área.

Ministrante: Diretor Administrativo-Financeiro com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local de realização: Plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT.

Número do encontro: 7.

Semana de realização: 6º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”, com foco no processo de realização de reuniões da empresa.

Participantes: Administrativo-financeiro.

Conteúdo programático:

- Apresentação de modelo de convocação de reuniões;
- Conteúdo básico de convocações de reuniões – pautas, local, horário e data.
- Tempo de antecedência para convocação, previsto em Estatuto, conforme o tipo de reunião (diretoria ou gerais, e Assembleias);
- Instruções para secretariar uma reunião da empresa;
- Redação de ata de reunião;
- Procedimentos para registro de atas e documentos.

Recursos:

- Tutorial de convocação de uma reunião;
- Tutorial de elaboração de ata de reunião;
- Fórum de discussão sobre os conteúdos programáticos.

Ministrante: Diretor administrativo-financeiro com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local de realização: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 8.

Semana de realização: 7º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “gestão de pessoas”.

O oitavo encontro do diretor administrativo-financeiro foi planejado com base no desenvolvimento da competência “gestão de pessoas”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu respectivo oitavo encontro. Porém, o ministrante deverá ser o diretor administrativo-financeiro com mandato em vigência.

Número do encontro: 9.

Semana de realização: 8º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “análise e planejamento financeiro”.

Participantes: Diretor administrativo-financeiro.

O nono encontro do diretor administrativo-financeiro foi planejado com base no desenvolvimento da competência “análise e planejamento financeiro”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu respectivo nono encontro. Porém, o ministrante deverá ser o diretor administrativo-financeiro com mandato em vigência.

Número do encontro: 10.

Semana de realização: 9º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “contabilidade”.

O décimo encontro do diretor administrativo-financeiro foi planejado com base no desenvolvimento da competência “contabilidade”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu respectivo décimo encontro.

6.2.1.3.3 Módulo 3: Categoria de competências técnicas:

Número do encontro: 11.

Semana de realização: 10º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “controles financeiros”.

Participantes: Diretor Administrativo-financeiro.

Conteúdo programático:

- Regras de arquivamento de documentos do CEANUT;

- Papel de representação junto a instituições financeiras;
- Emissão de nota fiscal e recibo;
- Fluxo de caixa;
- Destino das notas fiscais emitidas pelo CEANUT;
- Destino das notas fiscais recebidas pelo CEANUT;
- Controle do patrimônio financeiro do CEANUT;
- Prestação de contas e reembolso de despesas de membros;
- Relatório semestral de prestação de contas para o Conselho Fiscal;

Recursos:

- Simulação de arquivamento de documentos;
- Tutorial de preenchimento de notas fiscais e recibos;
- Demonstração de preenchimento de planilha de fluxo de caixa;
- Apresentação do protocolo de prestação de contas para o Conselho Fiscal.

Ministrante: Diretor administrativo-financeiro com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 12.

Semana de realização: 11º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “formação de preço”.

Participantes: Diretor Administrativo-financeiro.

Conteúdo programático:

- Orçamento de projetos;

Recursos:

- Curso à distância e gratuito intitulado “Formação do Preço de Venda” (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015g);
- Tabela de honorários do nutricionista.

Ministrante: Diretor administrativo-financeiro com mandato em vigência.

Modalidade: Mista (O curso será à distância e a apresentação da tabela presencial).

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância utilizada pelo SEBRAE e sala do CEANUT.

Número do encontro: 13.

Semana de realização: 12º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “atendimento ao cliente”.

Participantes: Diretor Administrativo-financeiro.

Conteúdo programático:

- Procedimentos para atender os clientes;
- Postura da empresa e dos colaboradores perante os clientes.

Recursos:

- Curso à distância e gratuito intitulado “Atendimento ao Cliente”, disponibilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015h);
- Discussão sobre o conteúdo programático baseada no curso à distância supracitado.

Mediador do fórum de discussão: Diretor Administrativo-financeiro com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância utilizada pelo SEBRAE e plataforma utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

6.2.1.4 Treinamentos para o diretor de recursos humanos e qualidade:

O treinamento para o diretor de Recursos Humanos e Qualidade consiste em desenvolver as competências “desenvolvimento de equipes”, “gestão de pessoas”, “qualidade”, “associativismo” e “análise e planejamento financeiro”.

O treinamento foi dividido em apenas dois módulos, ao contrário das demais diretorias, pois a diretoria de Recursos Humanos e Qualidade não possui competências na categoria técnica.

6.2.1.4.1 Módulo 1: Categoria de competências comportamentais:

Número do encontro: 2.

Semana de realização: 2º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “desenvolvimento de equipes”.

Participantes: Diretor de RH e Qualidade.

Conteúdo programático:

- Motivação;

Recursos:

- **Para abordar sobre motivação:**

- a) Curso gratuito e à distância oferecido pela Fundação Getúlio Vargas, intitulado “Motivação nas Organizações” (Fundação Getúlio Vargas, 2015c);
- b) Leitura do capítulo 5, Motivação e Recompensa, do texto “Criando Equipes Altamente Produtivas”, (Endeavor, 2015f);
- c) Fórum de discussão sobre o curso e o texto.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à da Fundação Getúlio Vargas e Plataforma de educação a distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 3.

Semana de realização: 3º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “desenvolvimento de equipes”.

Participantes: Diretor de RH e Qualidade.

Conteúdo programático:

- Integração;

Recursos:

- Serão utilizados exemplos de ações já realizadas pela empresa, a partir das quais será realizada uma discussão sobre os casos apresentados e os resultados obtidos em cada um.

Ministrante: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

6.2.1.4.2 Módulo 2: Categoria de competências estratégicas:

Número do encontro: 4.

Semana de realização: 4º semana do programa.

O quarto encontro do diretor de Recursos Humanos e Qualidade foi planejado com base no desenvolvimento da competência “qualidade”, com foco na realização e execução de um Planejamento Estratégico. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu quinto encontro. Porém, o ministrante deverá ser o Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Número do encontro: 5.

Semana de realização: 5º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “Qualidade”, com foco no processo de instrução de membros quanto ao funcionamento da empresa.

Participantes: Diretor de RH e Qualidade.

Conteúdo programático:

- Forma de orientar e de assegurar o cumprimento do código de ética.

Recursos:

- Código de Ética do CEANUT;
- Discussão sobre a forma de orientar e assegurar o cumprimento do código de ética.

Ministrante: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 6.

Semana de realização: 6º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”, com foco no processo de realização de relatório semestral de atividades da área.

Participantes: Diretor de RH e Qualidade.

Conteúdo programático:

- Como elaborar um relatório semestral de atividades;

Recurso:

- Tutorial de elaboração de relatório de atividades;
- Leitura de um modelo de relatório semestral de atividades da respectiva diretoria;
- Fórum de discussão sobre o tutorial e a leitura.

Modalidade: À distância.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 7.

Semana de realização: 6º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”, com foco no processo de aplicação de questionários de avaliação de desempenho dos membros, de realização de entrevistas de desligamento de membros e de arquivamento de certificados dos membros.

Participantes: Diretor de RH e Qualidade.

Conteúdo programático:

- Método de avaliação de desempenho de membros;
- Processo de desligamento de membros;

Recursos:

- Roteiro de entrevista de desligamento de membros;
- Fórum de discussão sobre o mecanismo de avaliação de desempenho de membros.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 8.

Semana de realização: 7º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “gestão de pessoas”.

O oitavo encontro do diretor de Recursos Humanos e Qualidade foi planejado com base no desenvolvimento da competência “gestão de pessoas”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu respectivo oitavo encontro.

Número do encontro: 9.

Semana de realização: 8º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “Gestão de Pessoas”.

Participantes: Diretor RH e Qualidade.

Conteúdo programático:

- Recrutamento;
- Seleção;
- Mecanismos de seleção dos processos seletivos de consultores e de diretores.

Recursos:

- Leitura do texto intitulado “Recrutar é um talento” (Endeavor, 2015g);
- Leitura do formulário de entrevista de candidatos ao processo seletivo de consultores e do formulário de candidatura da diretoria;
- Discussão sobre o texto e as perguntas dos formulários.

Ministrante: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 10.

Semana de realização: 9º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “gestão de pessoas”.

Participantes: Diretor de RH e Qualidade.

Conteúdo programático:

- Realização de programas de treinamentos.

Recursos:

- Curso gratuito e à distância da FGV intitulado “Recursos Humanos”, disponibilizado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas, 2015d);

- Fórum de discussão sobre os conteúdos abordados no curso.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância da FGV e plataforma utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 11.

Semana de realização: 10º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “gestão de pessoas”.

Participantes: Diretor de RH e Qualidade.

Conteúdo programático:

- Programa de treinamentos para consultores;
- Programa de treinamentos para diretores.

Recursos:

- Tutorial de realização do programa de treinamento para consultores;
- Tutorial de realização do programa de treinamento para diretores;

Ministrante: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 12.

Semana de realização: 11º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “associativismo”.

Participantes: Diretor de RH e Qualidade.

Conteúdo programático:

- Relacionamento Interinstitucional com foco em parcerias;

Recursos:

- Curso intitulado “Fortalecendo o Associativismo” disponibilizado pelo SESI (Sistema Social da Indústria, 2015c);
- Fórum de discussão sobre o curso.

Custo: R\$ 34,00.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância do SESI e plataforma utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 13.

Semana de realização: 12º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “análise e planejamento financeiro”.

Participante: Diretor de Recursos Humanos e Qualidade.

O décimo terceiro encontro do diretor de Recursos Humanos e Qualidade foi planejado com base no desenvolvimento da competência “análise e planejamento financeiro”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu 9º encontro. Porém, o ministrante será o Diretor de RH e Qualidade com mandato em vigência.

6.2.1.5 Treinamentos para o diretor de Marketing:

O treinamento para o diretor de Marketing consiste em desenvolver as competências “negociação”, “qualidade”, “associativismo”, “análise e planejamento financeiro”, “busca de recursos financeiros”, “marketing”, “atendimento ao cliente”, “vendas” e “comercialização”.

O treinamento foi dividido em três módulos, porque a diretoria de marketing possui competências nas três categorias de competências empreendedoras.

6.2.1.5.1 Módulo 1: Categoria de competências comportamentais:

Número do encontro: 2.

Semana de realização: 2º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “Negociação”.

Conteúdo Programático:

O segundo encontro do diretor de marketing foi planejado com base no desenvolvimento da competência “negociação”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu 4º encontro. Porém, o ministrante deverá ser o diretor de Marketing com mandato em vigência.

6.2.1.5.2 Módulo 2: Categoria de competências estratégicas:

Número do encontro: 3.

Semana de realização: 3º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”.

Participantes: Diretor de Marketing.

Conteúdo Programático:

- Pós-vendas;

Recursos:

- Modelo de pesquisa de satisfação de clientes do CEANUT;

Ministrante: Diretor de Marketing com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 4

Semana de realização: 4º semana do programa.

O quarto encontro do diretor de Marketing foi planejado com base no desenvolvimento da competência “qualidade”, com foco na realização e execução de um Planejamento Estratégico. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu quinto encontro. Porém, o ministrante deverá ser o diretor de Marketing.

Número do encontro: 5

Semana de realização: 5º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”, com foco no processo de realização de relatório semestral de atividades;

Participantes: Diretor de Marketing;

Conteúdo programático:

- Como elaborar um relatório semestral de atividades;

Recurso:

- Tutorial de elaboração de relatório de atividades;
- Leitura de um modelo de relatório semestral de atividades da respectiva diretoria;
- Fórum de discussão sobre o tutorial e a leitura.

Modalidade: À distância.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de Marketing com mandato em vigência.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 6

Semana de realização: 6º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “marketing”.

Participantes: Diretor de Marketing.

Conteúdo programático:

- Publicidade e divulgação empresarial.

Recursos:

- Curso gratuito e à distância intitulado “Produto, Marca e Serviços” disponibilizado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas, 2015g);
- Fórum de discussão sobre o conteúdo do curso.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de Marketing com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância utilizada pela FGV e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 7

Semana de realização: 7º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “marketing”.

Participantes: Diretor de Marketing.

Conteúdo programático:

- Regras de uso de informações do CEANUT para a elaboração de materiais de divulgação da empresa;
- Formas de utilizar a logomarca da empresa;
- Ferramentas para elaboração de materiais de divulgação.

Recursos:

- Discussão sobre as regras de conduta para o marketing;
- Instrumento de padronização da logomarca;
- Apresentação da ferramenta utilizada para a elaboração de materiais de divulgação;

Ministrante: Diretor de Marketing com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 8

Semana de realização: 8º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “marketing”.

Participantes: Diretor de Marketing.

Conteúdo programático:

- Objetivos e procedimentos para a organização da recepção semestral dos calouros do curso de nutrição da UFRGS.

Recursos:

- Roteiro da empresa para a realização da recepção dos calouros do curso;
- Explicação sobre ações realizadas na recepção dos calouros em semestres anteriores.

Ministrante: Diretor de Marketing com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 9.

Semana de realização: 9º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre as competências “busca de recursos financeiros” e “análise e planejamento financeiro”.

Participantes: Diretor de Marketing.

Conteúdo programático:

- Método adotado pelo CEANUT para a captação de patrocínios para eventos;
- Análise financeira;

Recursos:

- Curso à distância e gratuito intitulado “Análise e Planejamento Financeiro” disponibilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015f);
- Fórum de discussão sobre o curso o curso e o método adotado pelo CEANUT para captação de patrocínios para eventos.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de marketing com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local de realização: Plataforma de educação à distância do SEBRAE e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 10

Semana de realização: 10º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre “associativismo”.

O décimo encontro do Diretor de Marketing foi planejado com base no desenvolvimento da competência “associativismo”. O treinamento será igual ao do Diretor de

Recursos Humanos e Qualidade, descrito no seu 12º encontro. Porém, o mediador do fórum de discussão deverá ser o Diretor de Marketing com mandato em vigência.

6.2.1.5.3 Módulo 3: Categoria de competências técnicas

Número do encontro: 11.

Semana de realização: 11ª semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre as competências “vendas” e “comercialização”.

Participantes: Diretor de marketing.

Conteúdo programático:

- Planejamento e gerenciamento de vendas;
- Formas de disponibilizar os serviços e produtos do CEANUT no mercado.

Recursos:

- Curso à distância e gratuito intitulado “SEI - Vender” disponibilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015i);
- Fórum de discussão sobre os conteúdos abordados no curso e sobre as formas de disponibilizar os serviços e produtos do CEANUT no mercado.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de Marketing com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância do SEBRAE e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 12.

Semana de realização: 12ª semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “Atendimento ao cliente”.

O décimo segundo encontro do Diretor de Marketing foi planejado com base no desenvolvimento da competência “Atendimento ao cliente”. O treinamento será igual ao do Diretor Administrativo-financeiro, descrito no seu 13º encontro. Porém, o mediador do fórum de discussão deverá ser o Diretor de Marketing com mandato em vigência.

6.2.1.6 Treinamentos para o diretor de Projetos:

O treinamento para o diretor de Projetos consiste em desenvolver as competências “negociação”, “gestão de Pessoas”, “qualidade”, “análise e planejamento financeiro”, “análise de mercado”, “atendimento ao cliente”, “vendas”, “técnicas de produção”, “eficiência energética” e “logística de distribuição”.

O treinamento foi dividido em três módulos, porque a diretoria de projetos possui competências nas três categorias de competências empreendedoras.

6.2.1.6.1 Módulo 1: Categoria de competências comportamentais:

Número do encontro: 2.

Semana de realização: 2º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “negociação”.

O segundo encontro do diretor de Projetos foi planejado com base no desenvolvimento da competência “negociação”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu 4º encontro. Porém, o ministrante será o diretor de Projetos com mandato em vigência.

6.2.1.6.2 Módulo 2: Categoria de competências estratégicas:

Número do encontro: 3.

Semana de realização: 3º semana do programa.

Objetivo: Ensinar a competência “qualidade”, com foco no processo de elaboração propostas de prestação de serviço.

Participantes: Diretor de Projetos.

Conteúdo programático:

- Elaboração propostas de prestação de serviços de consultoria;
- Elaboração propostas de prestação de serviços de coffee break;

Recursos:

- Simulação de elaboração de uma proposta de prestação de serviços de consultoria;
- Simulação de elaboração de uma proposta de prestação de serviço de coffee break;

Ministrante: Diretor de Projetos com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT.

Número do encontro: 4.

Semana de realização: 4º semana do programa.

Objetivo: Ensinar a competência “qualidade”, com foco no processo de realização e execução de um planejamento estratégico.

O quarto encontro do Diretor de Projetos foi planejado com base no desenvolvimento da competência “qualidade”, com foco na realização e execução de um Planejamento Estratégico. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu 5º encontro.

Número do encontro: 5.

Semana de realização: 5º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “análise de mercado”.

Participantes: Diretor de Projetos.

Conteúdo programático:

- Pesquisa e Análise de Mercado;

Recursos:

- Curso a distância intitulado “Introdução à Pesquisa e Análise de Mercado”, disponibilizado pelo SESI (Serviço Social da Indústria, 2015d);
- Fórum de discussão sobre os conteúdos abordados no curso.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de projetos com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: R\$ 68,00.

Local: Plataforma de educação à distância do SESI e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 6.

Semana de realização: 6º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “análise e planejamento financeiro”.

O sexto encontro do diretor de Projetos foi planejado com base no desenvolvimento da competência “análise e planejamento financeiro”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu nono encontro. Porém, o ministrante deverá ser o Diretor de Projetos com mandato em vigência.

Número do encontro: 7.

Semana de realização: 7º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “gestão de pessoas”.

O sétimo encontro do Diretor de Projetos foi planejado com base no desenvolvimento da competência “gestão de pessoas”. O treinamento será igual ao do Presidente, descrito no seu oitavo encontro. Porém, o ministrante deverá ser o Diretor de Projetos com mandato em vigência.

Número do encontro: 8.

Semana de realização: 7º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “qualidade”, com foco no processo de elaboração de relatórios de projetos.

Participantes: Diretor de Projetos.

- Como elaborar um relatório de projetos;

Recurso:

- Tutorial de elaboração de relatório de projetos;
- Leitura de um modelo de relatório semestral de atividades da respectiva diretoria;
- Fórum de discussão sobre o tutorial e a leitura.

Modalidade: À distância.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de projetos com mandato em vigência.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

6.2.1.6.3 Módulo 3: Categoria de competências técnicas:

Número do encontro: 9.

Semana de realização: 8º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “vendas”.

Participantes: Diretor de Projetos.

Conteúdo programático:

- Planejamento e gerenciamento de vendas;

Recursos:

- Curso à distância e gratuito intitulado “SEI - Vender”, disponibilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015i);
- Fórum de discussão sobre os conteúdos abordados no curso.

Mediador do fórum de discussão: Diretor de Projetos com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância do SEBRAE e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 10.

Semana de realização: 9º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre as competências “técnicas de produção, eficiência energética e logística de distribuição”.

Participantes: Diretor de Projetos.

Conteúdo programático:

- Gestão de Projetos.

Recursos:

- Curso gratuito à distância intitulado “Gerenciamento do Escopo de Projetos”, disponibilizado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas, 2015f);
- Fórum de discussão sobre os conteúdos abordados no curso.

Mediador da discussão: Diretor de Projetos com mandato em vigência.

Modalidade: À distância.

Custo: Gratuito.

Local: Plataforma de educação à distância da FGV e plataforma de educação à distância utilizada pelo CEANUT para gerenciar os materiais e fóruns de discussão do programa.

Número do encontro: 11.

Semana de realização: 10º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre as competências “técnicas de produção” e “eficiência energética”.

Participantes: Diretor de Projetos.

Conteúdo programático:

- Planejamento e produção dos coffee breaks;

Recursos:

- Acompanhar o planejamento e a execução de um coffee break;

Ministrante: Diretor de Projetos com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Sala do CEANUT e unidade de produção do Coffee Break;

Número do encontro: 12.

Semana de realização: 11º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “logística de distribuição”.

Participantes: Diretor de Projetos.

Conteúdo programático:

- Distribuição dos produtos do portfólio do CEANUT;

Recursos:

- Acompanhamento da distribuição de um produto;

Ministrante: Diretor de Projetos com mandato em vigência.

Modalidade: Presencial.

Custo: Gratuito.

Local: Não se aplica.

Número do encontro: 13.

Semana de realização: 12º semana do programa.

Objetivo: Ensinar sobre a competência “atendimento ao cliente”.

O décimo terceiro encontro do diretor de Projetos foi planejado com base no desenvolvimento da competência “atendimento ao cliente”. O treinamento será igual ao do

diretor Administrativo-financeiro, descrito no seu respectivo décimo terceiro encontro. Porém o ministrante deverá ser o Diretor de Projetos com mandato em vigência.

Foram utilizados como indicação de material de apoio à aprendizagem para compor o conteúdo programático dos treinamentos 14 opções de cursos das 91 já listadas no trabalho. Onze delas são à distância e gratuitas e três delas são à distância e pagas. Foram propostos cursos pagos como materiais de apoio à aprendizagem quando não encontradas opções gratuitas que atendessem o conteúdo programático desejado. O custo total do programa de treinamentos é de R\$ 286,00 reais.

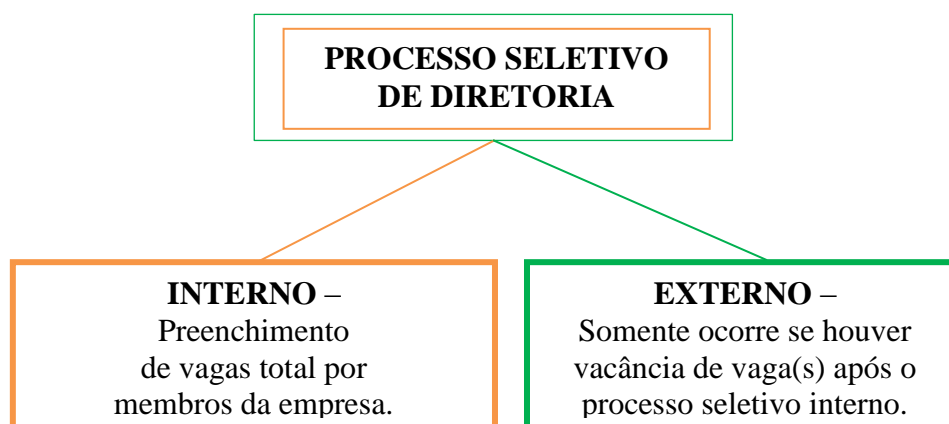
A distribuição dos conteúdos programáticos foi planejada de modo a permitir que diretores que compartilham competências tenham encontros sobre elas em semanas iguais, na maioria do programa (em alguns casos, não foi possível compatibilizar as semanas). Dessa forma, os treinamentos também poderiam ser realizados em grupo, pelos diretores que necessitam desenvolver as mesmas competências. Nesse caso, o ministrante pode ser qualquer um dos diretores com mandato em vigência que possua as competências em questão.

6.3 PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO:

6.3.1 Etapas de funcionamento do programa:

Etapa 1 - Realizar processo seletivo de diretoria no final do terceiro mês de cada gestão, para que sobrem três meses para os treinamentos, considerando que as gestões são de seis meses;

Etapa 2 – Identificar de qual dos dois tipos de processo seletivo de diretoria o membro fez parte: Interno ou Externo.



6.3.1.1 Caso 1: processo seletivo interno:

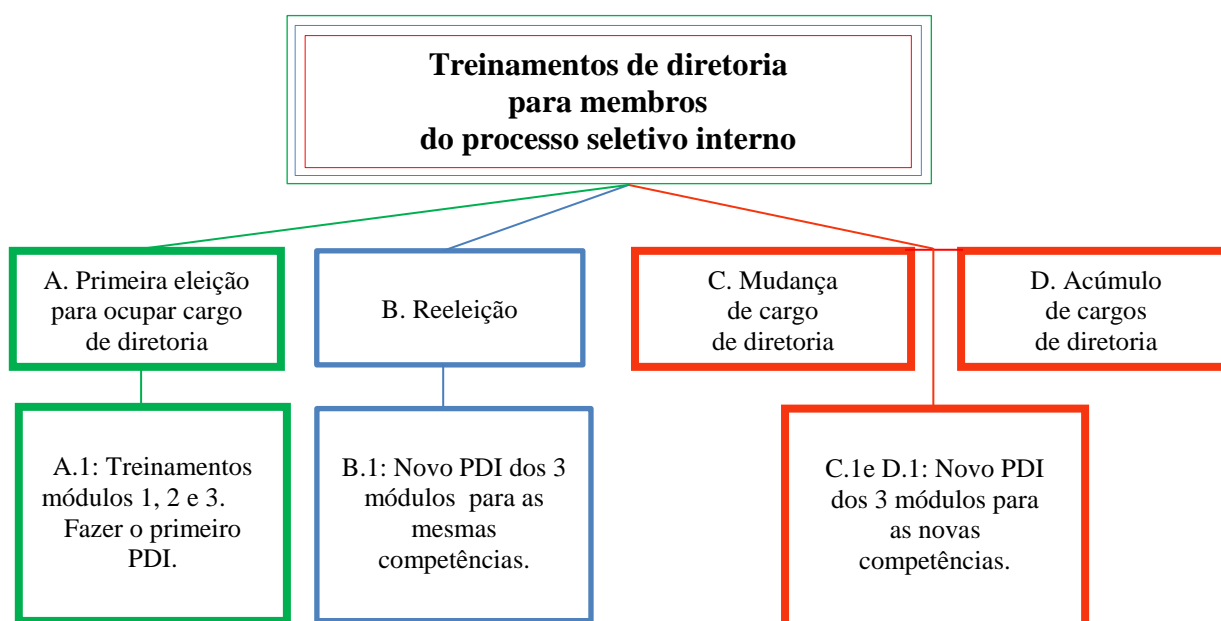
Existem quatro possibilidades para a ocupação dos cargos de diretoria:

A: Consultores ou gestores de projetos que assumem um cargo de diretoria pela primeira vez: Devem realizar seu primeiro diagnóstico de nível de conhecimento em cada uma das suas competências empreendedoras e traçar os seus primeiros planos de desenvolvimento individuais, focado nas suas necessidades de aprendizado.

B: Diretores reeleitos: Segundo o artigo 49 do Estatuto, um membro poderá se reeleger somente uma vez. Um diretor reeleito deverá repetir todas as etapas dos treinamentos que realizou ao ingressar pela primeira vez na diretoria, porém, deverá realizar um novo diagnóstico de seu nível de domínio sobre cada uma das competências necessárias e elaborar um novo plano de desenvolvimento individual.

C e D: Mudança ou acúmulo de cargo: Mudança e acúmulo de cargo serão consideradas como o mesmo caso para a aplicação dos treinamentos. Um membro que já tenha ocupado, mesmo que por dois mandatos um mesmo cargo de diretoria pode permanecer na diretoria, mas em outro cargo, conforme o artigo 49 do Estatuto. O membro deverá realizar um novo plano de desenvolvimento individual voltado para as competências do cargo que irá assumir pela primeira vez. Se um diretor for eleito pela primeira vez para assumir um cargo de diretoria e ainda acumular cargos, deverá iniciar o treinamento pelas competências do cargo em que têm domínio mais básico.

6.3.1.2 Fluxograma de possibilidades:



Etapa 3 – Elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs):

Como cada membro estará em um estágio diferente de desenvolvimento e de domínio sobre cada competência, cada futuro diretor deverá preencher um plano de desenvolvimento individual. Poderá ser utilizado como modelo o método proposto pelo SEBRAE no seu “Guia de Preenchimento do Mapa de Competências Empreendedoras” (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, 2015a). O Diretor de RH e Qualidade deverá auxiliar cada diretor em treinamento.

Etapa 4 - O Diretor de Recursos Humanos e Qualidade deve planejar e organizar o treinamento de cada área, em conjunto com o seu respectivo diretor com mandato em vigência. Os diretores devem verificar a disponibilidade de cursos sugeridos que atendam às necessidades dos membros, bem como disponibilizar todos os materiais e/ou seus endereços eletrônicos para acessá-los na plataforma de educação à distância escolhida pelo CEANUT para gerenciar o programa;

Etapa 5 – Realização do primeiro módulo de treinamentos;

Etapa 5.1 -Verificação da aprendizagem:

Etapa 6 – Realização do segundo módulo de treinamentos;

Etapa 6.1 -Verificação da aprendizagem:

Etapa 7 – Realização do terceiro módulo de treinamentos;

Etapa 7.1 -Verificação da aprendizagem

6.3.1.3 Caso 2: Processo seletivo externo:

Caso após a eleição de diretoria ser realizada internamente haja vagas remanescentes, deverá ser seguido o mesmo fluxograma aplicado para os membros que se assumem pela primeira vez um cargo de diretoria, vindos do processo seletivo interno. Essa modalidade de processo seletivo é uma exceção. O processo seletivo externo é o que mais oferece riscos, pois envolve pessoas que não faziam parte da empresa e, portanto, tem pouco contato com a cultura da mesma, sendo a opção de preenchimento de vagas menos aconselhável. Por isso,

deve ter um módulo adicional sobre história e cultura do CEANUT, que deve ser ministrado por membros e até ex-membros da empresa.

6.4 FORMAS DE VERIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM:

Serão adotadas quatro formas de verificação da aprendizagem:

- 1) **Provas dos próprios cursos à distância:** A maioria dos cursos sugeridos possui uma prova ao seu final. Para a obtenção do certificado, é necessário atingir um percentual mínimo de acertos. O Diretor de recursos humanos e qualidade deverá solicitar os certificados de cada curso realizado pelos membros.
- 2) **Discussões:** Após cada uma das três fases de treinamentos deverá ser realizada uma discussão sobre os conteúdos abordados com membros da diretoria da empresa e até dos Conselhos Consultivo e Fiscal, além das discussões propostas nos encontros com os diretores ministrantes dos treinamentos em cada área de diretoria.
- 3) **Elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) novo:** Deverá ser feito ao final do programa de treinamentos, com o objetivo de verificar se o diretor acha que mudou seu nível de domínio sobre cada um dos assuntos que estudou com relação ao seu primeiro PDI, ou se ainda precisa de mais treinamentos no mesmo nível sobre alguma competência.
- 4) **Realização de Processos da Empresa:** O membro em treinamento deverá realizar as atividades práticas do dia a dia de trabalho da sua área sob supervisão do diretor com mandato em vigência.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Algumas práticas na empresa poderiam contribuir para o sucesso do programa de treinamentos:

A) Criar cursos à distância personalizados para atender as demandas de treinamentos do CEANUT. Existem no mercado empresas especializadas em criá-los. Dessa forma, haveria uma gama de treinamentos já selecionados, excluindo chances de, em algum momento, não ser encontrado no mercado algum treinamento necessário, bem como do diretor de recursos humanos e qualidade precisar pesquisar cursos a cada novo clico de preparo de diretores.

B) Sugestões de alterações Estatutárias que podem favorecer o sucesso do programa de treinamentos:

- Revisar as obrigações de cada cargo no estatuto, pois falta descrever obrigações que reflitam competências necessárias para algumas diretorias. Por exemplo, salienta-se a necessidade de inserção nas obrigações do diretor-presidente atividades que se enquadrem nas competências “vendas” e “atendimento ao cliente”, pois é aconselhável que ele sempre acompanhe o diretor de projetos nas recepções e visitas aos clientes.
- Alterar o diretor que é o vice-presidente para um que tenha as competências mais parecidas com a do diretor-presidente, para reduzir o número de conteúdos do programa de treinamentos. O diretor administrativo-financeiro (que estatutariamente é o vice-presidente) não tem algumas obrigações essenciais que se enquadrem na categoria de competências comportamentais, como, por exemplo, desenvolvimento de equipes e liderança.

C) Uma adaptação do programa de treinamentos para a diretoria pode ser feita para preparar os gestores de projetos. A medida poderia ajudar a desenvolver mais os membros do CEANUT em competências gerenciais antes de se candidatarem à diretoria.

Foi possível criar um programa de treinamentos para o desenvolvimento de competências empreendedoras da forma proposta, à distância e gratuita, em sua maioria. O ensino à distância possibilita a realização de cursos em horários flexíveis, que podem ser adaptados à disponibilidade das pessoas. As opções gratuitas permitem que o programa seja replicado em qualquer cenário financeiro da empresa.

A partir das obrigações de cada cargo de diretoria foi possível definir as competências a serem desenvolvidas e, posteriormente, estabelecer o conteúdo programático dos treinamentos e as etapas do programa. A definição das competências por cargo de diretoria também permitiu o entendimento do perfil de membro desejado para cada cargo.

Verificou-se que as sete entidades de auxílio ao desenvolvimento de competências empreendedoras descritas no trabalho oferecem cursos em 19 das 20 competências que o programa engloba, sendo consideradas boas opções para a busca de materiais de apoio à aprendizagem para o programa de treinamentos para a diretoria do CEANUT.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BOHLANDER, G. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição. Resolução CNE/CES nº 5. 2001. Brasília – DF. 7 de novembro de 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatística de Empreendedorismo de 2012. Rio de Janeiro, 2014. [acesso em 20 de junho de 2015]. Disponível em

https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F14253222072012-Estat%20C3%ADsticas_de_Empreendedorismo-Endeavor_IBGE.pdf

BRASIL. Senado Federal. Projeto de lei que disciplina a criação e a organização das Empresas Juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. 2012. [acesso em 20 de abril de 2015].

Disponível em <http://www.senado.gov.br/atividade/Materia/getPDF.asp?t=118864&tp=1>

Centro de Empreendimentos em Alimentação e Nutrição. **Depoimento**. 2015a. [acesso em 20 de junho de 2015].

Disponível em <http://www.ufrgs.br/ceanut/clientes/depoimentos.php>

_____. **Missão e Visão**. [acesso em 20 de junho de 2015]. 2015b.

Disponível em <http://www.ufrgs.br/ceanut/clientes/quemsomos.php>

Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Relatório do Legado da Gestão 2014**. 2014a. [acesso em 20 de maio de 2015].

Disponível em http://issuu.com/brasiljunior/docs/relatorio_legacy_ppt_v8

_____. **Censo & Identidade**. 2014b.

[acesso em 20 de maio de 2015]. Disponível em <http://brasiljunior.org.br/arquivos>

_____. **Planejamento Estratégico da Rede**. 2015a [acesso em 15 em maio de 2015].

Disponível em <http://brasiljunior.org.br/arquivos>.

_____. **Conceito Nacional de Empresas Juniores**. 2015b. [acesso em 20 de maio de 2015].

Disponível em <http://brasiljunior.org.br/arquivos>

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas. 3º edição, totalmente revista e atualizada**. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2º edição**. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2004.

Conselho Federal de Nutrição. **Definição das áreas de Atuação do nutricionista e suas atribuições**. Resolução nº 380/2005. 2005.

- Coursera. **Página Inicial**. 2015a. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://www.coursera.org/>
- _____. **Cursos**. 2015b. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://www.coursera.org/courses>
- _____. **Cursos. Negociação**. 2015c. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://www.coursera.org/learn/negociacao>
- _____. **Cursos. Fundamentos e Linguagem de Negócios: Contabilidade**. 2015c. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://www.coursera.org/course/linguanegocios>
- Endeavor. **Quem somos**. 2015a. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://endeavor.org.br/alma-carioca-pensamento-global-%E2%80%8B%E2%80%8Ba-essencia-dos-negocios-que-levam-cara-rio-para-o-mundo/>
- _____. **Cursos**. 2015b. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://cursos.endeavor.org.br/#/>
- _____. **E-books. Criando Equipes Altamente Produtivas**. 2015c. [acesso em 27 de abril de 2015]. Disponível em <http://info.endeavor.org.br/ebook-criando-equipes-altamente-produtivas>
- _____. **E-books. Planejamento Estratégico**. 2015d. [acesso em 27 de abril de 2015]. Disponível em <http://info.endeavor.org.br/obrigado-ebook-planejamento-estrategico>
- _____. **E-books. Liderança Inspiradora: Como Inovar na Gestão de Pessoas**. 2015e. [acesso em 27 de abril de 2015]. Disponível em https://rdstationstatic.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425319703ebook_liderancainspiradora_ticketbranco_%281%29.pdf
- _____. **E-books. Liderança Inspiradora: Criando equipes altamente produtivas**. 2015f. [acesso em 27 de abril de 2015]. Disponível em <http://info.endeavor.org.br/ebook-criando-equipes-altamente-produtivas>
- _____. **E-books. Recrutar é um talento**. 2015g. [acesso em 27 de abril de 2015]. Disponível em http://info.endeavor.org.br/recrutar-e-um-talento?&__hssc=119036758.34.1400769674297&__hstc=119036758.450a510aef76084c6ee308ca51dae4d.1379537374042.1400694025867.1400769674297.236&hsCtaTracking=e0172
- Endeavor e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras**. 2014. [acesso em 5 de abril de 2015]. Disponível em <https://endeavor.org.br/empreendedorismo-nas-universidades-2014/>
- Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas. **Histórico**. 2015. [acesso em 30 de maio de 2015]. Disponível em <http://ejfgv.com/sobre/>
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC: Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial 2001: 183-196.

Fundação Getúlio Vargas. **Programa FGV Online**. 2015a. [acesso 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www5.fgv.br/fgvonline/Sobre/>

_____. **Cursos Gratuitos**. 2015b.

[acesso 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/Gratuitos>

_____. **Cursos Gratuitos. Motivação nas Organizações**. 2015c.

[acesso 26 de abril de 2015]. Disponível em

http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/Gratuitos/Motivacao-Nas-Organizacoes/OCWMOTEAD-01slsh2009-1/OCWMOTEAD_00/SEM_TURNO/363

_____. **Cursos Gratuitos. Recursos Humanos**. 2015d.

[acesso 26 de abril de 2015]. Disponível em

http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/Gratuitos/Recursos-Humanos/OCWRHEAD-01slsh2012-1/OCWRHEAD_00/SEM_TURNO/371

_____. **Cursos Gratuitos. Produto, Marca e Serviço**. 2015e.

[acesso 26 de abril de 2015]. Disponível em

http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/Gratuitos/Produto--Marca-E-Servicos/OCWMAREAD-01slsh2009-1/OCWMAREAD_00/SEM_TURNO/367

_____. **Cursos Gratuitos. Gerenciamento do escopo de projetos**. 2015f.

[acesso 26 de abril de 2015]. Disponível em

http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/Atualizacao/Gerenciamento-Do-Escopo-De-Projetos/OCWGPJEAD-01slsh2009-1/OCWGPJEAD_00/SEM_TURNO/

FROEHLICH e SCHERER. **Treinamento e desenvolvimento: Um Estudo de Caso na Empresa Llv Metalúrgica situada no Rio Grande do Sul**. DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle. Canoas, v. 2, n. 2, p. 137-154, set. 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

SANTOS et al. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal: Estudo de Caso na área operacional de um banco especializado em financiamentos**. DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle. Canoas, v. 2, n. 2, p. 31-42, set. 2013.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Causa de Mortalidade de Empresas**. 2014. [acesso 2 de junho de 2015]. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf

_____. **Guia de Como Utilizar o Mapa de Competências Empreendedoras**. 2015a

[acesso em 4 de maio de 2015]. Disponível em

http://www.info.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/arq_parasuaempresa/mapa_guia.pdf

_____. **Mapa de Competências Empreendedoras**. 2015b [acesso em 4 de maio de 2015]. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/mapa_competencias.pdf

_____. **Institucional**. 2015c. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/index.php/122-uncategorised/institucional>

_____. **Cursos Gratuitos pela Internet**. 2015d. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Cursos-gratuitos-pela-internet-orientam-empresendedores>

_____. **Cursos Gratuitos pela Internet. Sei Empreender**. 2015e. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/sei-empresender>

_____. **Cursos Gratuitos pela Internet. Análise e Planejamento Financeiro**. 2015f. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/analise-e-planejamento-financeiro>

_____. **Cursos Gratuitos pela Internet. Formação do Preço de Venda**. 2015g. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/formacao-do-preco-de-venda>

_____. **Cursos Gratuitos pela Internet. Atendimento ao Cliente**. 2015h. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/atendimento-ao-cliente>

_____. **Cursos Gratuitos pela Internet. Sei Vender**. 2015i. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/sei-vender>

Serviço Nacional de Aprendizagem comercial. **Institucional**. 2015,a. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.senac.br/institucional/senac.aspx>

_____. **Educação à Distância. Cursos Livres**. 2015b. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.ead.senac.br/cursos-livres>

_____. **Educação à Distância. Cursos Livres. Fundamentos para o Relacionamento Interpessoal**. 2015c. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.ead.senac.br/cursos-livres/fundamentos-para-o-relacionamento-interpessoal-webtv/#aba1>

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Institucional**. 2015a. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.senairs.org.br/pt-br/institucional-senai>

_____. **Curso Gratuito de Empreendedorismo**. 2015b. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.rn.senai.br/index.php/cursos-gratuitos/empreendedorismo>

Serviço Social da Indústria. **Sobre o Serviço Social da Indústria**. 2015a. [acesso em 27 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.sesirs.org.br/pt-br/sobre-o-sesi-rs>

_____. **Educação à distância**. 2015b. [acesso em 27 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.sistemafiep.org.br/ead/>

_____. **Curso Gratuito Fortalecendo o Associativismo**. 2015c. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em http://www.eadsesipr.org.br/loja/product.php?id_product=109

_____. **Curso Gratuito Introdução à Análise e Pesquisa de Mercado**. 2015d. [acesso em 26 de abril de 2015]. Disponível em <http://www.sistemafiep.org.br/ead/ProductService25577content241449.shtml>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. [Entrevista publicada em 11 de junho de 2015, na Internet] 2015a. Disponível em http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/117834?locale=pt_BR

_____. **Currículo do curso de Nutrição**. 2015b. [acesso em 20 de abril de 2015]. Disponível em http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=339

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª edição. Editora Bookman. Porto Alegre, 2010.

9. ANEXOS

9.1 ANEXO A - ESTATUTO SOCIAL DO CEANUT



ESTATUTO DO “CEANUT - CENTRO DE EMPREENDIMENTOS EM ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO”

Capítulo I - Denominação, Sede, Finalidade e Duração

Artigo 1º - O CEANUT - Centro de Empreendimentos em Alimentação e Nutrição, doravante denominado CEANUT é uma associação civil sem fins lucrativos, com fins educativos, apartidário e prazo de duração indeterminado, tem sede na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), à Rua Ramiro Barcelos, n.º 2.400, e foro na cidade de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, que se regerá pelo presente Estatuto, Regimento Interno e por outros atos que forem aprovados pelos órgãos competentes de sua administração e pelas disposições legais aplicáveis.

Parágrafo Primeiro. O CEANUT realiza ações integradas com a Incubadora de Empreendimentos em Nutrição da UFRGS.

Parágrafo Segundo. São seus órgãos: Assembléia Geral – AG, Conselho Fiscal – CF, Conselho Consultivo – CC e Diretoria Executiva – DE.

Parágrafo Terceiro. O CEANUT foi fundado aos vinte e sete dias do mês de setembro do ano de dois mil e onze, tendo como fundadores os graduandos do curso de Nutrição da UFRGS: Angélica Cristina da Siqueira, Camila Seffrin Martinevski, Carla Redin, Ludymila Schulz Barroso, Raíra Mesquita Maschmann e Taís Martins da Silva; bem como a egressa Natany da Costa Collar.

Artigo 2º - O CEANUT tem por finalidade:

a) Proporcionar aos seus membros as condições necessárias à aplicação prática de seus conhecimentos teóricos relativos à sua área de formação profissional em Nutrição, sob orientação de Aline Petter Schneider, Darcy Barnech Campani, Janaína Guimarães Venzke, Maurem Ramos e Roger dos Santos Rosa; todos, professores da UFRGS;

b) Dar à sociedade um retorno dos investimentos que a CEANUT realiza na UFRGS, por intermédio de serviços de alta qualidade em Nutrição, realizados por acadêmicos de cursos de graduação desta instituição;

c) Incentivar a capacidade empreendedora do aluno, dando a ele uma visão profissional já no âmbito acadêmico;

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO

2118

PORTO ALEGRE/RS



- d) Realizar estudos e elaborar diagnósticos e relatórios sobre assuntos específicos inseridos em sua área de atuação;
- e) Assessorar a implantação de soluções para problemas diagnosticados, na forma de prestação de serviços em Nutrição;
- f) Valorizar alunos e professores da UFRGS no mercado de trabalho e no âmbito acadêmico, bem como a referida instituição;
- g) Intensificar o intercâmbio 'sociedade-universidade' e 'associação-universidade';
- h) Promover a integração social e profissional de seus membros, segundo princípios de Ética, Cidadania e Justiça;
- i) Promover atividades de caráter instrutivo, científico, social, cultural, de acordo com os preceitos de estudo, pesquisa e extensão universitária da UFRGS;
- j) Promover cursos e eventos relacionados à Nutrição.

Parágrafo Primeiro. As finalidades serão alcançadas por intermédio da articulação de projetos e/ou convênios.

Parágrafo Segundo. Qualquer alteração deste artigo requererá a aprovação da maioria simples dos Membros presentes.

Artigo 3º - O CEANUT não tomará parte em manifestações de caráter partidário, religioso ou discriminatório, nem cederá qualquer de suas instalações ou de seus recursos para tais fins.

Parágrafo Único - O CEANUT poderá participar de entidades representativas de sua classe.

Capítulo II - Quadro Social, Direitos, Deveres e Remuneração

Artigo 4º - Os acadêmicos da UFRGS serão admitidos por intermédio de processo seletivo específico, tornando-se membro do CEANUT.

Parágrafo Único - Os Membros do CEANUT não respondem, mesmo que subsidiariamente, pelas obrigações sociais desta.

Artigo 5º - Haverá 4 (quatro) categorias de Membros do CEANUT:

- a) CONSULTOR, estudante de cursos de graduação da UFRGS, que desenvolve e executa projetos da CEANUT;

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO

2 1 1 8

PORTO ALEGRE/RS



b) GESTOR DE PROJETOS, acadêmico de graduação da UFRGS, o qual já tenha exercido outra função no CEANUT ou que comprove experiência no cargo pretendido; que coordena projetos;

c) DIRETORES, acadêmicos de graduação da UFRGS, que já tenham exercido outra função no CEANUT ou que comprovem experiência no cargo pretendido;

d) DIRETOR PRESIDENTE, estudante do curso de graduação em Nutrição da UFRGS, que tenha exercido outra função no CEANUT.

Parágrafo Único - Os direitos e deveres do Consultor estarão descritos no seu termo de compromisso, o qual será emitido no ato de sua admissão e as demais normas aplicáveis a este no Estatuto e Regimentos do CEANUT.

Artigo 6º - É nula qualquer admissão de Membro feita em desacordo com este Estatuto, salvo em caso de análise feita pelo Diretor de Recursos Humanos e Qualidade, que aponte capacidade do Membro para exercício da nova função, conforme perfil dos cargos estabelecidos.

Artigo 7º - Caso um Membro conclua a graduação durante a execução de um projeto ao qual está vinculado, ele continuará como membro até a conclusão do mesmo.

Artigo 8º - São direitos dos membros:

- a) comparecer e votar nas AG's;
- b) solicitar a qualquer tempo, informações relativas às atividades do CEANUT;
- c) utilizar todos os serviços colocados à sua disposição pelo CEANUT;
- d) ser eleito membro da DE;
- e) requerer a convocação de AG, na forma prevista neste Estatuto;
- f) solicitar aos órgãos competentes revisão e/ou anulação de qualquer decisão que lhe tenha sido imposta;
- g) participar das atividades desenvolvidas pelo CEANUT, em conformidade com o artigo 2º deste Estatuto;
- h) receber certificado do período em que participou das atividades do CEANUT, ao final de cada gestão.

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO
2118
PORTO ALEGRE/RS

[Handwritten signature]



Artigo 9º - São deveres de todos os Membros:

- a) respeitar o Estatuto, o Regimento Interno e o Código de Ética, bem como as deliberações da Assembléia Geral e da Diretoria Executiva;
- b) exercer diligentemente os cargos para os quais tenham sido eleitos;
- c) comparecer assiduamente às reuniões e AG's;
- d) não tomar posição pública de caráter político, partidário ou religioso em nome do CEANUT;
- e) prestigiar o CEANUT por todos os meios ao seu alcance;
- f) colaborar para que o mesmo atinja suas finalidades específicas;
- g) zelar pela conservação dos bens do CEANUT;
- h) indenizá-lo por quaisquer tipos de danos, regularmente apurados;
- i) respeitar as decisões do Conselho Fiscal, do Conselho Consultivo, e da Diretoria Executiva, assim como de seus membros;
- j) executar com correção, interesse e diligência os trabalhos, projetos, palestras, seminários, cursos ou quaisquer outras atividades que tenha sido designado;
- l) atualizar seus dados cadastrais junto ao CEANUT;
- m) todos os membros têm para com a entidade os mesmos deveres, independente de seu cargo.

Artigo 10 - É vedado aos membros:

- a) adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário o CEANUT ou que este tencione adquirir;
- b) omitir-se na proteção de direitos do CEANUT, visando à obtenção de vantagens, para si ou outrem, deixando de aproveitar oportunidades de interesse daquele;
- c) receber de terceiros qualquer modalidade de vantagem pessoal, direta ou indireta, em razão do exercício do seu cargo.

Artigo 11 - Perde-se a condição de membro do CEANUT:

- a) pela sua renúncia;
- b) pela conclusão, abandono ou jubramento do curso de graduação na UFRGS;
- c) por falecimento;
- d) por decisão da maioria simples dos Membros presentes, fundamentada na violação de qualquer das disposições do presente Estatuto.

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO
2118
PORTO ALEGRE/RS

[Handwritten signature]



Artigo 12 - Os membros do CEANUT e demais órgãos não são pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome do mesmo e em virtude de ato regular de gestão, porém, respondem civilmente pelos prejuízos que causarem quando procederem:

- a) com violação da legislação ou do Estatuto;
- b) dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo.

Parágrafo Único - Os membros do CEANUT e demais órgãos não são responsáveis por atos ilícitos de outros Diretores ou Conselheiros salvo se com eles for conivente, negligenciarem-se em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática.

Artigo 13 - Os Membros do CEANUT poderão receber ressarcimento de custos quando, exercendo a condição de Consultor ou Gestor de Projetos, prestarem consultoria em projetos articulados pelo CEANUT, cuja forma de ressarcimento está descrita no regimento interno.

Capítulo III – Patrimônio e Recursos Financeiros

Artigo 14 - Os recursos financeiros do CEANUT serão oriundos de:

- a) Auxílios e doações;
- b) Contribuições sociais;
- c) Atividades realizadas pelo CEANUT;
- d) Rendas provenientes da exploração de seus bens;
- e) Subvenções e legados;
- f) Patrocínios;
- g) Outros.

Parágrafo Primeiro - Os recursos de que trata este artigo deverão ser aplicados integralmente na manutenção e desenvolvimento dos objetivos do CEANUT.

Parágrafo Segundo - Os recursos financeiros arrecadados serão tratados conforme previsto no regimento interno.

Artigo 15 - Em quaisquer atos que envolvam obrigações sociais, inclusive assinatura de contratos, emissão de cheques, ordens de pagamentos e na constituição de procuradores, o CEANUT será representada pelo Diretor Presidente e Diretor Administrativo e Financeiro, conjuntamente.

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO
2118
PORTO ALEGRE/RS

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]



Artigo 16 - É vedada a remuneração aos integrantes da DE pelo exercício de suas funções, conforme consta no Regimento Interno.

Parágrafo Único: Os membros da DE poderão exercer funções de Gestor de Projeto e/ou Consultor, podendo receber ressarcimento de custos específico por estas atividades, consoante disposto no art. 13, do presente Estatuto.

Artigo 17 - O CEANUT é composto pelos órgãos:

- a) Assembléia Geral;
- b) Diretoria Executiva;
- c) Conselho Fiscal;
- d) Conselho Consultivo;

Capítulo IV – Da Assembléia Geral

Artigo 18 - A Assembléia Geral é o órgão de deliberação soberano do CEANUT que poderá ser Ordinária ou Extraordinária.

Artigo 19 - Todos os membros terão direito a voto nas Assembléias Gerais, correspondendo a 1 (um) voto por membro, sendo vedada a representação, nas Assembléias Gerais, por procuração.

Parágrafo Único - Serão nulas as decisões da Assembléia Geral sobre assuntos não incluídos na Ordem do Dia, a não ser que na Assembléia estejam presentes todos os Membros e não haja oposição de qualquer deles.

Artigo 20 – Compete a Assembléia Geral:

- a) eleger a Diretoria Executiva (após parecer do Diretor de Recursos Humanos e Qualidade sobre os candidatos aos cargos), o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo;
- b) decidir sobre a conveniência em alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens patrimoniais;
- d) destituir qualquer membro da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo ou do Conselho Fiscal em caso de má conduta comprovada ou por infração deliberada ao Estatuto, Regimento Interno ou ao Código de Ética;
- e) aprovar o Regimento Interno;

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO
2118
PORTO ALEGRE/RS

AB ROBERT



- f) analisar e aprovar as demonstrações financeiras e contábeis, previamente aprovados pelo Conselho Fiscal, bem como os pareceres da Diretoria Executiva;
- g) aprovar a programação semestral da CEANUT para o período seguinte;
- h) deliberar em casos omissos no presente Estatuto;
- i) deliberar sobre a reforma deste Estatuto, respeitando os seguintes critérios:
 - I) Deverá ser convocada uma reunião, para a reestruturação do Estatuto;
 - II) A modificação, inserção ou exclusão de cada artigo deverá ser aprovada por decisão da maioria simples dos presentes;
- j) cassar o mandato dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo, que atentarem contra o Estatuto, o Regimento Interno ou o Código de Ética;
- l) deliberar sobre a pauta que lhe for apresentada;

Parágrafo Único - A Assembléia Geral será presidida pelo Diretor Presidente da gestão em exercício e as funções de secretário da Assembléia Geral serão desempenhadas pelo Diretor Administrativo e Financeiro.

Artigo 21 - As Assembléias Gerais serão convocadas por intermédio de correio eletrônico, pelo Diretor Administrativo e Financeiro, com, no mínimo, 7 (sete) dias corridos de antecedência a sua realização, mediante divulgação dirigida a todos os membros.

Parágrafo Único - As Assembléias Gerais serão ainda convocadas pela Diretoria Executiva, a requerimento de 1/5 (um quinto) dos membros do CEANUT.

Artigo 22 - A Assembléia Geral Ordinária reunir-se-á uma vez por gestão.

Artigo 23 - A Assembléia Geral Extraordinária reunir-se-á, a qualquer tempo, por convocação da Diretoria Executiva ou da maioria simples dos seus membros.

Artigo 24 - A instauração da Assembléia Geral requer um quórum de maioria simples dos membros e suas decisões serão tomadas por maioria simples de votos dos presentes, exceto nos casos em que o Regimento Interno preveja quórum especial.

Parágrafo Primeiro - Se, na hora marcada para a Assembléia Geral não houver quórum de 2/3 dos membros, será dado um prazo de 30 minutos para que seja atingido este quórum.

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO

2118

PORTO ALEGRE/RS



Parágrafo Segundo - Caso não seja atingido em 30 minutos o quórum de realização da Assembléia Geral após a primeira convocação, a mesma será realizada se estiverem presentes, pelo menos, metade de seus membros.

Parágrafo Terceiro - Apenas poderão votar os membros que assinarem o Livro de Presença, em poder do Secretário.

Artigo 25 - As votações poderão ser abertas ou fechadas, a critério da própria Assembléia.

Artigo 26 - Será lavrada, em livro próprio, ata dos trabalhos de cada reunião, a qual, após aprovada pelos presentes à Assembléia, será assinada pelos presentes.

Parágrafo Único – A Assembléia Geral poderá autorizar a mesa a lavrar e assinar posteriormente a respectiva ata, delegando poderes a 3 (três) membros presentes durante todo o trabalho, para, em seu nome, conferi-la e aprová-la.

Artigo 27 - Dispensam-se as formalidades de convocação previstas no presente Estatuto, quando todos os membros comparecerem ou se declararem, expressamente, cientes do local, data, hora e assunto a ser tratado.

Capítulo V – Da Diretoria Executiva

Artigo 28 - A Diretoria Executiva é investida dos poderes de administração e representação do CEANUT, de forma a assegurar a consecução de seus objetivos, observando e fazendo observar o presente Estatuto e as deliberações da Assembléia Geral.

Artigo 29 - A Diretoria Executiva será composta por 5 (cinco) membros, distribuídos nos cargos de Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Financeiro, Diretor de Recursos Humanos e Qualidade, Diretor de Marketing e Diretor de Projetos; todos eleitos pela Assembléia Geral Ordinária do CEANUT, para mandato de 6 (seis) meses, sendo permitida a reeleição ao mesmo cargo somente uma vez.

Artigo 30 – Os membros da Diretoria Executiva terão as seguintes funções:

a) Diretor Presidente:

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO
2118
PORTO ALEGRE/RS



- a.1) Representar os membros ativa e passivamente;
- a.2) Dirigir a CEANUT, coordenar e fiscalizar a execução dos trabalhos dos demais diretores para a consecução de seus objetivos, representando a opinião do conselho Administrativo e Diretoria;
- a.3) Representar o CEANUT em atos que envolvam obrigações sociais, quando se fizer necessário;
- a.4) Representar o CEANUT, junto com o Diretor Administrativo e Financeiro, perante instituições financeiras;
- a.5) Fazer cumprir o Estatuto e o Regimento Interno;
- a.6) Ser responsável pelo planejamento, juntamente com os outros Diretores, definindo metas, tarefas e prazos;
- a.7) Controlar o andamento dos trabalhos definidos no planejamento;
- a.8) Abrir e movimentar contas bancárias, em conjunto com o Diretor Administrativo e Financeiro, inclusive emitir documentos, autorizar despesas e pagamentos e receber quaisquer bens e valores destinados ao CEANUT;
- a.9) Aplicar penalidades de sua competência nos casos admitidos no Estatuto e Regimento Interno;
- a.10) Fazer relatório semestral das atividades desenvolvidas pela CEANUT e entregá-lo ao Departamento de Nutrição;
- a.11) Revisar e assinar as atas das reuniões, redigidas e assinadas pelo Diretor Administrativo e Financeiro;
- a.12) Presidir as reuniões do CEANUT, garantindo o seguimento das pautas previamente estabelecidas e realizar as inscrições para manifestações dos membros;
- a.13) Representar o CEANUT, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente.

b) Diretor Administrativo e Financeiro:

- b.1) Convocar e secretariar as reuniões da CEANUT
- b.2) Organizar Regimentos, Estatuto e Atas de posse, registrando-os em cartório;
- b.3) Na ausência do Diretor Presidente, substituí-lo nas suas atividades e funções;
- b.4) Fazer ofícios, correspondências e documentos que forem solicitados; e) Emitir certificados de participação aos membros, ao final de cada período de gestão;
- b.5) Assinar os contratos dos projetos, junto ao cliente;
- b.6) Assinar termos de compromissos entre os consultores e o CEANUT e entre professores responsáveis e CEANUT;
- b.7) Encarregar-se dos trâmites legais referentes à operacionalização do CEANUT;
- b.8) Ter sob sua guarda os livros e documentos de natureza contábil, patrimonial e financeira;
- b.9) Responsabilizar-se pelo patrimônio financeiro do CEANUT;
- b.10) Encarregar-se de todos os fluxos financeiros relacionados com o CEANUT, assim como controlar os fluxos;
- b.11) Controlar todos os recibos referentes a despesas e receitas;
- m) Tomar prestações de contas de gastos de recursos e adiantamentos;
- b.12) Em conjunto com o Diretor Presidente, abrir e movimentar as contas bancárias, emitir documentos, efetuar despesas e pagamentos;
- b.13) Manter contato com o contador, quando necessário;
- b.14) Apresentar relatório semestral de prestações de contas;
- b.15) Propor e incentivar a discussão sobre o destino a curto, médio e longo prazo dos recursos captados;
- b.16) Fazer relatório semestral das atividades desenvolvidas pela sua diretoria;

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO

2118

PORTO ALEGRE/RS

J
PROF



b.17) Fazer o arquivamento dos relatórios de projetos;

c) Diretor de Recursos Humanos e Qualidade:

- c.1) Realizar o trabalho em conjunto com os acadêmicos de Psicologia, quando houver;
- c.2) Promover o processo de seleção de novos membros;
- c.3) Instruir os membros quanto ao funcionamento e organização da CEANUT, assegurando o cumprimento ao Código de Ética;
- c.4) Organizar programas de capacitação para os membros, tanto presenciais quanto à distância;
- c.5) Disponibilizar cursos pagos, em programas de capacitação, para os membros, conforme rendimento obtido nas avaliações de desempenho;
- c.6) Arquivar os certificados de participação dos membros em programas de capacitação, tanto presenciais quanto à distância;
- c.7) Promover integração entre os membros do CEANUT através de jantares, encontros, confraternizações, etc.;
- c.8) Promover a motivação de todos, com a realização de dinâmicas de grupo, frases, mensagens, cartões para os aniversariantes, entre outros;
- c.9) Promover e organizar eventos internos (palestras, cursos, etc.), responsabilizando-se pela realização dos mesmos;
- c.10) Controlar as atividades, o cumprimento dos horários, os rendimentos de cada membro. Cabe também a essa direção o controle das faltas e analisar as justificativas dando o seu parecer;
- c.11) Aplicar os questionários de avaliação de desempenho de todos os membros ao final de cada gestão;
- c.12) Promover a entrevista de desligamentos dos membros que estão saindo, visando saber da pessoa opiniões gerais e específicas a respeito do CEANUT e de como ela pode vir a melhorar;
- c.13) Fazer relatório semestral das atividades desenvolvidas pela sua diretoria.

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO

2 1 1 8

PORTO ALEGRE/RS

d) Diretor de Marketing:

- d.1) Encarregar-se de toda a publicidade relacionada ao CEANUT;
- d.2) Divulgar o CEANUT com a finalidade de captar serviços associados ao mesmo e esclarecimentos do funcionamento desta aos alunos da graduação, professores, Departamentos, Universidade, outras Empresas Juniores e comunidade em geral;
- d.3) Coordenar e disciplinar a divulgação de eventos através de cartazes e similares em áreas apropriadas;
- d.4) Elaborar e confeccionar matérias para qualquer divulgação do CEANUT como folders, cartões de visita, newsletter;
- d.5) Distribuir o material de divulgação;
- d.6) Organizar junto à Comissão de Graduação (COMGRAD) e Centro Acadêmico (CA) do curso de Nutrição a recepção aos calouros;
- d.7) Responsabilizar-se por todas as informações disponíveis nas redes sociais ou outros meios de divulgação do CEANUT;
- d.8) Captar patrocínio para os eventos;
- d.9) Aplicar questionário de pesquisa de satisfação dos projetos junto ao cliente;
- d.10) Conscientizar o restante do CEANUT sobre a importância do Marketing;
- d.11) Fazer relatório semestral das atividades desenvolvidas pela sua diretoria;

af
RCPJ



d.12) Estabelecer parcerias com Institutos, Associações, Órgãos Municipais, Estaduais e Federais, para a realização de projetos.

e) Diretor de Projetos:

- e.1) Pesquisar e elaborar novos projetos para propor à DE;
- e.2) Recepcionar e visitar clientes, visando ao seu correto atendimento;
- e.3) Avaliar a viabilidade do projeto junto ao professor responsável;
- e.4) Definir as etapas do projeto;
- e.5) Repassar para a DE, todas as propostas de customização estabelecidas com os clientes;
- e.6) Coordenar a equipe de gestores de projetos, orientando e cobrando qualidade nos projetos realizados. E, em caso de desvios relativos ao planejamento inicial, informar à DE e propor as medidas corretivas necessárias;
- e.7) Revisar relatórios dos projetos e sistematizar as informações coletadas, identificando pontos críticos para elaboração de propostas visando à melhoria dos serviços prestados.

Artigo 31 - Em caso de vacância da Diretoria Executiva, esta elegerá um substituto para ocupar o cargo vago até a realização da próxima Assembléia Geral.

Artigo 32 - A Diretoria Executiva reunir-se-á, semanalmente, mediante convocação, por correio eletrônico, pelo Diretor Administrativo e Financeiro, com, no mínimo, 4 (quatro) dias corridos de antecedência a sua realização, mediante divulgação dirigida a todos os Diretores.

Artigo 33 - A Diretoria Executiva reunir-se-á com todos os demais membros, quinzenalmente, mediante convocação, por correio eletrônico, pelo Diretor Administrativo e Financeiro, com, no mínimo, 7 (sete) dias corridos de antecedência a sua realização, dirigida a todos os membros.

Parágrafo Único - As reuniões da Diretoria Executiva poderão ser, ainda, convocadas por seu Diretor Presidente, a requerimento de, no mínimo 2/3 de seus membros.

Artigo 34 - Compete à Diretoria Executiva:

- a) regulamentar e executar as deliberações da Assembléia Geral;
- b) elaborar as demonstrações financeiras, relatórios de atividades e orçamento semestral e apresentá-los na Assembléia Geral;
- c) estabelecer as diretrizes fundamentais do CEANUT;
- d) aprovar a admissão de membros do CEANUT;
- e) aceitar subvenções e legados;

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO

2118

PORTO ALEGRE/RS

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]



f) aprovar as propostas de projetos a serem executados pelo CEANUT e os respectivos contratos;

g) requerer e providenciar todas as formalidades necessárias à obtenção de imunidade e isenções fiscais;

h) requerer os pedidos de projetos a terceiros, sempre levando em conta a capacidade do CEANUT para assumi-los, bem como seus interesses e objetivos fundamentais.

Parágrafo Único - A Diretoria Executiva tomará suas decisões por aprovação da maioria simples dos presentes.

Artigo 35 – É vedado à Diretoria Executiva transigir, renunciar direitos, alienar, compromissar, hipotecar, empenhar, vender, doar ou de qualquer forma, onerar bens sociais, sem autorização do Conselho Consultivo e do Conselho Fiscal.

Capítulo VI – Do Conselho Fiscal

Artigo 36 - O Conselho Fiscal será constituído por 2 (dois) integrantes e seus respectivos suplentes, eleitos em Assembléia Geral. O referido Conselho poderá ser composto por professor ou ex-membro do CEANUT.

Parágrafo Primeiro - O mandato do Conselho Fiscal será de 6 (seis) meses coincidente com o da Diretoria Executiva, podendo ser renovado por igual período.

Parágrafo Segundo - Em caso de vacância, o mandato será assumido pelo respectivo suplente, até o seu término.

Artigo 37 - Compete ao Conselho Fiscal:

- a) examinar os livros de escrituração do CEANUT;
- b) opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;
- c) requisitar ao Diretor Administrativo e Financeiro, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela CEANUT;
- d) acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes;

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO
2118
PORTO ALEGRE/RS

H
PROF



- e) convocar extraordinariamente a Assembléia Geral;
- f) emitir pareceres sobre contas, balanços, relatórios financeiros, orçamento anual e relatórios apresentados pela Diretoria Executiva.

Parágrafo Único – O Conselho Fiscal se reunirá ordinariamente a cada 6 (seis) meses e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Capítulo VII – Do Conselho Consultivo

Artigo 38 - O Conselho Consultivo é um órgão consultivo do CEANUT, composto pelos professores colaboradores, por ex-membros e por profissionais da área.

Artigo 39 - Os Membros do Conselho Consultivo integram-no por prazo indeterminado e serão escolhidos pelos Membros do CEANUT.

Artigo 40 - As reuniões do Conselho Consultivo somente serão instaladas com a presença de 2/3 (dois terços) de seus membros e as decisões serão tomadas por maioria simples dos presentes.

Artigo 41 - Em caso de vacância no Conselho Consultivo, este será substituído na realização da próxima Assembléia Geral Ordinária.

Artigo 42 - O Conselho Consultivo reunir-se-á mediante convocação da Diretoria Executiva.

Artigo 43 - Compete ao Conselho Consultivo:

- a) emitir parecer sobre propostas e materiais que lhe sejam submetidas pela Diretoria Executiva ou Assembléia Geral;
- b) propor à Assembléia Geral modificações do Estatuto e do Regimento Interno;
- c) propor resoluções sobre as matérias de sua competência;
- d) manifestar-se sobre a destinação do superávit do exercício financeiro;
- e) manifestar-se previamente sobre contratos de qualquer natureza, inclusive sobre alienação de bens do ativo permanente;
- f) emitir parecer sobre casos omissos neste Estatuto, por solicitação encaminhada pela Diretoria Executiva.

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO
2 1 1 8
PORTO ALEGRE/RS

[Handwritten signatures]



Capítulo VIII – Dos Orientadores

Artigo 44 – O quadro de Orientadores do CEANUT será composto por professores e/ou pesquisadores da UFRGS, escolhidos conforme livre demanda de projetos, acordada em reunião interna.

Artigo 45 – Compete aos Orientadores:

- a) examinar e verificar a viabilidade e a qualidade técnica dos serviços prestados de acordo com a solicitação;
- b) participar de reunião convocada pela DE;
- c) supervisionar os serviços prestados, responsabilizando-se pelos mesmos.

Capítulo IX - Das Eleições e Seleções

Artigo 46- Os novos Membros serão selecionados por processo estabelecido pelo Diretor de Recursos Humanos e Qualidade.

Artigo 47 - O Diretor Presidente e os demais Diretores serão eleitos ou reeleitos com aprovação da maioria simples dos presentes, em Assembléia Geral.

Artigo 48 – São condições para candidatar-se aos cargos do CEANUT, sob pena de anulação de registro para eleição:

- a) Para os cargos de Consultor, Gestor de Projetos e Diretor: estar devidamente matriculado em cursos de graduação da UFRGS;
- b) Para o cargo de Diretor Presidente: estar matriculado no curso de graduação em Nutrição da UFRGS;
- c) Para qualquer cargo: não ter infringido quaisquer das disposições deste Estatuto.

Parágrafo Primeiro - Para candidatar-se à Diretoria Executiva é necessário ainda:

- a) ter assumido algum cargo anteriormente, seja de Consultor ou Gestor de Projetos, ou ainda, comprovar experiência no cargo pretendido;
- b) estar matriculado no curso de graduação em Nutrição da UFRGS, no caso do Diretor Presidente;

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO

2118

PORTO ALEGRE/RS



c) ter mais de 18 (dezoito) anos de idade ou mais de 16 (dezesesseis) anos de idade, se emancipado (conforme disposições do novo Código Civil).

Parágrafo Segundo - As eleições para cada nova gestão da Diretoria Executiva deverão ser realizadas em período anterior ao processo seletivos dos demais cargos.

Artigo 49 - Um membro da Diretoria Executiva poderá se reeleger somente uma vez. Poderá, contudo, candidatar-se a outro cargo da Diretoria Executiva.

Parágrafo Primeiro – No caso de não haver número de membros suficientes para tal, poderá se candidatar um membro que já tenha exercido o cargo.

Parágrafo Segundo – A candidatura ao mesmo cargo poderá ser feita somente uma vez seguida. Após isto, dever-se-á manter um tempo de, no mínimo, 1 (uma) gestão.

Artigo 50 - A Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo serão eleitos em Assembléia Geral.

Parágrafo Primeiro - A convocação das eleições será feita, por correio eletrônico, pelo Diretor de Recursos Humanos e Qualidade, com, no mínimo, 7 (sete) dias de antecedência.

Parágrafo Segundo - Após a homologação do registro dos Candidatos, pelo Diretor Presidente da Diretoria Executiva e análise de perfil do cargo e avaliação de desempenho pelo Diretor de Recursos Humanos e Qualidade, estes divulgarão a relação dos candidatos inscritos, em Assembléia Geral.

Parágrafo Terceiro - Considerar-se-ão eleitos os candidatos com maior número de votos para cada cargo de seu respectivo órgão.

Parágrafo Quarto - Se houver empate, será realizado um segundo turno; persistindo o empate, considerar-se-á eleito o candidato que permaneceu por mais tempo no CEANUT.

Parágrafo Quinto - Rasuras na cédula anularão o voto.

Capítulo X - Disposições Gerais

Artigo 51 - O exercício social coincidirá com cada semestre do ano.

Artigo 52 - Os resultados do CEANUT que se verificarem ao final de cada exercício social serão compulsoriamente reinvestidos no CEANUT.

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO
2118
PORTO ALEGRE/RS



Artigo 53 - É de obrigação da Diretoria Executiva cumprir os contratos firmados pelas diretorias anteriores, salvo se atentarem contra a Legislação ou o Estatuto.

Artigo 54 - O CEANUT poderá ser extinto a qualquer tempo, por deliberação da AG extraordinária, especialmente convocada para tal fim.

Parágrafo Único - Na hipótese prevista no caput deste artigo, o patrimônio do CEANUT será destinado à Incubadora de Empreendimentos em Nutrição. Caso, ambas se extinguirem será destinado ao Curso de Nutrição da UFRGS, satisfeito o passivo eventualmente apurado.

Artigo 55 - O presente Estatuto entrará em vigor a partir de seu registro no Cartório de Pessoas Jurídicas da Comarca de Porto Alegre.

Artigo 56 - Os casos omissos no presente Estatuto serão resolvidos pela Diretoria Executiva, "ad referendum" da Assembléia Geral.

PATRÍCIA ANDRESSÁ HORBACH RIETH

LEONARDO BARCELOS DE OLIVEIRA
OAB/RS 76.205

2º RCPJ
NÚMERO DE REGISTRO

2118

PORTO ALEGRE/RS