



CAMILLA AZEREDO COUTINHO GUIMARÃES

RAFAEL GONTIJO DE AQUINO

VIABILIDADE DE UMA EMPRESA JÚNIOR DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL:

Um estudo de cenário e cultura organizacional

BRASÍLIA – DF

2013

CAMILLA AZEREDO COUTINHO GUIMARÃES

RAFAEL GONTIJO DE AQUINO

VIABILIDADE DE UMA EMPRESA JÚNIOR DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL:

Um estudo de cenário e cultura organizacional

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social e Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social e Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof^a Dr^a Elen Cristina Gerales

BRASÍLIA – DF

2013

**VIABILIDADE DE UMA EMPRESA JÚNIOR DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL:**

Um estudo de cenário e cultura organizacional

CAMILLA AZEREDO COUTINHO GUIMARÃES

RAFAEL GONTIJO DE AQUINO

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social e Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social e Comunicação Organizacional.

Aprovada por:

Prof^a Elen Cristina Geraldês

(Orientadora)

Prof. Wagner Antônio Rizzo

(Examinador interno)

Prof^a Délcia Maria de Mattos Vidal

(Examinadora interna)

Prof. Sérgio Araújo de Sá

(Suplente)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a oportunidade e a viabilidade da criação de uma empresa júnior (EJ) para o primeiro curso de graduação em Comunicação Organizacional do Brasil, inserido na Universidade de Brasília (UnB). Por meio de pesquisas teóricas e de campo, foram colocadas discussões sobre Cultura Organizacional, cenário das EJs no Brasil, tendências do mercado de Comunicação e sobre a identidade da Comunicação Organizacional no País. Analisando as três EJs já existentes na Faculdade de Comunicação da UnB de acordo com o *Competing Value Model*, de Quinn e Rohrbaugh (1983), o estudo levou a conclusão de que, apesar de viável, não seria oportuna a criação de uma empresa júnior exclusiva para o curso de Comunicação Organizacional, se mostrando como mais conveniente a opção de unificar as empresas existentes em uma única empresa júnior de comunicação integrada.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Empresa Júnior, Universidade de Brasília (UnB), Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The following paper consists in an analysis of the opportunity and the viability of the creation of a Junior Enterprise (JE) for Brazil's pioneer Organizational Communication graduation course, offered by the University of Brasilia (UnB). Through theoretical and field research, the work presents discussions about Organizational Culture, the Brazilian JE's scenario, Communication market tendencies and about the identity of the Organizational Communication in the Country. By analysing the three existent JEs in the Communication Faculty (FAC) of UnB with the Competing Value Model, by Quinn and Rohrbaugh (1983), the research concludes that, although practicable, the creation of a new JE for Organizational Communication course would not be propitious. The favourable option for the research proposition would be the unification of FAC's JEs in an Integrated Communication enterprise.

Key-words: Organizational Communication, Junior Enterprise (JE), University of Brasília (UnB), Organizational Culture.

LISTA DE ABREVIATURAS

BJ – Brasil Júnior

Concentro – Federação das Empresas Júniores do Distrito Federal

EJ – Empresa Júnior

FAC – Faculdade de Comunicação

JADE – *European Confederation of Junior Enterprises*

MEJ – Movimento Empresa Júnior

UnB – Universidade de Brasília

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Dados de 2013 sobre as estruturas organizacionais das EJs da FAC da UnB.....	37
Quadro 2 – Amostragem numérica de questionário aplicado em alunos de Comunicação da UnB.....	60
Figura 1 – Modelo de organograma das empresas juniores.....	23
Figura 2 – Representação hierárquica das federações do MEJ.....	26
Figura 3 – Percentual de distribuição geográfica das EJs no Brasil.....	28
Figura 4 – Áreas de conhecimento das EJs brasileiras.....	30
Figura 5 – Turno do curso dos participantes do questionário da pesquisa de campo.....	61
Figura 6 – Semestres dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo.....	62
Figura 7 – Ocupação dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo.....	63
Figura 8 – Carga horária semanal das ocupações dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo.....	64
Figura 9 – Itens mais atrativos em um estágio para os alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo.....	65
Figura 10 – Percentual de ciência dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo sobre as empresas juniores da FAC.....	66
Figura 11 – Quais EJs da FAC os alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo conhecem.....	67

Figura 12 – Nível de satisfação com as EJs da FAC entre os alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo.....	67
Figura 13 – Nível de interesse dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo em participar de uma das EJs da FAC.....	68
Figura 14 – Itens mais atrativos em uma EJ para os alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo.....	69
Figura 15 – Exemplificação esquemática do <i>Competing Value Model</i>	78
Figura 16 – Características da cultura organizacional das EJs da FAC distribuídas nos quadrantes do <i>Competing Value Model</i>	84

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	8
INTRODUÇÃO.....	11
1 AS EMPRESAS JUNIORES NO MUNDO	17
1.1 Aspectos legais	18
1.2 Estrutura organizacional.....	20
1.3 A origem do Movimento Empresa Júnior	23
2 DESENVOLVIMENTO DO MEJ NO BRASIL E O <i>BOOM</i> DAS JUNIORES.....	25
2.1 Dados do MEJ brasileiro	28
2.2 Diferenças entre a experiência francesa e brasileira	31
2.3 Três concorrentes dividindo o mesmo espaço.....	33
3 CULTURA ORGANIZACIONAL	40
3.1 Teorias deterministas da Cultura	40
3.2 Conceito de Cultura.....	41
3.3 A relação entre cultura e símbolos	43
3.4 Implicações culturais.....	44
3.5 Cultura organizacional	46
3.6 Conceito de cultura organizacional	48
3.7 Elementos da cultura organizacional	50
4 PESQUISAS DE CAMPO.....	52
4.1 Grupo focal	53
4.2 Resultado do grupo focal com gestores	54
4.3 Questionários	60
4.4 Resultado dos questionários com alunos.....	62
4.5 Entrevistas semiestruturadas.....	71

4.6	Resultados das entrevistas com membros das empresas juniores	72
4.7	Resultados das entrevistas com professores.....	75
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
5.1	A cultura organizacional das empresas juniores.....	77
5.2	Juniores como reflexo do mercado da Comunicação	89
5.3	(In)existência de uma identidade do curso e do aluno de Comunicação Organizacional.....	92
5.4	Inviável e inoportuno	96
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
	REFERÊNCIAS	106

APRESENTAÇÃO

Este trabalho objetiva apresentar os resultados de pesquisa e análise da viabilidade e oportunidade da criação de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional dentro da Universidade de Brasília.

Quando se fala em Empresa Júnior, refere-se a uma associação civil sem fins econômicos, administrada e gerida exclusivamente por alunos de graduação, que presta serviços para empresas, entidades e sociedade de maneira geral. Seu principal objetivo é oferecer experiência prática do que foi aprendido em sala de aula a seus membros.

A Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília apresenta três empresas juniores, que prestam serviços de cada uma das habilitações do Curso de Comunicação Social: Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Audiovisual. Cada uma dessas empresas nasceu de forma e em épocas distintas e por serem especializadas em diferentes áreas, apresentam serviços e culturas organizacionais destoantes umas das outras.

Uma novidade ocorreu em 2010, ano em que foi criado, na Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, o primeiro curso de graduação de Comunicação Organizacional do Brasil. O fato desse curso ter sido recentemente inaugurado faz com que ainda careça de identidade própria, ainda mais quando comparado às já tradicionais três habilitações com as quais divide espaço.

Dentro dessa nova dinâmica, ligada ao fato de que, diferentemente das outras habilitações, o curso de Comunicação Organizacional não possui uma empresa júnior própria, tendo seus alunos que ingressarem em uma das três juniores já existentes, é aí que se faz presente nosso tema de pesquisa.

A partir disso, a ideia inicial para esse projeto de conclusão de curso foi inicialmente a elaboração e criação de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional, definindo, entre outras coisas, seus valores, estrutura organizacional, fluxos de trabalho e serviços.

Durante o desenvolvimento do projeto, na fase de pesquisa bibliográfica e de campo, notou-se que a abertura dessa empresa sem uma análise prévia das condições do cenário da qual faria parte seria imprudente.

A partir daí, a proposta desta monografia passou a ser identificar dentro deste contexto a viabilidade de uma empresa júnior de Comunicação Organizacional. O que acabou servindo como instrumento para se discutir o funcionamento das empresas juniores no Brasil, o conceito de cultura organizacional, a identificação de uma cultura organizacional das juniores brasileiras e o mercado da Comunicação como um todo.

Para tanto, foi feito um levantamento de dados secundários (pesquisa bibliográfica e documental) e primários (aplicação de questionários, entrevistas em profundidade e grupo focal) com o intuito de responder ao problema de pesquisa, que pode ser definido na seguinte pergunta-síntese: qual a viabilidade e oportunidade da criação de uma empresa júnior de Comunicação Organizacional?

A estrutura desta dissertação apresenta seis capítulos:

O capítulo um traz o conceito e as perspectivas pelas quais podemos entender o termo Empresa Júnior, além dos aspectos legais, jurídicos e burocráticos envolvidos na abertura de uma nova empresa. O capítulo é concluído demonstrando a estrutura organizacional necessária ao seu funcionamento e a origem do Movimento Empresa Júnior no mundo e sua vinda para o Brasil.

O segundo relata as características do Movimento Empresa Júnior no Brasil e a forma como ele se desenvolveu e vem se desenvolvendo até os dias de hoje. A segunda metade do capítulo trata das diferenças culturais entre a experiência francesa e brasileira, seguido da descrição do cenário e perfil das empresas juniores de Comunicação da Universidade de Brasília.

O capítulo seguinte é reservado ao referencial teórico, referente ao conceito de Cultura pela perspectiva antropológica, assim como seu carácter simbólico e implicações culturais. Em seguida é tratado do tema Cultura Organizacional e seus elementos, etapa imprescindível para o desenvolvimento do presente trabalho.

O quarto capítulo descreve a aplicação e os resultados dos questionários respondidos pelos alunos de graduação da Faculdade de Comunicação, as entrevistas em profundidade feitas com docentes e membros das EJs da Comunicação e o grupo focal realizado com representantes da diretoria das três juniores. O objetivo das pesquisas foi levantar dados relativos aos públicos que possuem envolvimento direto com o problema proposto, levando em consideração a opinião de participantes internos e externos de diferentes níveis hierárquicos.

O capítulo cinco utiliza-se dos outros capítulos para fazer uma análise a respeito dos elementos do cenário e da cultura organizacional das empresas juniores, do perfil dos alunos e do curso de Comunicação Organizacional e busca responder à pergunta de ser ou não viável e oportuna a criação de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional.

O último capítulo aborda as considerações finais e sugestões feitas a partir dos dados levantados e pesquisados nesta dissertação.

Trata-se, então, de uma pesquisa a respeito desse novo cenário, da cultura organizacional das empresas juniores da Faculdade de Comunicação e dessas implicações sobre a abertura de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional.

INTRODUÇÃO

Apesar de atualmente existirem mais de mil empresas juniores no Brasil, a produção acadêmica e científica em relação ao tema é surpreendentemente baixa. Quem for pesquisar pela temática na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, por exemplo, em um acervo que conta com mais de mais de 1,5 milhão de volumes entre livros, periódicos e outros¹, encontrará apenas um livro dedicado ao assunto. Apesar de lá existirem outros livros que tratem da relação empresa/universidade, o único que aborda as empresas juniores como temática central é *A empresa júnior no Brasil e no mundo: o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento EJ* de Franco de Matos com edição lançada há mais de 15 anos, em 1997. Como o próprio subtítulo já explicita, ele aborda aspectos introdutórios do que é uma empresa júnior e tem como objetivo apresentar como se constitui o movimento empresa júnior (MEJ).

Quando abrangemos a pesquisa para todos os tipos de publicações, os artigos e as teses apresentam um cenário mais otimista em relação ao quesito quantitativo. Fazendo um levantamento em banco de dados nacionais como o registro de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Biblioteca de Monografias da Universidade de Brasília, Universidade de São Paulo e Universidade Federal do Rio de Janeiro foi possível constatar que o interesse pelo tema vem crescendo ao longo dos anos e que as empresas e os empresários juniores se tornaram objetos de estudos importantes.

Os trabalhos se dividem, principalmente, em quatro subtemas:

- A aprendizagem do aluno inserido em uma empresa júnior,
- Práticas gerenciais e estratégicas das empresas juniores (incluindo proposições e testes de novos modelos),
- Análise da estrutura organizacional das empresas juniores,
- Hábitos dos empresários juniores (formação de um perfil).

¹ Informação retirada no site da Biblioteca da Universidade de Brasília <<http://www.bce.unb.br/acervo/>>, acesso em: 09 set. 2013.

O campo de conhecimento² que mais se mostra presente nos artigos e teses é o campo das Ciências Sociais Aplicadas, sendo que a área de maior destaque é a Administração de Empresas. Isso porque as empresas juniores se mostram como um tipo diferente de corporação que não se enquadra na divisão de empresa pública, privada, mista ou do terceiro setor, elas necessitam de um estatuto próprio com regras próprias e isso tem impacto direto no seu modo de organização e prestação de serviços, criando um novo ambiente de estudo sobre gestão.

De modo geral é possível traçar um gráfico sobre a relação entre a inserção das EJs no Brasil e o aprofundamento dos temas de pesquisas acadêmicas sobre essas empresas. Até o início dos anos 2000, os temas das publicações eram mais superficiais, tentando compreender e apresentar o que é uma empresa júnior e como ela se estrutura. Avançando nesse período, foram surgindo pesquisas mais complexas – que inclusive só poderiam ser executadas de forma plausível com a consolidação dessas empresas na universidade e no mercado. É possível observar um aumento crescente da observação e do interesse pela forma de gestão dessas empresas, suas táticas de mercado, sua relação com os clientes e, ainda, o próprio perfil do empresário júnior.

Isso significa que as juniores foram sendo vistas cada vez menos como um experimento que pode ou não dar certo, e passaram a ser reconhecidas como organizações complexas com representações significativas na sociedade.

Um dado interessante é que a maioria esmagadora das publicações encontradas é extremamente recente, tendo sido lançadas, em média, nos últimos cinco anos. Isso é justificado por dois dados já apresentados: o *boom* das empresas juniores no Brasil e o surgimento de pesquisas cada vez mais profundas sobre a temática.

Muitas das publicações existentes são manuais práticos, elaborados pelas federações brasileiras no intuito de ajudar e orientar tanto empresas juniores já estabelecidas quanto à abertura de novas empresas. Como é o caso, por exemplo, do *Manual de Tributação*, do *Manual de Criação de Empresas Juniores*, do *Manual de Contrato de Prestação de Serviços*, todos produzidos pela Brasil Júnior

² De acordo com a divisão dos Campos de Conhecimento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico e Científico (CNPq)

(Confederação Brasileira de Empresas Juniores), instância maior das federações. Essas publicações não apresentam direitos autorais para que todas as empresas juniores e estudiosos possam ter acesso livre.

Com a expansão das federações regionais – por estado – também se expandiram as publicações desse tipo, muitas vezes se adaptando às necessidades das empresas daquele estado. Por exemplo, se um estado já tem uma cultura forte de juniores, que já estão em funcionamento há algum tempo, a federação regional responsável por aquele estado pode lançar publicações mais específicas sobre o dia a dia das empresas, desenvolvimento dos membros, relação com os clientes, etc, agora se um estado está enraizando agora esse tipo de empresa, é frequente que se apresentem temas introdutórios como estruturação das áreas, documentos necessários para a abertura, etc.

De maneira geral, o número de publicações abrangendo o tema empresa júnior ainda é, como indicado, muito escasso, fato que dificultou maior levantamento e análise sobre o estado da arte dessa temática.

Problema de pesquisa

Toda pesquisa tem seu início em um problema, que é uma questão da qual ainda não se tem uma resposta. Na acepção científica, “problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento” (GIL, 2012, p, 33).

Ainda segundo Gil (2012), a formulação do problema de pesquisa deve seguir algumas recomendações. Entre elas temos que o problema deve ser formulado como pergunta, possuir uma dimensão viável e ser claro e preciso. Possuir uma dimensão viável diz respeito a não formular um problema amplo e genérico, o que inviabiliza a realização da pesquisa ou gera respostas superficiais. Clareza e precisão são qualidades que os termos escolhidos para formular a pergunta devem ter com o intuito de não dar margem a interpretações equivocadas.

A vantagem de um problema ser feito de forma interrogativa é que concentra a atenção dos investigadores nos dados necessários para sua resposta, ajudando a manter o foco durante a pesquisa.

Levando isso em consideração, juntamente com a avaliação do contexto social e importância do tema de pesquisa, chegamos à formulação de um problema síntese para guiar esta monografia: *seria viável e oportuna a criação de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional na Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília?*

Justificativa

Esse item representa a motivação quanto à escolha do tema de pesquisa, é o porquê de estarmos estudando este assunto. As justificativas são “as razões do pesquisador para a escolha de todos os ingredientes de seu trabalho, tanto em nível teórico como metodológico, técnico ou prático.” (DUARTE e BARROS, 2012, pg.44).

O primeiro ponto a ser abordado na escolha deste tema é o interesse e experiência anterior dos pesquisadores em empresas juniores de Comunicação da Universidade de Brasília e no Movimento Empresa Júnior. Ambos os autores desta monografia – um graduando de Publicidade e Propaganda e uma graduanda de Comunicação Organizacional – já foram membros de duas EJs diferentes da Comunicação por mais de um ano e seis meses. Esse envolvimento é um dos principais motivos pessoais que levaram à escolha do tema.

A afinidade dos pesquisadores com a habilitação de Comunicação Organizacional também cumpriu um papel fundamental. Visto que a Universidade de Brasília é o berço do primeiro curso de graduação da área e que ainda carece de estudos sobre perfil e posicionamento do curso, esse contexto constitui uma oportunidade de cenário única para aprofundamento dos assuntos citados.

Outro aspecto motivador é analisar alguns pontos do Movimento Empresa Júnior, que continua a crescer em todo o Brasil e é realidade em cada vez mais Instituições de Ensino Superior. Compreender melhor esse cenário é ponto

essencial para balizar as ações de membros, alunos e docentes no que tange esse tema.

A escassez de estudos acadêmicos sobre Empresa Júnior, principalmente as de Comunicação, também estimulou o agrupamento de conhecimentos sobre o tema e o enriquecimento da literatura a respeito.

O presente estudo levanta, por meio de pesquisas com diferentes públicos, informações sobre o cenário no qual estão inseridas as empresas juniores da Faculdade de Comunicação e suas características culturais. Essas informações são úteis à Faculdade e às três empresas juniores existentes, que podem compreender e modificar aspectos que muitas vezes passam despercebidos no dia-a-dia de suas atividades. Além de contribuir para o diálogo sobre a abertura de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional, tema que ainda apresenta respostas divergentes entre os interessados e carece de dados científicos para seu debate.

Outro ponto abordado por esta monografia é o estudo da Cultura Organizacional e seus elementos. Tema importante para todos os profissionais que buscam atuar em organizações, compreendendo suas implicações e seu valor estratégico para garantir a competitividade da empresa e pensá-la em uma organização inserida na sociedade.

Objetivos

Os objetivos “traduzem-se, em nível prático, nas ações que serão realizadas pelo pesquisador a fim de atingir seus fins. Trata-se, portanto, de elementos factíveis, viáveis e não genéricos ou abstratos” (DUARTE e BARROS, 2012, pg.43). Entende-se que a definição apropriada dos objetivos é imprescindível para atingir o sucesso da pesquisa, já que norteiam o que deve ser feito.

O objetivo final dessa dissertação é responder à pergunta síntese apresentada no tópico *Problema de Pesquisa*.

Já os objetivos específicos são “todas as ações necessárias para responder às questões apontadas na problemática da pesquisa, de tal forma que permitam a confirmação ou refutação das hipóteses.” (DUARTE e BARROS, 2012, pg.43). Devem ser escolhidos de forma a possibilitar que se atinja o objetivo final da pesquisa.

Diante disso, os objetivos específicos definidos para o presente trabalho foram:

- a) Entender as principais características relativas ao universo das empresas juniores no Brasil e suas implicações para a abertura de uma nova empresa júnior.
- b) Definir os principais elementos culturais das empresas juniores pertencentes à Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília que se relacionam com o problema de pesquisa.
- c) Verificar a opinião dos docentes, alunos e membros das empresas juniores da Faculdade de Comunicação em relação às EJs e abertura de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional.
- d) Analisar a constituição, atuação e o perfil do curso de graduação de Comunicação Organizacional.
- e) Definir os principais pontos favoráveis e desfavoráveis à abertura de uma empresa júnior de Comunicação Organizacional na Universidade de Brasília.

1 AS EMPRESAS JUNIORES NO MUNDO

O conceito clássico define empresa júnior como:

Uma associação civil, sem fins econômicos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de Instituições de ensino superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral em forma contribuir com a sociedade, através da prestação de serviços, que proporcionam ao micro, pequeno e médio empresário especialmente, um trabalho de qualidade a preços acessíveis, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados.

Tem como o seu principal objetivo oferecer ao estudante aplicação prática de conhecimentos teóricos, relativos à área de formação profissional específica por meio do contato direto com o seu mercado de trabalho, e assim fomentar o espírito crítico, analítico e empreendedor e intensificar o relacionamento empresa-universidade (Federação das Empresas Júniores do Estado de São Paulo³).

A partir dessa definição podemos entender a Empresa Júnior (EJ) por meio de diferentes perspectivas. Uma delas é a de um espaço criado e mantido por alunos de instituições de ensino superior com o intuito de colocar em prática o que foi aprendido em sala de aula. Isso permite a vivência de situações reais de mercado, já que devem atender a clientes que esperam a solução de seus problemas. Com isso, uma empresa júnior gera um intercâmbio, um vínculo maior entre o mercado de trabalho, os alunos e as instituições de ensino, promovendo um vínculo desejável a todos.

A função social também é presente na Empresa Júnior, uma vez que elas repassam um conhecimento de dentro das universidades para às micro e pequenas empresas a um custo abaixo do custo de mercado, possibilitando o acesso a recursos e serviços que de outra forma não seriam viáveis economicamente a essa fatia do mercado. É uma relação de ganho mútuo: os alunos podem exercer o conhecimento que obtém em sala aula e instituições que necessitam dos serviços prestados por eles podem conseguir esse serviço por um valor bem abaixo do mercado ou até gratuitamente.

Outra perspectiva pela qual podemos entender a Empresa Júnior é a pessoal e profissional, já que oferece subsídios para que o empresário júnior se aprofunde

³ Disponível em <<http://www.fejesp.org.br/mej/empresa-junior>>. Acesso em: 09 set. de 2013

em sua área de atuação e adquira experiência em diversas outras áreas que compõem o contexto empresarial. Além de aprimorar as competências pessoais que vão além do âmbito profissional, como a iniciativa, responsabilidade, criatividade, capacidade de negociação e de trabalhar em equipe.

A Empresa Júnior atinge tais objetivos principalmente por meio da execução de projetos junto a empresas, mas também por meio de capacitações, eventos e palestras, que são orientadas por docentes da instituição de ensino, contribuindo para a relação entre docentes e discentes. Desse modo, a Empresa Júnior contribui para o fortalecimento de laços entre a sociedade e a universidade, empresa-universidade e universidade-universidade, uma vez que possui uma natureza jurídica e burocrática com maior flexibilidade e potencial para fomentar parcerias entre as diferentes esferas citadas.

1.1 Aspectos legais

Toda Empresa Júnior necessita de um conjunto de normas jurídicas que definem e orientam a atuação da organização e de seus membros. Serve para regular o funcionamento da entidade frente a terceiros e das obrigações e direitos dos membros e das relações entre eles. Este documento é o Estatuto Social, que:

Estabelece, organiza e formaliza todos os elementos que compõem a EJ. Assim, este regulamenta o funcionamento da associação de forma mais abrangente, uma vez que dá as diretrizes gerais da empresa e publicidade ao seu funcionamento. (DNA Júnior⁴, 2012).

Como associação civil sem fins lucrativos, a Empresa Júnior necessita de um documento dessa natureza, reunindo suas regras de atuação, para ser constituída. Cabe aqui levantar as diferenças e principais pontos relativos aos aspectos legais das Empresas Juniores. O ponto legal que melhor representa uma EJ é a de ser composta exclusivamente por estudantes de graduação da instituição da qual faz parte – a conclusão do curso exclui a condição de membro da Empresa Júnior.

⁴ Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 12 set. 2013.

É vetada a atuação, na administração da Empresa Júnior, de qualquer pessoa que não se enquadre nessa especificação. É importante ressaltar que diversas empresas possuem docentes em seu conselho administrativo no intuito de aumentar a interação e trocas com a instituição de ensino e enriquecer o conhecimento, contudo, esses docentes são intitulados como conselheiros, ou seja, participam de reuniões, expressam suas ideias, mas não são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas. Caso ocorra essa prática, tal exceção deve constar no estatuto da empresa, caso seja a vontade dos membros fundadores.

Além do Estatuto Social, a Empresa Júnior necessita, para sua fundação, de mais quatro medidas: o nome da empresa, aval da coordenação do curso, concessão do espaço físico e Ata de Fundação. O nome da empresa deve ser decidido entre os membros fundadores. O ideal é levantar diversas opções e tentar chegar a um consenso. O nome deve representar a natureza e valores da empresa criada e deve-se pesquisar se nenhuma outra empresa já utiliza esse nome para evitar problemas futuros.

O aval da coordenação do curso e o espaço físico são questões críticas para a fundação da empresa júnior, uma vez que a instituição de ensino não possui nenhuma obrigação de concordar com sua fundação muito menos de ceder espaço físico para o funcionamento da EJ.

Conseguir o apoio e suporte dos professores do curso é de fundamental importância para toda a vida da empresa. Eles podem se tornar parceiros ou antagonistas da EJ. Na maioria das vezes, a decisão de “qual lado” ele irá ficar depende da proposta da empresa, da abordagem feita pelos alunos e de experiências pessoais passadas com empresas desse tipo. Mesmo com o apoio da coordenação, o espaço físico ainda é uma questão delicada, uma vez que as instituições de ensino não costumam possuir salas ociosas para ceder por tempo integral a uma nova EJ. Uma opção é buscar apoio externo à Faculdade e instalar a empresa fora do ambiente universitário.

Após essas etapas, uma Assembleia Geral deve ser convocada com a presença de todos os membros para a fundação e criação da Ata de Fundação da empresa júnior em questão, nesse momento é definido o cargo que cada membro

ocupará dentro da empresa. A Assembleia Geral passa a ser o órgão soberano da EJ, cabendo a ela qualquer deliberação em relação ao estatuto e à estrutura de trabalho da empresa. A partir desse momento, a empresa júnior está constituída, contudo, ainda faltam algumas etapas para ser legalizada de fato.

O processo de legalização de uma Empresa Júnior é trabalhoso e necessita comprometimento dos membros. Vale elencar as etapas mais importantes nesse processo. A primeira diz respeito ao CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) que é mantido pela Receita Federal. Os documentos necessários para tirar o CNPJ podem ser encontrados no próprio portal da Receita Federal como, por exemplo, a Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica (FCPJ).

Para regularizar a nova gestão e possibilitar a troca de representantes, é necessário registrar em cartório a Ata de Posse, que é o documento necessário para legalizar a nova Diretoria perante as instituições financeiras.

Em relação ao Imposto de Renda, a Empresa Júnior, por ser uma associação sem fins lucrativos, está isenta do pagamento dessa taxa e de contribuição social. Para usufruir desse benefício, entre outras coisas, ela deve atender aos seguintes requisitos: “a) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados; b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais” (Portal da Receita Federal). Apesar da isenção, a EJ é obrigada a apresentar anualmente a Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), feita por um contador.

Em relação às obrigações de pagamento, devem ser pagos os seguintes impostos: O Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

1.2 Estrutura organizacional

A elaboração da estrutura organizacional da Empresa define seu modo de funcionamento no dia-a-dia e as formas de se colocar em prática as atividades relativas a ela.

Como qualquer empresa, a Júnior necessita de áreas ligadas à administração e projetos. As áreas administrativas diferem muito pouco em relação a outras empresas do mercado. Aqui entram as funções jurídico-financeira, de gestão de pessoas e de marketing. São áreas que não necessariamente possibilitam o desenvolvimento técnico do campo de atuação dos estudantes, mas são de extrema importância para sobrevivência da empresa. Elas também constituem uma oportunidade de aprendizado em outras áreas, o que muitas vezes não seria possível em uma empresa convencional.

As outras áreas são relacionadas diretamente à execução de projetos e responsáveis pelo *core business* (Parte principal de um negócio) da empresa. São importantes por darem aos estudantes a oportunidade de colocar em prática o que foi aprendido durante as aulas, gerando também uma aproximação mais forte entre membros e orientadores. Podem ser entendidas como as áreas que dão sentido à existência da empresa.

A Empresa Júnior é constituída por membros em duas categorias maiores: efetivos e aspirantes, também chamados de *trainees*. O membro efetivo é aquele que possui o direito de votar e ser votado, enquanto o membro aspirante entrou recentemente na empresa por meio de um processo seletivo e ainda passa por um período de treinamento e avaliação para tornar-se um membro efetivo. Cada EJ pode apresentar diferenças nesses aspectos, mas os direitos e deveres dos membros e os critérios de admissão encontram-se presentes no regimento interno de cada empresa.

Matos (1997) afirma que o corpo administrativo das empresas juniores é constituído por três órgãos, sendo eles a Assembleia Geral, o Conselho e a Diretoria Executiva. O conselho é composto por não membros, sem direito a voto na tomada de decisão. Ele tem o intuito de auxiliar a Empresa Júnior em suas ações.

A Assembleia Geral é o órgão máximo e soberano, composta pelos membros efetivos, podendo se reunir sob a forma de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária. Cabe a ela, por votação dos membros, deliberar em relação a assuntos pertinentes à empresa Júnior. Para que as decisões sejam legitimadas, deve-se atingir um quórum mínimo já definido no estatuto.

A respeito da Diretoria Executiva:

É investida dos poderes de administração e representação da Empresa Júnior, representando-a ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, de forma a assegurar a consecução de seus objetivos, observando e fazendo observar o Estatuto e as deliberações das Assembleias Gerais. (Manual de Criação de Empresas Júniores⁵, 2011).

Sua constituição é estabelecida e definida pelo estatuto da empresa júnior, e é composta pela Presidência e pelos diretores.

O terceiro órgão é o Conselho, que pode ser financeiro, administrativo, consultivo ou possuir outras variações. Composto por pessoas mais experientes e capazes de orientar, auxiliar e opinar a respeito de questões que exigem maior cautela por parte da Diretoria Executiva.

Para funcionar de forma eficaz, os modelos de Empresa Júnior vigentes destacam a necessidade de um organograma e hierarquia bem definida, o que parece trazer ordem e disciplina à organização e facilitar o alcance dos objetivos da empresa. O comum entre as empresas juniores brasileiras é uma estrutura departamental, na qual os membros são alocados de acordo com as respectivas áreas. Um exemplo típico para uma empresa júnior seria:

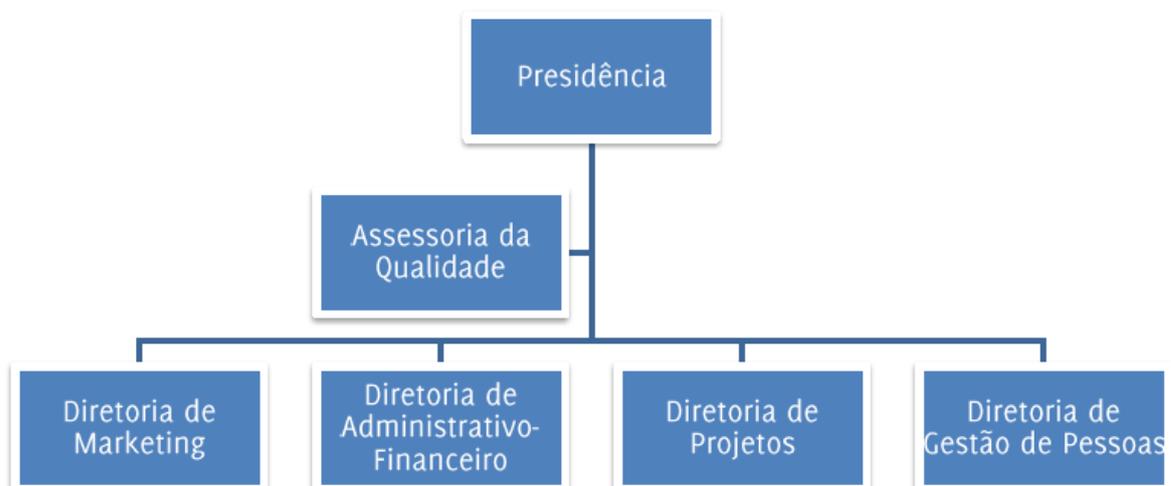


Figura 1 – Modelo de organograma das empresas juniores

Fonte: Brasil Júnior, 2013.

⁵ Disponível em: < http://concentro.org.br/site/?page_id=57>. Acesso em 12 de setembro de 2013.

1.3 A origem do Movimento Empresa Júnior

Em 1967, surgiu na França a primeira empresa júnior do mundo, fundada por estudantes da ESSEC Business School, escola superior de comércio. Localizada em Paris, a Junior ESSEC oferecia pesquisas nas áreas de marketing e finanças. Ela nasceu com o propósito de complementar o ensino acadêmico por meio de aplicações práticas no mercado.

Apenas dois anos depois, em 1969, já havia mais de vinte empresas juniores em atividade na França. Nesse mesmo ano, buscando promover, assegurar a qualidade e representar o movimento empresa júnior na França, foi fundada a *Confédération Nationale des Junior-Entreprises* (CNJE), – Confederação Nacional das Empresas Júnior⁶ – a maior e mais antiga confederação nacional da Europa. O movimento cresceu rápido e no início da década de 1980 a CNJE já contava com mais de cem empresas juniores em plena atividade. Deixou de ser um movimento apenas ligado às escolas de comércio e administração e passou a contar com empresas nas áreas de arquitetura, engenharia, agronomia e veterinária.

Em meados da década de 90, o movimento já havia se expandido para a Bélgica, Holanda, Itália, Espanha, Portugal, Alemanha e outros países. Atualmente, a organização que unifica e representa o Movimento Empresa Júnior em toda a Europa é a Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE). A JADE é composta hoje por 14 Confederações e Membros Consultivos da Europa, somando 280 Empresas Juniores.

O Movimento continuou a crescer e tomou proporções mundiais, expandindo-se para vários outros países fora da Europa, como é o caso do Brasil. O conceito de Empresa Júnior chegou em 1987, com a iniciativa de João Carlos Chaves, diretor da Câmara do Comércio Franco-Brasileira. Já conhecedor da experiência francesa, disseminou a ideia entre estudantes de Administração da Fundação Getúlio Vargas.

⁶ Tradução livre

Os alunos preocupados com a distância entre a teoria apresentada nas faculdades e as habilidades/experiências necessárias para um bom desempenho profissional, viram nas Empresas Juniores uma nova possibilidade de minimizar as deficiências na sua formação como administradores de empresas. (MATOS, 1997, pág. 67).

Foi fundada em 1989 a primeira Empresa Júnior no Brasil, a Júnior GV, com estrutura e funcionamento semelhantes a das irmãs francesas. Poucos anos depois, mais de seis empresas juniores foram criadas, fundando em 1990 a FEJESP, Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo.

A principal semelhança entre as EJs brasileiras e europeias é que todas são classificadas como associações civis sem fins lucrativos. Contudo, na França, as empresas juniores possuem uma legislação própria, que contempla suas diferenças e peculiaridades em relação às outras associações.

2 DESENVOLVIMENTO DO MEJ NO BRASIL E O *BOOM* DAS JUNIORES

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem ganhando cada vez mais espaço no cenário brasileiro. Um dos motivos para essa expansão é o crescimento do número de instituições de ensino superior e das facilidades para ingressar nelas. O aumento do número de vagas em universidades públicas, novas formas de ingresso que não o vestibular tradicional, subsídio financeiro governamental aos estudantes são algumas das mudanças que vêm ocorrendo na última década e que permitiram com que uma maior parcela da população tivesse contato não somente com a formação acadêmica, mas também com projetos correlatos, como é o caso do MEJ.

Atualmente, o Brasil é o país que possui maior número de EJs no mundo, são aproximadamente 1,2 mil empresas⁷. Para representar esse número tão expressivo, foi fundada em 2003 a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, também designada por Brasil Júnior (BJ). Ela é a instância máxima representativa do MEJ no País e tem como missão potencializar o Movimento e atuar como agente de educação empresarial e gerador de negócios. Hoje em dia a BJ agrega 14 federações estaduais, abrangendo 13 estados e mais o Distrito Federal.

Com o crescimento do Movimento, surgiram diversas sub-federações para apoiar, reger e organizar as EJ's das diferentes regiões, o que resultou em uma hierarquização de federações. Por exemplo, uma empresa júnior de Brasília se federa à Concentro (Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal) que por sua vez é federada à Brasil Júnior, assim como uma empresa júnior de Curitiba se federa à Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná (Fejepar) que também é englobada pela Brasil Júnior. O esquema abaixo demonstra essa hierarquização, expondo o nível de submissão de cada organização:

⁷ Fonte: Jornal Online Bom Dia Brasil. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2011/01/brasil-e-o-pais-com-o-maior-numero-de-empresas-juniores-no-mundo.html>>. Acesso em: 02 de outubro de 2013.

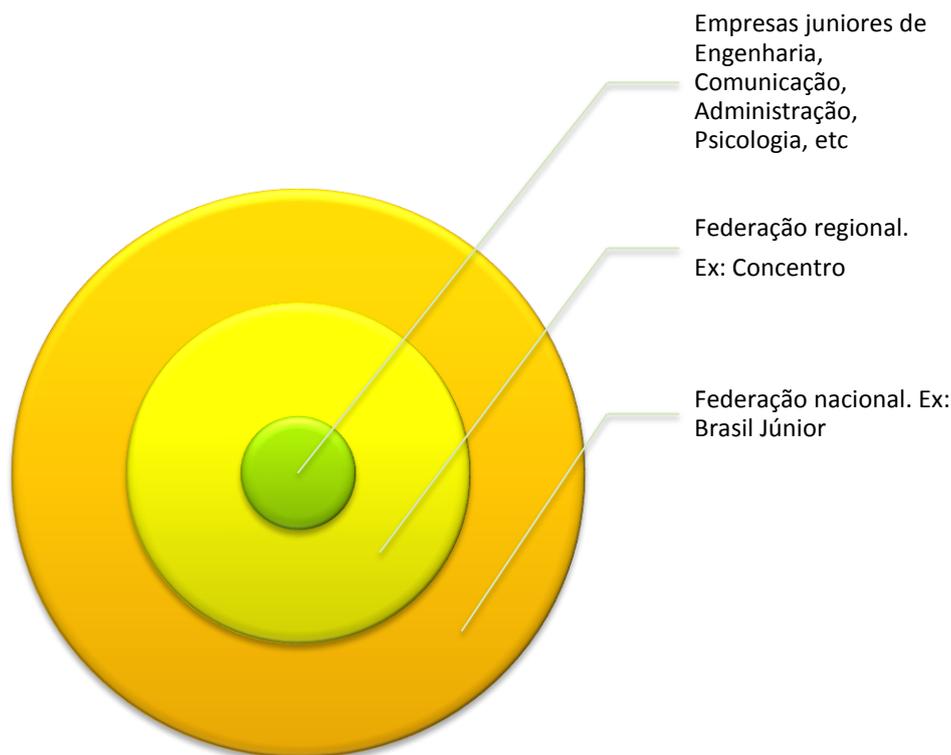


Figura 2 – Representação hierárquica das federações do MEJ

Fonte: Elaboração dos autores.

É válido destacar que os processos e a estrutura organizacional das federações são semelhantes à estrutura de algumas empresas juniores. O organograma da Concentro, por exemplo, conta com áreas de marketing, de desenvolvimento, finanças e outras. Os colaboradores dessas federações, que são sempre membros ou ex-membros de empresas juniores federadas, cumprem carga horária e possuem metas assim como nas EJs e também trabalham voluntariamente. A principal divergência está no público-alvo, o público das federações são as próprias juniores e isso é o que define seu propósito de existência como associação.

Um dos pontos em que o Brasil se destaca no contexto mundial é a grande promoção de eventos exclusivos para empresários juniores. O maior deles é o Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), que a cada ano fica a cargo de uma federação diferente. O local varia de acordo com a escolha da federação

anfitriã, sendo sempre em alguma cidade do estado cuja federação representa. O ENEJ mais recente, de 2013, foi organizado pela Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul (Fejers) e sediado em Porto Alegre. Alguns números do evento⁸:

- 588 dias de trabalho para o ENEJ acontecer;
- 1 participação em *crowdfunding* (financiamento colaborativo) para arrecadar fundos;
- 1.300 congressistas;
- Mais de 40 palestrantes;
- Quase 20 horas de palestras;
- 4 dias de evento;
- 19 empresas parceiras;
- 13 hotéis conveniados para hospedar os participantes.

O Brasil também teve destaque na organização da última conferência mundial de empresários juniores, o JEWIC (Junior Enterprise World Conference). Considerado o maior evento de jovens empreendedores do mundo, o JEWIC 2012 foi realizado em Paraty – Rio de Janeiro e contou com a presença de mais de 2100 participantes de vários países, recorde entre as edições.

O objetivo do JEWIC é reunir, trocar experiências, capacitar e inspirar os empresários juniores de todo o mundo, fortalecendo o Movimento. O tema do JEWIC 2012 foi evolução, empreendedorismo e transformação, com o propósito de mostrar que cada empresário não está ligado apenas à sua empresa júnior, mas ao MEJ, sendo um agente transformador da sociedade.

⁸ Dados retirados da página web de um dos patrocinadores do evento, a Fundaplub. Disponível em: < <http://www.fundaplub.org.br/site/noticia/balanco-enej-2013-o-que-vem-por-ai/> > Acesso: 2 out. 2013.

2.1 Dados do MEJ brasileiro

De acordo com informações da pesquisa *Censo e Identidade: Identificando a realidade do Movimento Empresa Júnior*, realizada em 2012 pela Brasil Júnior, a maior parte das empresas juniores brasileiras se localiza no Sudeste, seguida pela região Nordeste. Juntas, essas duas regiões abrangem mais da metade (69,25%) do total de EJs. Minas Gerais é o estado que mais possui EJs, com um crescimento de 5,73% de 2011 para 2012, totalizando 21,92% das EJs do Brasil. A *figura 3* representa a porcentagem de localização das empresas juniores nos estados brasileiros.

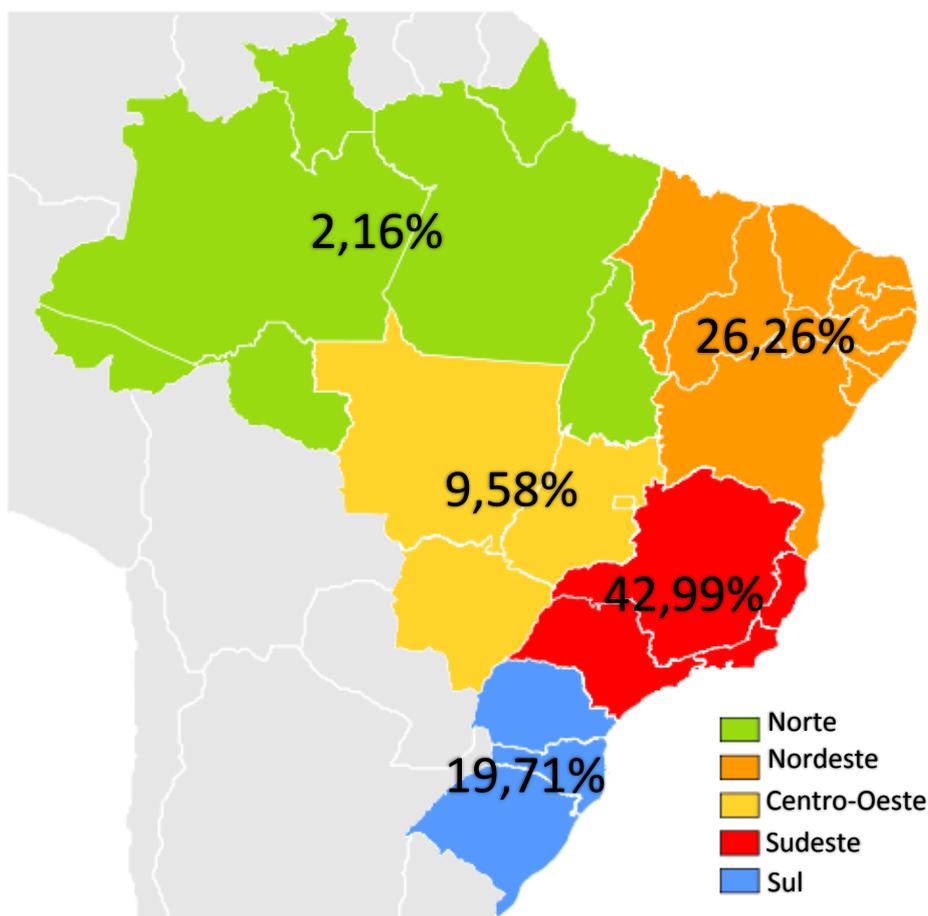


Figura 3 – Percentual de distribuição geográfica das EJs no Brasil

Fonte: Elaboração dos autores.

Cabe destacar que apesar da pesquisa ser denominada *censo*, ela não abrangeu a totalidade das EJs existentes no Brasil. Ela foi realizada com uma amostragem de 365 empresas juniores de 24 estados compartilhando respostas de federadas e não-federadas.

Uma comparação interessante de ser feita é entre a distribuição de EJs e de Instituições de Ensino Superior por região geográfica. O Censo da Educação Superior 2011, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) revela que 48,9% das IES estão localizadas na região Sudeste, 18,3% no Nordeste, 16,5% na Sul, 9,9% na Centro-Oeste e 6,4% no Norte. Esses dados revelam uma relação direta entre o número de Instituições de Ensino Superior e empresas juniores nas regiões geográficas brasileiras.

Em relação às áreas de atuação das EJs, diferentemente da Europa, a maioria das juniores brasileiras prestam serviços de Engenharia, incluindo Engenharia Civil, Elétrica, Mecatrônica, de Telecomunicações, de Produção, entre outras. A segunda área mais recorrente é a de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Ciências Contábeis, Comunicação, etc.). Também existem as empresas que atuam em áreas mistas. Entre essas, 24% abrangem Engenharia e Ciências humanas e 21% Engenharia e Ciências Sociais Aplicadas. Quase um terço (26,57%) das juniores de todo o Brasil abrangem mais de três cursos da mesma universidade, chegando a ter casos onde uma empresa é composta por mais de doze cursos.

Um exemplo disso é a Projetos Consultoria Integrada, empresa júnior da instituição de ensino superior privado UniCeub (Centro Universitário de Brasília). Ela atua de forma multidisciplinar englobando os cursos de Administração, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Arquitetura, Ciências Contábeis, Ciência da Computação, Comunicação Social, Direito, Engenharia Civil, Engenharia da Computação e Psicologia. A ideia de trabalhar com tantos cursos vem da necessidade de atender o cliente em diversas frentes, ou seja, se é identificado que o cliente tem um problema administrativo financeiro e um problema na estrutura física da empresa, podem ser elaborados um Plano financeiro e um Projeto Arquitetônico em comum acordo, pois são feitos no mesmo lugar pelo mesmo

fornecedor. Uma curiosidade sobre a Projetos é que sua sede é instalada fora dos portões do UniCeub, em um prédio comercial, fato raríssimo no Brasil.

O gráfico da *figura 4* apresenta detalhadamente as principais áreas de atuação das empresas. A divisão foi feita baseada nas grandes áreas de conhecimento determinadas pelo CNPq (Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

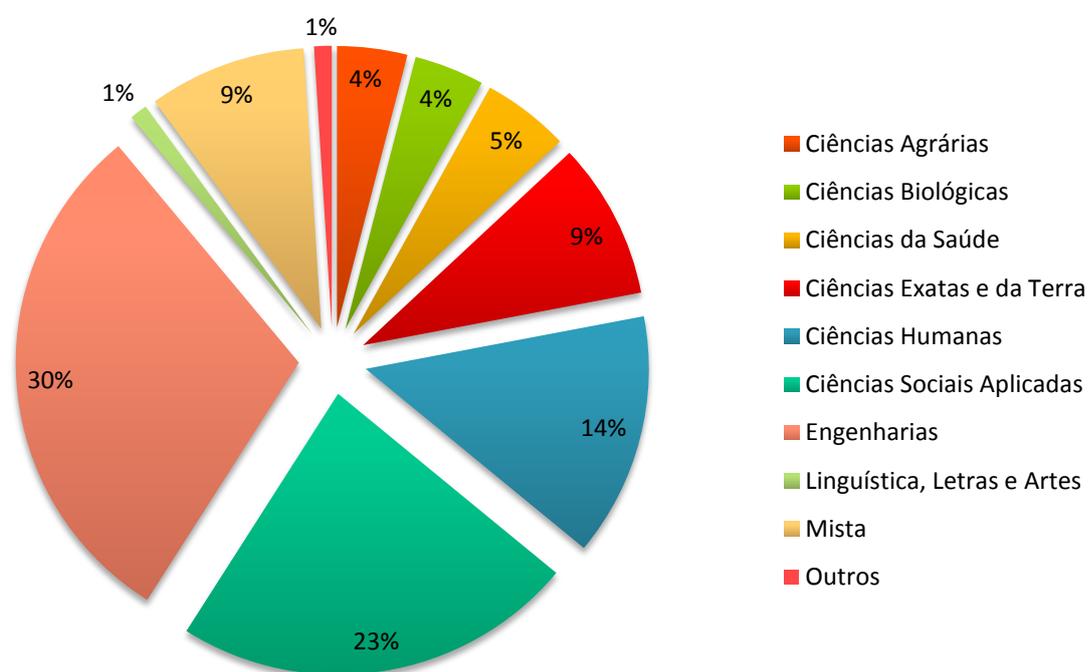


Figura 4 – Áreas de conhecimento das EJs brasileiras.

Fonte: Elaboração dos autores.

É importante destacar que uma empresa júnior, de qualquer área que seja, segue os mesmos princípios básicos e legais de existência estando em uma universidade pública ou privada. Como por exemplo, ser composta somente por alunos de graduação e não fornecer remuneração. Atualmente, a presença das empresas juniores em instituições públicas e privadas é inversamente proporcional ao número de alunos matriculados nessas instituições. Ou seja, mesmo a rede privada tendo um número superior de alunos, a maior concentração de empresas

juniores está na rede pública. Isso pode ser exemplificado pelo fato de que em 2011, 72,2%⁹ dos alunos que ingressaram no ensino superior o fizeram em um estabelecimento privado e ainda assim, o percentual de crescimento de empresas juniores nessas universidades foi ínfimo. Somente 10,96% das EJs brasileiras estão no ambiente do ensino particular. A maioria esmagadora (87,4%) está em universidades públicas.

Uma hipótese que pode explicar esse cenário é a de que muitos alunos de faculdades particulares trabalham para pagar as altas mensalidades de seus cursos, não tendo tempo livre ou motivação necessária para se dedicar a uma EJ.

2.2 Diferenças entre a experiência francesa e brasileira

As diferenças entre as experiências francesa e brasileira decorrentes do cenário econômico, da conjuntura do mercado de trabalho e da estrutura educacional vigente, ajudam a esclarecer como o MEJ se estabeleceu em cada um desses dois países e como ele se desenvolveu.

Na França, o objetivo das empresas juniores é prestar serviços de consultoria para grandes empresas de significativa participação no mercado. Isso se dá pela estrutura de mercado da economia francesa, que se constitui de “grandes grupos transnacionais atuando sob a forma de concorrência oligopolista” (Matos, 1997, p. 45). As juniores francesas se especializaram em poucas áreas para poderem competir com empresas já consolidadas do mercado. Tendo seus serviços voltados, principalmente, para consultoria administrativa.

No caso brasileiro o foco desde o início foi em serviços para micro e pequenas empresas. Isso se deu por conta de uma grande demanda nacional nesse setor, no qual há um desequilíbrio entre a demanda e a oferta. As empresas recém-abertas ou de pequeno e médio porte muitas vezes não disponibilizam de verba

⁹ Censo da educação superior: 2011 – resumo técnico – Brasília. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

suficiente para contar com consultorias administrativas, financeiras, de comunicação e outras.

É certo que o governo brasileiro vem avançando bastante no que diz respeito ao apoio ao desenvolvimento dos micros, pequenos e médios negócios, como é o caso da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte instituída em 2006, que prevê benefícios e um tratamento diferenciado para essas empresas¹⁰. Contudo, essa ajuda ainda não é suficiente ou não está disponível a todos, colocando as EJs como uma alternativa barata e eficaz.

Unido a esse cenário, outro fator de destaque diz respeito à estrutura acadêmica. No Brasil, a presença dos professores na vida acadêmica dos alunos é mais intensa do que na realidade francesa. De acordo com Matos (1997), a França, como boa parte da Europa, apresenta um modelo de ensino que incentiva os alunos a adquirirem formação sem necessitarem da presença constante dos docentes, que dificilmente dedicam tempo integral à instituição de ensino. Portanto, as empresas juniores francesas não podem necessitar nem depender em demasia da orientação dos professores. Esse problema foi solucionado, em certa medida, pelo fato desses estudantes terem uma formação de ensino mais satisfatória do que a realidade brasileira, além de maior maturidade, já que ingressam em seus cursos universitários com mais de vinte e um anos de idade (MATOS, 1997).

Temos também o crescimento da taxa de desemprego, fator que foi fundamental para a estrutura e modo de funcionamento das empresas juniores francesas, que buscavam gerar um diferencial competitivo para os estudantes e criar um forte vínculo com grandes empresas. O objetivo foi preparar e qualificar seus membros para um mercado de trabalho cada vez mais concorrido e voltado para empresas de grande porte.

Se na Europa as EJs demandam um período longo de amadurecimento até de fato começarem a produzir para o mercado, já que necessitam desenvolver metodologias próprias sem o auxílio dos professores, no Brasil, no intuito de acelerar algumas fases iniciais, o contato com os professores foi mais intenso. A função do corpo docente é acompanhar o desempenho técnico e auxiliar no desenvolvimento

¹⁰ Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br>> Acesso em: 22 dez. 2013.

de cada projeto. Ao fazerem isso, os professores acabam transferindo sua credibilidade para a empresa júnior. Essa prática tem influência direta no serviço final elaborado pela EJ, pois ele é feito baseado na experiência dos professores, que já são profissionais do mercado, gerando uma espécie de segurança para os clientes. Contudo, isso também gera outras consequências para as EJs, como dependência em relação à Universidade e falta de autonomia.

O último ponto diz respeito ao espaço físico. Enquanto na França as empresas juniores funcionam em espaços comerciais fora da universidade, no Brasil essa possibilidade inviabilizava o surgimento das EJs por conta dos altos custos com aluguel, equipamentos e encargos decorrentes dessa opção. A alternativa brasileira foi utilizar o espaço da própria instituição de ensino para minimizar os gastos.

O Brasil demonstrou ser um ambiente propício para o desenvolvimento de empresas juniores, possuindo hoje mais juniores em seu território do que existem em toda a Europa, berço do MEJ.

2.3 Três concorrentes dividindo o mesmo espaço

A Universidade de Brasília (UnB) é cenário de uma peculiaridade no mundo das empresas juniores: a Faculdade de Comunicação (FAC) da UnB abriga três empresas juniores diferentes no mesmo curso, sendo o único caso no mundo de tamanha segmentação. Há muitos relatos de juniores de determinado curso que aceitam membros de outros cursos, como por exemplo, uma empresa de engenharia elétrica aceitando membros de engenharia civil, contudo, o caso da FAC da UnB é o único que narra três empresas diferentes para representar o mesmo curso.

O curso de Comunicação Social, até 2009, era composto por três habilitações: Audiovisual, Jornalismo e Publicidade e Propaganda. Sendo assim, um aluno que queira cursar uma das habilitações deve ingressar na universidade prestando um vestibular comum para Comunicação Social e somente após ser

aprovado, ele escolherá suas disciplinas de acordo com a habilitação que planeja seguir como carreira.

Essa divisão fez com que cada habilitação tomasse diretrizes próprias de acordo com os professores, gestores e alunos de cada área criando uma identidade diferenciada para cada uma delas. Essa diferenciação está presente mesmo com todas as habilitações se localizando na mesma faculdade e tendo acesso aos mesmos recursos e materiais.

As três empresas juniores existentes foram criadas em períodos distintos e possuem áreas, práticas, produtos e serviços diferentes umas das outras de acordo com a necessidade de cada habilitação. É válido demarcar que as empresas não fazem distinção entre as habilitações de seus integrantes, elas aceitam qualquer aluno da Comunicação, contanto que este passe no processo seletivo da empresa que deseja integrar.

Apesar de outras faculdades de Comunicação também possuírem mais de uma habilitação, nem por isso possuem mais de uma EJ. As habilitações geralmente trabalham juntas da uma mesma empresa.

O *quadro 1* compara as principais características organizacionais de cada EJ da FAC contendo dados coletados no segundo semestre de 2013.

	Doisnovemeia Publicidade	Facto Agência de Comunicação	Pupila Audiovisual
Habilitação	Publicidade e propaganda	Jornalismo	Audiovisual
Ano de criação	1996	2009	2010
Quantidade de membros	34	18	22
Relação membros x habilitação	Audiovisual: - Jornalismo: 2 Organizacional: 7 Publicidade: 25	Audiovisual: - Jornalismo: 14 Organizacional: 3 Publicidade: 1	Audiovisual: 15 Jornalismo: 3 Organizacional: 3 Publicidade: 1
Carga horária semanal de trabalho	20h presenciais	16h presenciais	20h presenciais
Missão	“Ser uma incubadora de talentos visada pelos	“Desenvolver profissionais capacitados,	“Oferecer soluções com qualidade e criatividade

	alunos da Universidade de Brasília e pelo Mercado por prestar serviços diferenciados e de qualidade formando não só publicitários, profissionais completos”.	levando a clientes e parceiros soluções inovadoras em Comunicação que superem os resultados esperados”.	para os clientes, assim como disponibilizar ao aluno de Comunicação a oportunidade de desenvolver empreendedorismo e obter prática em audiovisual”.
Visão	Não divulgam para pessoas externas à empresa.	“Ser referência entre as empresas de mesmo porte no Distrito Federal e líder entre as empresas juniores de Assessoria de Comunicação no Brasil”.	“Possibilitar a formação de membros diferenciados e ser vista como uma empresa consolidada no mercado de audiovisual”
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paixão ▪ Criatividade ▪ Profissionalismo ▪ Ousadia ▪ Ética ▪ Superação ▪ Empreendedorismo ▪ Sangue no olho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Credibilidade ▪ Inovação ▪ Excelência ▪ Comprometimento ▪ Proatividade ▪ Paixão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizagem ▪ Criatividade ▪ Dinamismo ▪ Competência ▪ Compromisso
Produtos e serviços	<p>Plano de Comunicação: Analisa todo o histórico e situação atual do cliente no âmbito da Comunicação e propõe ações para melhoria desse cenário e alcance de objetivos estratégicos.</p> <p>Plano de Campanha Analítico: Baseado no Plano de Comunicação, planeja estratégias e descreve ferramentas de Comunicação para uma campanha específica de período reduzido.</p> <p>Geração de Conteúdo Online e Monitoramento: Planejamento e produção de conteúdo para Sites, Blogs, Twitter, Facebook e veículos impressos, de acordo com as características</p>	<p>Consultoria em Comunicação Digital: Voltado para as mídias sociais como Facebook, Twitter, Youtube e Site. Faz um diagnóstico, define estratégias e avalia os resultados. Além de realizar treinamento da equipe de comunicação da entidade.</p> <p>Plano de Comunicação Integrada: Tem como objetivo trabalhar com a comunicação entre o assessorado e os públicos. São analisadas a comunicação digital, comunicação interna, relações públicas, relacionamento com a mídia e relacionamento com o cliente.</p> <p>Assessoria de Imprensa: Faz a ponte</p>	<p>Vídeos institucionais: É utilizado para divulgar uma empresa, uma marca ou uma atividade empresarial.</p> <p>Vídeos promocionais: Têm a finalidade de promover e divulgar um evento, um produto, um serviço, uma pessoa, uma ideia.</p> <p>Vinhetas: Filme, som ou texto geralmente curtos que identificam uma emissora de rádio, tv ou marca. São em geral veiculados entre intervalos de programas, no início ou fim deles.</p> <p>Videoclipes: Filme pequeno acompanhado por uma música e cujo objetivo principal é transmitir</p>

	<p>editorias de cada mídia e as demandas do cliente.</p> <p>Manual da marca: Manual de utilização gráfica da logomarca criada para o cliente.</p> <p>Desenvolvimento de peças gráficas: Criação de propagandas em <i>outdoors</i>, revistas, jornais, <i>spots</i> de rádio, <i>websites</i>, <i>folders</i>, livros, panfletos, brindes, entre outros.</p> <p>Relatório de rendimento: Relatório de acompanhamento e rendimento das ações propostas ao cliente.</p>	<p>entre o assessorado e a imprensa, televisiva, radiofônica ou online, oferecendo fatos que podem virar notícia. Esse serviço também realiza o mídia training, um treinamento para o assessorado responder de forma adequada às perguntas e dar um esclarecimento melhor para os jornalistas.</p> <p>Planejamento Editorial: Planejamento de conteúdo para veículos de comunicação, como Sites, Blogs, Revistas, Newsletters, etc.</p> <p>Gerenciamento e produção de conteúdo: É o planejamento e a produção de conteúdo para Sites, Blogs, Twitter, Facebook e veículos impressos, de acordo com as características editorias de cada mídia e as demandas do cliente.</p> <p>Cobertura de eventos: Cobertura jornalística a fim de produzir conteúdo direcionado às mídias do cliente, como Sites, Blogs, redes sociais, newsletter e outros.</p>	<p>uma <i>mensagem</i>, oferecer <i>significados e identidade</i> e a música e ao músico(s).</p> <p>Vídeos educacionais: Vídeo com propósito de ensinar, educar sobre determinado assunto.</p> <p>Vídeos informativos: Semelhante ao vídeo educacional, apresenta informações porém com menor caráter didático.</p> <p>Spots de rádio: Fonograma utilizado como peça publicitária em rádio.</p>
<p>Divisão de áreas</p>	<p>Áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento ▪ Planejamento e mídia ▪ Planejamento web ▪ Criação (redação e direção de arte) ▪ Produção ▪ Presidência <p>Coordenadorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativa e Financeira 	<p>Áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento ▪ Marketing (Planejamento e Planejamento Gráfico) ▪ Redação ▪ Presidência <p>Coordenadorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativa e Financeira ▪ Gestão de Pessoas 	<p>Áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento ▪ Criação ▪ Realização (Direção de Arte, Fotografia e Iluminação, Produção e Som) ▪ Pós-Produção (Edição, Ilustração e Animação) ▪ Marketing ▪ Presidência (Presidente e Vice-

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logística ▪ Marketing ▪ Comercial ▪ Gestão de pessoas e gestão do conhecimento. 	e Gestão do Conhecimento.	Presidente) Não possui coordenadorias.
Tempo mínimo de permanência	Um ano e dois meses incluindo um período de treinamento de três meses.	Um ano incluindo um período de treinamento de três meses.	Um ano e três meses incluindo um período de treinamento de três meses.

Quadro 1 – Dados de 2013 sobre as estruturas organizacionais das EJs da FAC da UnB

Fonte: Elaboração dos autores.

Analisando mercadologicamente, é possível perceber que as empresas oferecem soluções de Comunicação semelhantes, mesmo que às vezes utilizem nomes diferentes para seus serviços, denotando uma espécie de concorrência interna. Os próprios empresários juniores relatam sobre a dificuldade de auxiliar um cliente que busca exclusivamente por um desses serviços em comum. Eles ficam em dúvida de como resolver essa situação, pois ambas querem o cliente, mas tem de manter a boa convivência com as empresas vizinhas¹¹.

Em 2010, a FAC proporcionou mais uma reviravolta no enredo das três juniores com a criação do primeiro curso de graduação em Comunicação Organizacional do Brasil. Já existiam outros cursos na área como, por exemplo, o pioneiro curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas criado em 1999 pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA - USP), mas em nível de especialização.

Por meio do programa governamental REUNI¹², que propunha o aumento das vagas universitárias, principalmente para o período noturno, em troca de financiamento para ampliação e reforma das universidades, a FAC inovou lançando o primeiro curso de Comunicação Organizacional em nível de graduação. Ele foi inserido como habilitação da Comunicação Social, o que também não havia sido feito antes.

¹¹ Essa questão será mais explorada a frente no capítulo “Pesquisa de Campo”.

¹² Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

A Comunicação Organizacional é a área da comunicação que está presente no dia a dia de uma organização, seja esta pública, privada ou do terceiro setor, trabalhando simultaneamente com vários de seus *stakeholders* – grupos de interesse e influência de determinada organização.

De acordo com Kunsch (2008), fazem parte da Comunicação Organizacional o conhecimento sobre os grupos de interesse de uma instituição, o planejamento de práticas de comunicação nos âmbitos interno e externo, abrangendo a escolha e os usos das mídias necessárias, sua implementação e sua contínua avaliação. Esses fatores implicam o conhecimento prévio das outras habilitações da Comunicação – Publicidade e Propaganda, Jornalismo e Audiovisual – pois ela é responsável pela gestão do conteúdo produzido por essas áreas.

Mattos (2008, p.18 *apud* Oliveira, 2009, p.59) argumenta que

a Comunicação Organizacional diz respeito tanto a um campo de estudos quando a um conjunto de fenômenos empíricos, sendo o primeiro considerado subdisciplina ou subárea da Comunicação e o segundo, práticas de comunicação complexas e variadas desenvolvidas no âmbito das organizações, sejam elas públicas privadas ou ainda do terceiro setor.

Sendo assim, o sentido que usamos neste trabalho para designar a Comunicação Organizacional é o de área de estudo, sabendo que ele também envolve o segundo sentido em seu ensino e em suas discussões.

Oliveira (2009) propõe a divisão desses dois sentidos como sendo teórico e prático. Ou seja, a Comunicação Organizacional como área, definida como teórica, está mais ligada ao fator científico, às pesquisas e à análise. Já a comunicação nas organizações, demarcada como prática, está intimamente ligada ao fator empírico, ao popular, ao ato de realizar.

Para a consolidação desse novo curso, foram criadas disciplinas específicas de acordo com o perfil da graduação e contratados novos professores para ministrá-las, além de o horário de funcionamento ter sido estabelecido à noite, diferentemente das outras habilitações que são diurnas. Contudo, por fazerem parte da Faculdade de Comunicação, todas as habilitações dividem o mesmo espaço, tem acesso às mesmas palestras e eventos, realizam disciplinas optativas comuns e convivem diariamente.

Podemos resumir a estrutura da FAC da seguinte maneira: o curso de Comunicação Social é dividido em dois turnos. Prestando vestibular para o turno diurno é possível escolher entre as habilitações de Jornalismo, Publicidade e Audiovisual e prestando o vestibular para o noturno pode-se cursar unicamente a habilitação de Comunicação Organizacional.

A recente estruturação da habilitação de Organizacional somada ao fato de o curso ser pioneiro no País dificulta a criação de uma identidade própria. Qual seria o perfil do profissional de Comunicação Organizacional se até a presente data não há nenhuma turma graduada? Levando em consideração que a totalidade dos profissionais que atuam hoje nessa área no mercado não tem formação específica para tal.

Apesar dos alunos de Comunicação Organizacional já estarem inseridos nas empresas juniores de Comunicação Social, esse cenário nos leva à pergunta síntese deste trabalho: seria oportuno e viável a criação de uma EJ de Organizacional?

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As empresas juniores, assim como qualquer organização, possuem dinâmicas empresariais próprias que ao longo do tempo constituem uma cultura organizacional. Por mais que existam enormes divergências na forma de atuação e de estruturação das diversas EJs, a existência de uma cultura organizacional simboliza as características comuns desse grupo de empresas. Um dos objetivos deste trabalho é identificar, por meio de pesquisas de campo que serão relatadas mais a frente, como se caracteriza a cultura organizacional das juniores existentes na FAC, para assim possivelmente posicionar uma empresa júnior de Comunicação Organizacional nesse contexto.

Antes de passarmos para os estudos teóricos sobre a significação das culturas organizacionais e de seus elementos constituintes, é de vital importância compreender o conceito primeiro de cultura, principalmente sob uma perspectiva antropológica. A cultura é um dos mais antigos e, paradoxalmente, mais atuais temas de discussão da antropologia moderna. Tendo em vista a enorme diversidade cultural existente, entender o conceito de cultura é extremamente importante para analisar como ela influencia o comportamento dos indivíduos de forma tão distinta e marcante.

3.1 Teorias deterministas da Cultura

Todos os indivíduos desde a infância têm o seu comportamento moldado a partir de processos de aprendizado e de endoculturação. Essa ideia rebate as antigas teorias, defendidas por alguns físicos e biólogos do século XIX, ligadas ao determinismo biológico, no qual as características e comportamento de um povo são inerentes à sua “raça” e caracteres genéticos. De acordo com Laraia (2003), isso implica dizer que as diferenças biológicas – por exemplo, entre homens e mulheres – não são responsáveis pelas diferenças de comportamento vistas em sociedade. Em determinada cultura o papel da mulher pode ser atribuído ao homem, como o oposto também pode ser verdadeiro. A divisão de trabalho, por exemplo, em

diferentes sociedades, é fruto de fatores culturais, e não genéticos e sexuais.

A crença de que determinados povos, como os europeus, são geneticamente mais inteligentes do que outros povos é outro exemplo do determinismo biológico e “racismo científico”. Outro exemplo é a crença de que um japonês é inteligente e estudioso apenas por ter nascido no Japão, e não por fatores culturais.

Outro fato que pode ser contestado ao estudar cultura é o determinismo geográfico, que considera que a diversidade cultural decorre de um condicionamento do ambiente físico. Hoje, o mais aceito entre os antropólogos é que o ambiente físico de fato influencia o comportamento social, mas existe uma limitação nessa influência. Fato que pode ser comprovado ao analisar povos que vivem em condições geográficas muito semelhantes, mas que apresentam respostas culturais contrastantes.

Um exemplo é o caso dos esquimós e lapões, povos que vivem em condições ambientais de temperatura muito abaixo de zero, mas que apresentam comportamentos distintos para se proteger do frio. Enquanto os primeiros constroem iglus feito de gelo, os lapões constroem sua moradia com pele de animais, que são transportadas quando ocorre o deslocamento do grupo.

As diferenças sociais não são frutos de um determinismo genético nem tão pouco geográfico. Segundo as teorias deterministas da cultura, o que diferencia o homem de outros animais é o fato de possuir cultura, o que o possibilita romper limitações naturais e se adaptar às mais diversas condições impostas.

3.2 Conceito de Cultura

Uma importante definição de cultura foi elaborada por Tylor (1970). De acordo com o autor:

Tomada em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. (TYLOR, 1970, p. 1)

A noção dada por Tylor é bastante abrangente e considerada clássica na antropologia. Sua definição de cultura engloba todo comportamento aprendido que independe da transmissão genética. Entretanto, baseando-se nas ideias evolucionistas de sua época – iniciadas por Charles Darwin em sua obra *Da origem das Espécies por via da Seleção Natural, 1859* - Tylor entendia a cultura de forma linear e progressiva. Culturas distintas podiam ser comparadas em uma escala evolutiva, na qual as nações europeias se encontravam no topo desse processo evolutivo e as tribos selvagens no outro extremo.

Lévi-Strauss (1976) rebate o evolucionismo cultural de Tylor (1871) ao afirmar que a cultura de uma sociedade tribal não é inferior à cultura de uma sociedade industrializada. Ambos os sistemas culturais ocorrem de forma simultânea e não em etapas sucessivas na história da humanidade. Cada sociedade percebe o mundo por meio de lógicas próprias, coerentes com seus elementos culturais. Podemos, então, estudar o funcionamento de cada sociedade, mas criar um juízo de valor em relação à determinada cultura é algo insensato para um pesquisador. O próprio fato de posicionar conjuntos tão complexos como a cultura de um povo em uma escala de evolução já denota um preconceito cultural, visto que quem desenvolveu essa teoria está, supostamente, no topo da hierarquia. Não há culturas melhores ou piores, apenas distintas.

Laraia (2003) cita que era previsível que hoje existisse um razoável acordo entre os antropólogos a respeito do conceito de cultura. Ele se contrapõe a Tylor colocando que “na verdade as centenas de definições formuladas após Tylor serviram mais para estabelecer uma confusão do que ampliar os limites do conceito” (Laraia, 2003, pg. 27). Laraia (2003) afirma que um dos principais objetivos da antropologia moderna é construir um conceito de cultura mais simples e claro, uma vez que a enorme variedade de definições criou mais confusão do que clareza para esse campo.

Em seu artigo *O superorgânico*, Kroeber (1949) diferencia a cultura da natureza, apresenta a cultura como atividade que transcende ao plano do orgânico, distanciando os humanos do mundo animal. O termo “superorgânico” diz respeito à capacidade humana de superar suas limitações orgânicas por meio da cultura. Ele deixa claro que o homem ainda participa do processo evolutivo natural a todas as

espécies e que possui necessidades vitais que devem ser sanadas, como alimentação, sono, respiração.

Entretanto, o ser humano, por meio da cultura – um processo claramente cumulativo – cria seu próprio processo evolutivo. Liberta-se da natureza. Não mais precisa submeter-se a modificações biológicas necessárias à sobrevivência em diferentes condições ambientais. Kroeber (1949) coloca que um animal do polo norte não pode se mudar para um clima tropical, pois não iria sobreviver. O animal necessita de modificações biológicas, lentas, para se adaptar a outro ambiente. Já o ser humano, ou “superorgânico”, por possuir cultura, pode sobreviver a qualquer ambiente sem necessitar de modificações biológicas, se utilizando de tecnologia, por exemplo, que também é um dos aspectos da cultura, no que se diz respeito à acumulação e transmissão de conhecimento e experiências. O homem passa a ser entendido como “resultado do meio cultural em que foi socializado” (LARAIA, 2003, p. 45), adquirindo o conhecimento e experiências provenientes de incontáveis gerações que o antecederam. As realizações e comportamentos do homem são frutos menos de sua herança genética e mais de sua cultura.

Para Kuper (2003), existe hoje um consenso geral sobre o conceito de cultura, que é utilizado pela maioria dos antropólogos americanos. É colocado que a cultura é:

Uma questão de ideais e valores, uma atitude mental coletiva. As ideias, os valores, a cosmologia, a estética e os princípios morais são expressados por intermédio de símbolos e, portanto, - se o meio é a mensagem – cultura podia ser descrita como um sistema simbólico. Os antropólogos americanos também salientam que esses símbolos, essas ideias e esses valores aparecem numa gama de formas quase infinitamente variável. (KUPER, 2003, p.288).

3.3 A relação entre cultura e símbolos

A comunicação – linguagem humana – também é um processo cultural. Não é possível existir cultura sem o desenvolvimento de um sistema de comunicação oral que possibilite a troca de símbolos e significados. A verbalização cria e é criada pela cultura.

White (1970) afirma que o homem passou do estado natural para o estado humano quando foi capaz de gerar símbolos.

Foi o símbolo que transformou nossos ancestrais antropóides em homens e fê-los humanos. Todas as civilizações se espalharam e perpetuaram somente pelo uso de símbolos. Toda cultura depende de símbolos. É o exercício da faculdade de simbolização que cria a cultura e o uso de símbolos que torna possível a sua perpetuação. Sem o símbolo não haveria cultura, e o homem seria apenas animal, não um ser humano. (WHITE, 1970, p. 180).

Cada cultura possui um sistema de símbolos. A compreensão de seus significados implica conhecer a cultura que os criou. Um símbolo só pode ser entendido dentro de seu contexto, e é seu uso que permite a transmissão de conhecimento. Contudo, a geração de símbolos e simbolismos não se dá de forma súbita. É algo que ocorre de forma contínua e incrivelmente lenta. O aparato biológico que temos hoje foi se desenvolvendo aos poucos, em conjunto, simultaneamente com a cultura.

Geertz (1978) e Schneider (1968) consideram a cultura como sistemas simbólicos. Estes símbolos, para Geertz (1978), são públicos, compartilhados entre os indivíduos de determinado grupo. Nascemos aptos a receber qualquer programação cultural, que consiste em mecanismos que moldam nosso comportamento. Para Kuper (2002, p.38-39), “as pessoas não apenas constroem um mundo de símbolos; na verdade, elas vivem nesse mundo”. Estudar a cultura passa a ser o processo de entender o código de símbolos que determinados membros partilham. Por outro lado, explicar ou justificar a cultura não seria possível, já que não conta com leis gerais nem interculturais para que se possa separar seus elementos e criar relações de causa e efeito.

3.4 Implicações culturais

A forma como cada grupo vê o mundo, incluindo seus valores e padrões, é fruto de uma herança cultural. A cultura na qual cada indivíduo está inserido condiciona, em certa medida, seus comportamentos e atitudes.

Para Laraia (2003), uma das implicações disso é a do grupo agir

Depreciativamente em relação ao comportamento daqueles que agem fora dos padrões aceitos pela maioria da comunidade, além de considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Tal tendência, denominada etnocentrismo, é responsável em seus casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais. (LARAIA, 2003, p.72-73)

O etnocentrismo muitas vezes pode se transformar em intolerância e violência. Essas implicações não devem ser entendidas somente apenas entre países, mas dentro de uma mesma sociedade, na qual determinados grupos apresentem um comportamento desviante do aceito por outro grupo. Um exemplo é o caso de indivíduos homossexuais que são discriminados em uma sociedade na qual o padrão aceito é o heterossexual.

Essa ideia é corroborada por Kuper (2002), que demonstra que “o grupo dominante simplesmente impõe suas próprias características ideais como normas definidoras e tacha qualquer um que seja diferente como fora do padrão” (KUPER, 2002, p.296). O grupo dominante oprime e desvaloriza os símbolos dos grupos dominados.

Isso implica dizer que indivíduos do mesmo grupo não partilham de todos os elementos de sua cultura. Em sociedades complexas isso é ainda mais evidente por conta do número de elementos presentes. Laraia (2003, p.82) expressa por meio de Levy Jr. (1952) que “um indivíduo não pode ser igualmente familiarizado com todos os aspectos de sua sociedade; pelo contrário, ele pode permanecer completamente ignorante a respeito de alguns aspectos”. É impossível para uma pessoa dominar seu sistema cultural. Entretanto, é imprescindível que a mesma tenha um conhecimento mínimo a respeito dos símbolos e significados presentes em sua sociedade, caso contrário corre o risco de tornar-se alienada, não sabendo como agir em determinados contextos.

Na formação de qualquer aspecto cultural, além do fator interno que é “resultante da dinâmica do próprio sistema cultural” (LARAIA, 2003, p.96), temos também o fator externo, proveniente do contato de um sistema cultural com outro. O segundo caso, que ganha o nome de aculturação, costuma ser mais rápido e visível, enquanto o primeiro é mais lento e gradual. O conceito de aculturação é utilizado pela antropologia para designar o contato de duas culturas, na qual ambas

assimilam características da outra. É todo fenômeno de fusão de elementos culturais entre grupos distintos, não necessariamente produto de uma imposição cultural.

Ao estudar o sistema simbólico de um grupo, deve-se ficar atento ao fator dinâmico da cultura. Todas as sociedades estão em constante mudança, uma vez que seus membros questionam e modificam seus hábitos a todo o momento. Procurou-se aqui mostrar os principais pontos referentes ao complexo e inesgotável tema que é a cultura. Perceber seu caráter simbólico e sua influência sobre o comportamento, atitude e visão de mundos dos indivíduos é essencial para prosseguirmos para o estudo a respeito do conceito de cultura organizacional.

3.5 Cultura organizacional

Passamos agora a detalhar melhor o tema cultura organizacional, foco principal desse trabalho. Buscamos relatar brevemente o surgimento do estudo a respeito de cultura organizacional, assim como analisar seus principais elementos e características.

Barbosa (2002) divide a história do conceito de cultura organizacional em três momentos. O primeiro indo do início ao final da década de 1960; O segundo de 1980 até o início da década de 1990; e o terceiro momento de meados de 1990 até os dias de hoje. O primeiro período, década de 1960, foi marcado pela “implantação de valores ‘humanísticos’, como abertura pessoal a novas experiências, valorização da subjetividade, autodesenvolvimento, cooperação, confiança entre os membros” (BARBOSA, 2002, p.14). O objetivo era melhorar o ambiente organizacional. Entretanto, o conceito de cultura empregado nesse primeiro momento era ligado a valores morais – bem diferente do utilizado pela antropologia – caindo em descrédito ainda na mesma década.

O segundo, e mais importante momento, começou na década de 1980. Freitas (2007) relata que o tema cultura organizacional se popularizou nessa década, período em que os estudos e publicações sobre o tema se massificaram.

Essa popularização rompeu as barreiras acadêmicas e chegou a outros setores da sociedade. O tema cultura organizacional ganhou uma ampla cobertura na mídia americana, virando foco de debates e discursos. Essa massificação gerou um grande número de publicações, “tornando-se simultaneamente um tema sério imprescindível na análise organizacional e também uma fórmula mágica que encheu os bolsos de muitos consultores” (FREITAS, 2007, p.XIV).

Barbosa (2002) concorda com Freitas (2007) a respeito do fato do forte interesse pelas questões culturais dentro das organizações se dar na década de 1980. Momento em que

As duas maiores revistas norte-americanas especializadas nessa área – *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* – publicaram, quase simultaneamente, dois números inteiramente dedicados ao tema. Além delas, outros quatro livros de estudiosos da administração – *Teoria Z* (Ouchi, 1982); *The Art of Japanese Management* (Pascale & Athos, 1981); *Corporate Culture* (Deal & Kennedy, 1982) e *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982) -, surgidos nessa mesma época, consagraram o conceito de cultura organizacional como uma dimensão importante na área de administração. (BARBOSA, 2002, p.12)

Um aspecto comum entre os livros mencionados por Barborsa (2002) é que seus autores tratavam do aspecto teórico-prático do tema cultura organizacional, citando empresas bem sucedidas, buscando os motivos de seu sucesso. Motivos que deviam ser aprendidos e assimilados por outras empresas.

Um dos fatores que marcaram fortemente essa época foi a entrada do Japão no mercado econômico mundial. Seu sucesso foi atribuído, pelos norte-americanos, à dimensão cultural das organizações japonesas, que possuíam métodos de gerenciar pessoas distintos dos seus. A “ameaça nipônica” foi mais forte simbolicamente do que economicamente. Ela abriu espaço para um futuro de incertezas, marcado por fortes mudanças tecnológicas, sociais e políticas. A cultura organizacional, então, aparece para remover “em grande parte esse sentimento de incerteza, porque oferece estrutura, padrões e um sistema de valores com o qual operar em todas as situações” (BARBOSA, 2002, p.18).

O estudo da cultura organizacional gera uma nova visão sobre as organizações, lançando luz ao universo simbólico de cada uma delas e

questionando “a exclusividade e a infalibilidade da alta administração no sentido de ditar os rumos da organização” (FREITAS, 2007, p.1)

No terceiro período, dos anos 1990 até o momento atual, muitos aspectos se mantem. Entre eles a

Percepção da cultura como uma variável com valor instrumental, no sentido de ser capaz de intervir substantivamente na realidade e ter valor e diferencial competitivo. Ou seja, credita-se à cultura a possibilidade de ser um instrumento na resolução do velho problema da administração moderna não-autoritária. (BARBOSA, 2002, p.26).

A ideia é utilizar a cultura organizacional como variável estratégica que permita obter resultados sem a utilização de instrumentos de coerção. Criar valor através de ativos intangíveis passa ser uma prioridade para as organizações.

Portanto, investidores, executivos e consultores voltaram-se para a tentativa de reconhecer e avaliar o potencial dos ativos intangíveis de uma organização e a melhor forma de mensurá-los. Nesse contexto, a cultura organizacional passou a ser valorizada na razão direta da sua capacidade de estimular fatores como a criatividade, a inovação, o aprendizado, a capacidade de adaptação à mudança, entre outros. (BARBOSA, 2002, p.28).

Isso implica sua utilização como estratégia interna e externa para garantir competitividade e rentabilidade em longo prazo às organizações. Entretanto, a forma como cultura é entendida pelos administrados continua divergindo da utilizada pela antropologia. Os administradores buscam medir e mensurar a cultura e seu valor econômico, ao contrário dos antropólogos que, sem atribuir juízo de valor, estudam a utilização de símbolos dentro de determinado grupo. O tema continua em debate, tendo sua importância reconhecida. As mudanças empresariais – fruto das novas formas de gestão, fusões e processo de globalização – tornam a cultura organizacional um estudo atual e de importantes contribuições nesse novo cenário.

3.6 Conceito de cultura organizacional

A cultura organizacional é um caso particular de cultura. Diz respeito às crenças, valores, papéis e normas de uma organização. Para Tamayo (1997, *apud*

FREITAS, 2007, p. 19), não são as estruturas físicas que determinam uma empresa, e sim a interação entre seus membros e os sistemas de crença e valores da organização. A cultura organizacional não se refere aos desejos da diretoria. É uma criação humana, coletiva, sempre em processo. Torna-se um mecanismo de adaptação ambiental. As respostas, ao serem internalizadas, transformam-se em valores da empresa. Podemos, então, entender cultura organizacional como:

Um conjunto de soluções observáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais. (TAVARES, 1991, p.67).

Vemos a realidade pela lente de nossas crenças e valores. Essa lente determina a forma como agimos dentro das organizações. Motta e Miguel (1997, p.26), ao afirmar que “os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores” mostra como a cultura organizacional pode ser responsável pelo fracasso de algumas empresas, ao empregarem hábitos nocivos a diversos aspectos da organização.

Podemos relacionar as ideias de Motta e Miguel (1997) com o modelo dos pressupostos de Schein (1984, *apud* Barbosa, 2002), no qual os membros de determinado grupo desenvolvem ou descobrem processos para lidar com problemas externos e internos. Funcionando, tais pressupostos são considerados verdade pelo grupo e não são mais questionados, tornando-se inconscientes. Esses pressupostos determinam a forma como os membros agem e reagem aos problemas que surgem no contexto organizacional.

Levando tudo isso em conta, a abordagem funcionalista citada por Freitas (2007) se adequa bem às necessidades do trabalho aqui desenvolvido.

Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação. Entretanto, a aceitação de que a cultura é uma variável permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado

sempre que for conveniente aos seus objetivos. Nesse sentido, ela pode ser vista e trabalhada a partir de instrumentos de pesquisa inerentes ao paradigma funcionalista, que favorecem um olhar neutro e meramente funcional sobre a organização. (FREITAS, 2007, p.12).

3.7 Elementos da cultura organizacional

Entender quais são os elementos que constituem a cultura organizacional, assim como seu funcionamento e suas implicações, facilita seu reconhecimento e análise. Permite que consideremos cada um dos elementos de forma separada, evitando que certas características passem despercebidas durante o estudo. Os elementos selecionados são considerados por Freitas (2007, p.15) como os “citados com frequência na produção acadêmica e empresarial.”. São conceitos da antropologia transportados, adaptados e simplificados para o universo organizacional. São eles: valores, crenças, ritos, rituais, cerimônias e normas.

Valores são os fundamentos de qualquer cultura corporativa. Definem o que é mais importante para o sucesso de uma organização, guiando o comportamento de seus indivíduos no dia-a-dia. São usados também para comunicar as principais características da empresa para a sociedade. Os valores de uma organização muitas vezes são definidos por planos administrativos ou de marketing, por isso é de extrema importância que para formalizá-los haja pesquisas profundas com os membros da organização, pois os valores não devem somente apresentar características convenientes a fins comerciais, mas sim refletir o dia-a-dia da organização.

Já as crenças e pressupostos dizem respeito ao que “é tido como a verdade na organização. Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural.” (FREITAS, 2007, p.17). Para Schein (1984, *apud* Barbosa, 2002), crenças e pressupostos são os principais elementos de uma organização, uma vez que moldam a visão de mundo e influenciam todas as decisões e ações de determinado grupo.

Os ritos, rituais e cerimônias são as manifestações concretas da cultura organizacional. São as atividades que dão vida à organização, refletindo suas crenças e valores. Os ritos e rituais caracterizam diversos momentos, podem ser de integração – comemorando os aniversários do mês ou datas importantes, por exemplo – de reconhecimento por bons resultados, de demissão. Possibilitam uma visualização física da cultura por meio de atividades planejadas, tecnicamente supérfluas, que envolvem uma interação social. As cerimônias são rituais de caráter mais exclusivo e solene.

As normas têm por base os outros elementos apresentados e referem-se às regras e comportamentos aceitos dentro da organização. Podem ser explícitos ou tácitos, e possuem um caráter impessoal, devendo ser seguido por todos, independentemente do cargo que ocupem. Definem a forma aceita e esperada que seus membros se comportem.

Uma das principais funções da cultura é dar segurança e estabilidade ao grupo, portanto, em tempos de demissão em massa, reestruturação e fusões, gerenciar e criar ritos e rituais é fator crítico para uma organização. Toda mudança gera desconforto para seus membros e deve ser administrada com cautela, já que envolve a quebra e construção de novas percepções e valores.

As empresas juniores são organizações com características bem distintas de outras empresas do mercado. Entender seus sistemas de valores, crenças e pressupostos nos ajuda a marcar essas diferenças e compreender suas particularidades. O conhecimento da cultura organizacional permite que a mesma seja usada como variável estratégica, guiando ações e gerando valor e competitividade para as juniores.

4 PESQUISAS DE CAMPO

O termo *pesquisa* pode ser definido, sob a perspectiva de Gil (2012), como um processo que se utiliza da metodologia científica para obter respostas e novos conhecimentos sobre a realidade social. A realidade social, por sua vez, pode ser entendida de forma ampla, “envolvendo todos os aspectos relativos ao homem e seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais” (GIL, 2012, p.26).

No caso deste trabalho, a realidade social que abordamos são as empresas juniores no campo da Comunicação mais especificamente, relacionando-as à Comunicação Organizacional. Com o intuito de levantar hipóteses para a pergunta síntese desta tese – “é oportuno e viável a criação de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília?” – foram realizadas quatro pesquisas de campo distintas utilizando três procedimentos metodológicos diferentes: entrevista semiestruturada, grupo focal e aplicação de questionários.

Pela proximidade dos pesquisadores ao tema pesquisado – ambos são ex-membros de empresas juniores –, é necessário aplicar um esforço ainda maior nas pesquisas de campo para que o que é familiar, algo integrante do universo social diário, se torne exótico do ponto de vista de pesquisa (DAMATTA, 1987). Isso significa que quando o pesquisador se depara com algo de que já possui um conhecimento prévio, ele o deve analisar com distanciamento, questionando, sempre que possível, para que assim a coleta de dados e os resultados obtidos sejam os mais completos e precisos possíveis. “Para transformar o familiar em exótico é necessário questionar, para situar os eventos do mundo diário à distância, do mesmo jeito questiona-se o exótico, descobrindo nele o conhecido e o familiar” (DAMATTA, 1987, p.34).

Conseguir uma resposta satisfatória para o problema proposto depende não só do bom planejamento e da correta aplicação das pesquisas, mas também da seleção de boas fontes. Fontes de pesquisas consideradas boas são aquelas capazes de “contribuir para ajudar a responder à questão de pesquisa” (DUARTE; BARROS, 2012, p.68). Levando isso em conta, foram selecionados quatro públicos:

alunos da FAC que não são membros atuais de empresas juniores, docentes da Faculdade, membros e dirigentes atuais das empresas juniores. Essa segmentação de públicos teve o intuito de gerar uma visão mais ampla da problemática e promover o enriquecimento de perspectivas e de material para análise.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi diferente para cada público, uma vez que possuem características díspares e permitem explorar, dentro da pergunta principal, temáticas diferentes. A descrição metodológica, os objetivos, os instrumentos de coleta e os resultados das pesquisas aplicadas para cada público serão relatadas a seguir.

4.1 Grupo focal

Grupo focal se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa que busca respostas subjetivas de um grupo específico. Seu objetivo é identificar tendências, valores e motivações relativas às pessoas pertencentes ao grupo e à massa social que elas representam. Lembrando que seus dados são subjetivos e particulares, não generalizantes.

O objetivo de realizar um grupo focal foi entender e explorar o problema de pesquisa, buscando informações, *insights* e opiniões dos gestores das empresas juniores da Faculdade de Comunicação. A finalidade foi compreender como esses gestores se sentem em relação a seus cargos, à faculdade, aos alunos, aos professores e à empresa da qual fazem parte. Além de consultar a opinião geral a respeito da abertura de uma empresa júnior de Comunicação Organizacional.

Para realização do grupo focal, foram convidados o presidente, o vice-presidente e dois diretores de cada uma das três juniores da FAC. No momento da reunião, dois diretores da empresa júnior de Jornalismo não puderam comparecer, assim como o presidente da empresa júnior de Publicidade, que foi substituído por um terceiro diretor.

A pesquisa foi realizada em uma quarta-feira à tarde, período de expediente dos gestores, e teve duração de aproximadamente três horas, seguindo um roteiro¹³ elaborado para estimular a discussão. O moderador, um dos autores deste trabalho, possuía liberdade para flexibilizar o roteiro de acordo com a dinâmica do grupo, mudando sua ordem ou levantando novas questões para aprofundar o tema. A figura do documentador, responsável por anotar tudo o que observa, sejam comentários verbais como não verbais, foi a segunda autora. Todo o processo foi registrado em áudio e vídeo, tendo ainda como fonte de consulta as anotações realizadas pela documentadora.

Os participantes, 3 homens e 7 mulheres, tinham entre 19 e 23 anos e já trabalham em suas respectivas empresas juniores há uma média de 1 ano, sendo que o maior tempo foi de 1 ano e 8 meses e o menor 5 meses. O grupo continha membros dos dois cursos da FAC e pelo menos um representante de cada habilitação. Por serem gestores das empresas juniores de Comunicação, todos eram alunos regulares da FAC estando entre o 3º e o 7º semestre.

4.2 Resultado do grupo focal com gestores

O grupo focal se iniciou em meio a um clima de descontração, pois os participantes já se conheciam e muitos faziam matérias da faculdade juntos. Ao começarem a responder às questões do moderador, ficaram um pouco mais sérios, inclusive pelo fato de estarem representando suas empresas, contudo durante toda a pesquisa se mostraram bastante à vontade tanto nas falas quanto nas posturas, usando quase que em tempo integral linguagem informal. As perguntas iniciais foram mais tranquilas, abordando mais fatos da vida dos gestores do que opiniões pessoais. Após o moderador passar ao grupo informações de como ocorreria o encontro, cada um teve liberdade de falar um pouco de si próprio trocando informações triviais como nome, curso, semestre na faculdade, cargo na empresa e idade.

¹³ O roteiro do grupo focal está na seção “apêndices” deste trabalho.

A pesquisa iniciou-se com a interrogação de como os participantes conheceram as empresas juniores que trabalham hoje e o que os motivou a integrá-las. A maioria afirmou que conheceu o conceito de empresa júnior e soube da existência de juniores na FAC após o ingresso na UnB por meio de amigos que eram membros ou ex-membros ou por divulgação das próprias empresas. Contudo, dois participantes da Doisnovemeia, empresa júnior de Publicidade, contaram que conheceram a empresa ainda no Ensino Médio e entraram no curso de Comunicação já com o objetivo de ingressar na agência. Na época, a convite de escolas de ensino médio, a Empresa realizou palestras a alunos da rede privada falando sobre o curso de Comunicação e introduzindo a ideia de como funcionava uma empresa júnior. Pedro¹⁴, um dos dois alunos que já queria integrar a empresa júnior no ensino médio e atual vice-presidente dela, relatou que antes de prestar o vestibular, seu irmão, que era membro de empresa júnior de Economia da UnB, o levou para conhecer as juniores da Comunicação. “Fiquei maravilhado com o fato de meros alunos fazerem coisas tão grandiosas com as próprias mãos e desde lá soube que eu queria fazer parte disso”, afirmou.

A respeito da motivação para integrar uma empresa júnior, houve uma espécie de consenso que o aprendizado, seja pessoal ou profissional, e a possibilidade de ter contato com a parte prática e operacional de suas áreas foram os maiores fatores motivadores para quererem estar numa EJ. Alguns participantes do turno diurno afirmaram ainda que achavam os semestres iniciais da faculdade muito fáceis e queriam sugar o máximo de conhecimento e experiências em sua trajetória universitária. Jordana, diretora recém-nomeada, falou que a dificuldade de passar na seleção das empresas a motivou a tentar ingressar para provar que tinha capacidade. Os participantes demonstraram ter *sede de mercado*, expressão utilizada por eles para descrever a avidez por experiências. Luiza, vice-presidente de uma das empresas, citou que pelo fato dos alunos não poderem estagiar legalmente até o 6º semestre, as EJs se mostram como uma opção para treinar e desenvolver a prática da profissão.

¹⁴ Todos os nomes citados são fictícios para preservar a identidade do grupo de pesquisa.

Em resposta aos diversos comentários sobre o exercício da prática, Amanda, vice-diretora de uma das empresas, citou que “para ter prática é preciso ter teoria antes, então a empresa te ‘força’ a estudar para depois fazer”. Isso representa a necessidade dos alunos estudarem por si próprios, pesquisarem e organizarem treinamentos longos – de 2 a 4 meses – para membros recém-aceitos. Todos os participantes alegaram que muito do que se aprende nas empresas é levado para sala de aula, o que permite que façam trabalhos melhores que os outros alunos e tenham mais embasamento para questionar e aprofundar alguns conteúdos. Jordana enfatizou o aprendizado adquirido e concluiu dizendo: “tudo que sei hoje sobre Publicidade eu aprendi na empresa júnior”.

A conversa seguiu para um fluxo natural sobre a ponderação das responsabilidades da EJ em face às responsabilidades do dia-a-dia. Foi exposto que quando são calouros se dedicam mais as suas empresas, pois tem mais tempo livre e gana para trabalhar. “Nós gostamos de passar tempo na EJ e fazê-la crescer, mas conforme vai passando o tempo, vamos ficando sem tempo para isso”, afirmou Roberta. Priscila, presidente de uma das empresas, que completou: “a prioridade vai para a empresa júnior, a faculdade fica em segundo lugar”. A maioria concordou e expôs que quando tem trabalho da EJ e da faculdade dão mais atenção às demandas da empresa. “Já reprovei matérias por causa da empresa”, afirmou Bianca. Contudo, os participantes apontaram que prestam mais atenção nas matérias que não estão diretamente ligadas aos seus trabalhos na EJ, pois as que estão eles já sabem o conteúdo. Os gestores das diferentes empresas concordaram que em vários momentos se sentem sobrecarregados, pois além da carga horária média presencial de 20 horas, muitas vezes têm de levar trabalho para casa. Amanda relacionou a sobrecarga com a posição de gestora, “ser vice-presidente trouxe uma sobrecarga e tive que priorizar a Facto [empresa júnior de Jornalismo], mas acho isso bom porque aprendo muito. Muitas coisas que vejo na faculdade já vi primeiro na empresa júnior”, expôs.

A pesquisa também abordou a relação pessoal dos gestores com elementos externos às empresas. A conversa perpassou por figuras como amigos, pais e colegas de faculdade dos participantes. A maioria dos estudantes citou que as

pessoas que não conhecem o MEJ, não compreendem muito bem o valor do trabalho voluntário dos membros, mas que com diálogo conseguem mostrar que é um projeto consolidado que auxilia em sua formação pessoal e profissional. Muitos pais no início questionam o fato dos filhos estarem trabalhando de graça, contudo, quando explicam melhor, a maioria compreende e apoia, especialmente quando tem acesso a trabalhos feitos pelos filhos. Amigos que não são de EJ costumam criticar, pois acham que os membros se dedicam demais ao trabalho perdendo diversos compromissos sociais E quanto aos alunos da faculdade que não são membros das EJs, foi exposto que eles questionam dois principais fatores: trabalhar uma média de vinte horas semanais sem remuneração e ter como chefes e gestores pessoas da mesma idade ou até mais novas.

Todos citaram que em algum momento da trajetória na empresa pensaram em desistir e abandonar a organização. Mencionaram como principais fatores más gestões de seus companheiros, implementação de projetos ou normas com os quais não concordavam e sobrecarga advinda do trabalho. O que fez os membros continuarem foi, principalmente, a presença de amigos no dia-a-dia do trabalho e a possibilidade de assumirem cargos de liderança. Contudo, muitos deles pensavam em não assumir certos cargos hierarquicamente mais altos por implicar ficar mais tempo na empresa¹⁵, mas o status da posição e a possibilidade de mudar coisas que os incomodavam os fizeram aceitar. Caíque colocou que os membros são acolhidos e acolhem às empresas juniores com tamanha intensidade que se sentem donos e responsáveis por aquela organização, ele exemplificou articulando que: “você se sente tão pertencente, que você passa a ser responsável pelo crescimento da empresa, só por isso virei diretor”.

Os gestores afirmaram que sentem muita pressão por estar à frente de uma organização inteira. Sentem que o peso das decisões estratégicas recai sobre eles e ficam sobrecarregados por conta das responsabilidades e de fatores que querem mudar em suas empresas, mas não conseguem. Bianca complementou dizendo

¹⁵ Toda empresa júnior tem um tempo mínimo de permanência de seus membros, contudo, quando algum deles assume um cargo de liderança, esse tempo aumenta. A média é de seis meses extras para posição de diretor e um ano para presidência ou vice-presidência.

que: “quando você já tem força para mudar algo na empresa você não tem tempo ou motivação por conta da faculdade e de outras responsabilidades”. Outro fator de desmotivação que foi enfatizado pelos gestores foi a ocorrência de todas as juniores terem passado períodos sem clientes. Colocaram que muitos dos membros não gostam de fazer *jobs*¹⁶ internos e fictícios, o que acaba fazendo com que se perca o propósito e a vontade de trabalhar.

A questão da gestão e tomada de decisão foi abordada em outros momentos da conversa, mas com entonações positivas. Alguns dos participantes citaram, de maneira geral, que a empresa júnior diferentemente de outros estágios permite com que os alunos atuem em cargos de liderança e façam trabalhos que dificilmente poderiam exercer em outro local por conta da idade ou da falta de experiência em empresas públicas e privadas. Luiza apontou que “muitas das pessoas que integram empresa júnior é porque já se decepcionaram com o mercado”. Foi citado também o fato de a maioria dos estágios ser composta de trabalhos operacionais. Márcio, presidente de uma das empresas, contou que durante o ensino médio trabalhava em um órgão público por meio do programa Jovem Aprendiz¹⁷ e era explorado, executando quase na maioria das vezes tarefas operacionais. “Eu já sabia que eu era bom em tarefas operacionais, mas na empresa júnior eu descobri que eu poderia ser um bom líder e gestor”, concluiu Márcio.

Quando questionados sobre a relação das empresas com os professores da Faculdade, os membros a definiram como distante e preconceituosa. Distante porque os professores não participam de nenhum processo das empresas, seja ele estratégico, tático ou operacional. E, de acordo com os participantes, preconceituoso no sentido de que os professores acham que as empresas fazem trabalhos ruins sem sequer conhecê-los. Alguns membros afirmaram que seria bom ter um professor para acompanhar as atividades, mas que não interferisse na autonomia da EJ. Pedro defendeu que “é um pouco de arrogância achar que podemos fazer tudo

¹⁶ Gíria da área da Comunicação para designar tarefas da empresa.

¹⁷ O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) estabelece que a “aprendizagem é a formação técnico-profissional ministrada ao adolescente (maior de 14 e menor de 18 anos) segundo as diretrizes e bases da legislação de educação em vigor, implementada por meio de um contrato de aprendizagem”. Fonte: <<http://www.paginadocidadao.com.br/book-page/o-que-e-menor-aprendiz>>, visto em: 23/10/2013.

sozinhos, mas nenhum dos dois lados (professores e membros) tenta se aproximar de verdade”.

Os quatro membros de uma mesma empresa júnior disseram que por diversas vezes tentaram aproximação com os professores, mas nas ocasiões não foram recebidos positivamente. “Enviamos cartões no dia dos professores, fazemos eventos para apresentar nossa trabalho mas a maioria não se interessa”, afirmou um dos membros. Com o decorrer da discussão, Luiza levantou que depende da habilitação e da própria personalidade do professor, ela disse que “tem professores que amam e tem professores que detestam”. Em contraponto Bianca colocou que acredita que a maioria dos professores é contra o MEJ e não esconde essa opinião, ela alegou que “os professores falam mal das EJs sabendo que membros estão na sala”. Os gestores citaram ainda que os professores de maneira geral têm receio pelo trabalho independente dos alunos, mas quando veem coisas produzidas por eles se surpreendem positivamente.

O levantamento da possibilidade de uma EJ de Comunicação Organizacional dividiu o grupo. Duas alunas do curso de Organizacional que atualmente estão na mesma EJ afirmaram que seria muito bom para divulgar o curso que é o primeiro do Brasil e a profissão em si, além de ser interessante para os alunos demarcaram seu espaço na Faculdade e no mercado. Contraditoriamente, uma delas havia citado no início da conversa que era um fator positivo os alunos de Organizacional poderem integrar empresas de outras habilitações, fazendo a seguinte citação “como somos de Comunicação Organizacional podemos agregar a essas empresas [de outras habilitações], mas principalmente podemos aprender sobre as outras áreas na prática, o que nunca faríamos na faculdade”.

Outro membro do curso apontou que não há necessidade da criação de uma empresa nova, pois a habilitação já está inteiramente inserida nas empresas existentes. A maioria dos alunos manifestou receio da abertura de uma empresa dessa área, pois afirmaram que ter os alunos de Organizacional em suas empresas ajuda em vários aspectos já que eles possuem uma visão diferenciada de gestão. Afirmaram ter medo de perder membros para a EJ de Organizacional. Uma das presidentes colocou que já há muita disputa entre as três empresas existentes para o angariamento de membros e que uma quarta dificultaria ainda mais para todos.

Quanto à possível estrutura dessa nova empresa, uma das alunas de Organizacional apontou que seria difícil estruturar uma empresa exclusiva de Comunicação Organizacional porque não existem muitos profissionais no mercado com formação nessa área nem tantas empresas desse tipo para se basear. Os representantes da empresa júnior de Jornalismo narraram que acabaram se apropriando de vários dos serviços que uma consultoria de Comunicação Organizacional poderia fazer, até pelo fato de ter em sua composição um grande número de alunos do curso que acabaram implementando serviços e produtos que tranquilamente seriam responsabilidade de um profissional de Organizacional. Por isso, a empresa já nasceria sendo uma concorrente.

Foi levantada a possibilidade de haver uma empresa júnior que integrasse todas as habilitações, mas completaram dizendo que ela só poderia existir na teoria pois na prática seria impossível mesclar as três já existentes. Bianca colocou que já sofrem muito sem a EJ de Comunicação Organizacional por conta da divisão de serviços e de membros, contudo vê muitos pontos positivos principalmente para os alunos de Comunicação Organizacional e, por isso, não tem uma opinião formada sobre o assunto. Jordana, Márcio e Amanda, de EJs diferentes, ficaram calados durante a discussão e se abstiveram de pronunciar qualquer opinião sobre a quarta EJ.

4.3 Questionários

O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas a um determinado público-alvo. Entre suas principais vantagens está a possibilidade de atingir um grande número de pessoas em um tempo reduzido, além de levantar dados representativos do universo escolhido, no caso, alunos da Faculdade de Comunicação.

Com o propósito de investigar o comportamento, expectativas, valores e interesses desses alunos, aplicamos um questionário auto aplicado com questões fechadas, entregues aos alunos durante as aulas, com autorização prévia dos

professores. O objetivo foi entender os pontos que eles mais valorizam em uma empresa para se trabalhar, opiniões a respeito das empresas juniores da FAC e se estão envolvidos em outras atividades além dos estudos.

O preenchimento não foi passível de identificação, a fim de garantir o caráter sigiloso e fomentar a veracidade das informações. Por ser uma pesquisa de caráter quantitativo, os dados foram analisados por meio do software Excel 2010®, que forneceu os gráficos e porcentagens.

O foco da aplicação foi em alunos da graduação da FAC que não eram membros ativos de empresas juniores. Como o universo da FAC é muito extenso – quase 1000 alunos matriculados regularmente – optamos pela utilização de uma técnica de segmentação empregada na maioria das pesquisas com grande público: a amostragem probabilística. Ela consiste em selecionar os membros da amostra de forma aleatória, elevando o grau de representatividade. No caso desta pesquisa, o cálculo de amostragem foi feito considerando uma margem de erro de 5% com 90% de confiabilidade das respostas, resultando nos seguintes números:

Curso	Total de alunos ativos no curso	Amostra
Comunicação Social	701	196
Comunicação Organizacional	295	142
Total:		338

Quadro 2 – Amostragem numérica de questionário aplicado em alunos de Comunicação da UnB

Fonte: Elaboração dos autores.

A tabulação das respostas dos questionários foi disposta na maior parte em forma gráfica para facilitar a compreensão e comparação de dados. Abaixo de cada representação percentual e gráfica estão as respostas em números brutos. A apresentação dos resultados será feita na mesma ordem do questionário sendo que a disposição é a seguinte: pergunta, gráfico percentual com os resultados e comentários sobre a questão.

4.4 Resultado dos questionários com alunos

1. Qual é o seu curso?



Comunicação Social: 183 alunos

Comunicação Organizacional: 151 alunos

Figura 5 – Turno do curso dos participantes do questionário da pesquisa de campo

Fonte: Elaboração dos autores.

Na primeira pergunta, que identificou a área de estudo dos participantes, foi respeitada a proporção de alunos de Social e de Organizacional, resultando em um índice maior de questionários respondidos por alunos de Comunicação Social – Jornalismo, Audiovisual e Publicidade –, o que tem ligação direta com a amostra selecionada para a pesquisa. Como visto anteriormente, Organizacional é uma habilitação do curso de Comunicação Social, porém ministrada à noite. Para se aproximar a linguagem utilizada pelos estudantes, onde o diurno é um curso e o noturno é outro, pois ambos possuem características bastante distintas, optou-se por tal divisão, contudo o intuito dessa questão foi identificar o turno dos participantes.

2. Em qual semestre você está?

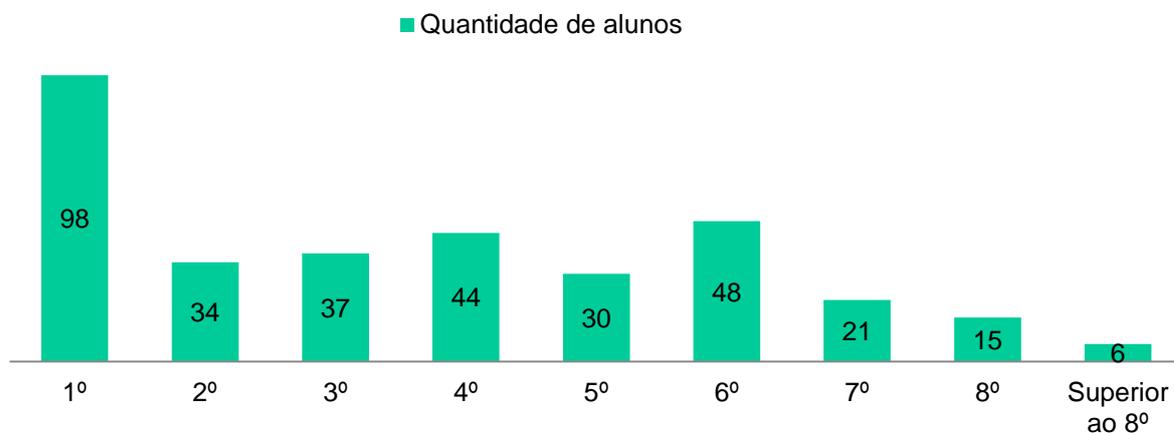


Figura 6 – Semestres dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo

Fonte: Elaboração dos autores.

Na identificação dos semestres dos participantes pode-se notar que conforme ia crescendo o semestre, diminuía o número de representantes. Os alunos pertencentes ao 1º e 2º semestres constituíram aproximadamente um terço dos pesquisados. Podemos relacionar isso ao fato de que quanto mais próximo ao final da graduação, menos os alunos possuem matérias presenciais obrigatórias localizadas na FAC, e como o questionário foi respondido pessoalmente nas salas de aula, os semestres finais tiveram menor participação.

3. *Você: trabalha, estagia, participa de projeto de extensão ou pesquisa, somente estuda?*

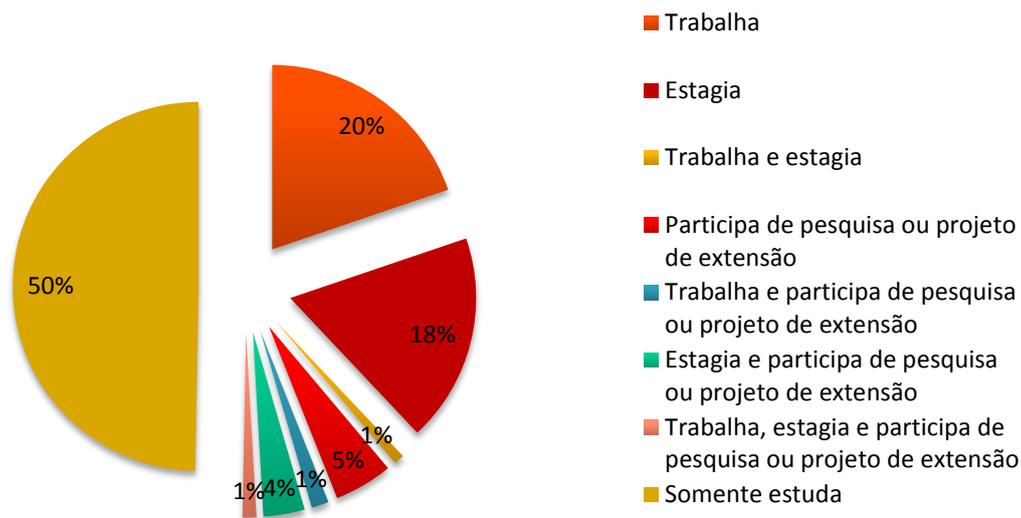


Figura 7 – Ocupação dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo

Fonte: Elaboração dos autores.

Metade dos estudantes afirmou que tem como ocupação principal somente os estudos. Isso está diretamente ligado ao fato de que a grande maioria pertence a semestres inferiores ao 5º, os quais ainda não possuem autorização para estagiar legalmente, de acordo com resolução aplicada pela própria FAC que autoriza somente alunos com as matérias do fluxo do quinto semestre completas estagiarem. Entretanto, 23% afirmaram que já trabalham. Chegando a ter casos de alunos que trabalham, estagiam e participam de projetos de pesquisa simultaneamente.

4. Considerando trabalho e estágio, qual a sua carga horária semanal?

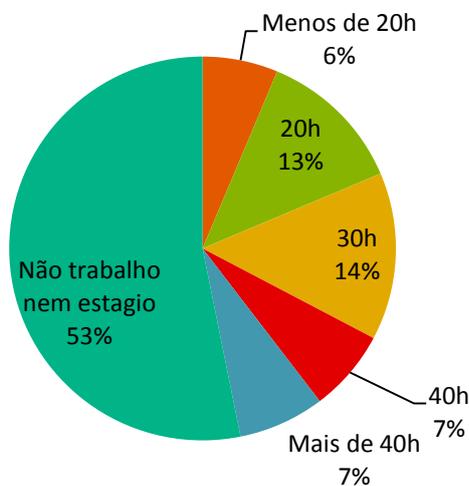


Figura 8 – Carga horária semanal das ocupações dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo

Fonte: Elaboração dos autores.

Se tratando da carga horária semanal desprendida em função de trabalho e/ou estágio a resposta mais frequente foram 30 horas semanais, uma média de 6 horas diárias. Tendo ainda 7% de estudantes que conciliam uma ocupação de mais de 40 horas semanais com a universidade.

5. Classifique os itens abaixo de acordo com o que você considera mais atrativo em um emprego ou estágio durante o período da faculdade, sendo 1 o item mais importante e 7 o menos importante.

<i>Ambiente de trabalho e clima organizacional</i>
<i>Aprendizado</i>
<i>Benefícios (seguro de saúde, vale-transporte, vale-alimentação)</i>
<i>Carga horária</i>
<i>Networking</i>
<i>Reconhecimento da empresa no mercado</i>
<i>Salário</i>



Figura 9 – Itens mais atrativos em um estágio para os alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo

Fonte: Elaboração dos autores.

Em uma escala comparativa quantitativa 51% dos alunos considerou o “aprendizado” como fator mais atrativo em um emprego ou estágio durante o período da faculdade e 27,9% consideram “benefícios (seguro de saúde, vale-transporte, vale-alimentação)” como item de menos importância dentre as opções. Devemos levar em consideração que esses índices não são absolutos, pois uma pessoa pode achar dois ou mais itens igualmente importantes ou descartáveis, contudo a questão foi formulada desta maneira para exigir uma hierarquização e ajudar o aluno a pensar o que realmente interessa para ele.

O fato de ter sido especificado que a resposta deveria considerar o trabalho conciliado com o período da faculdade segmentou ainda mais o pensamento do público ajudando a alcançar os objetivos da pesquisa, pois uma vez que o aluno concluiu a graduação, suas prioridades podem mudar e, além disso, ao ser graduado não é mais possível ser membro de uma empresa júnior.

É importante destacar que exceto a primeira e a última posição na escala de importância, todos os outros itens intermediários tiveram votações muito próximas, tendo vencido na maioria das vezes por um ou dois votos.

6. Você sabe o que é empresa júnior?

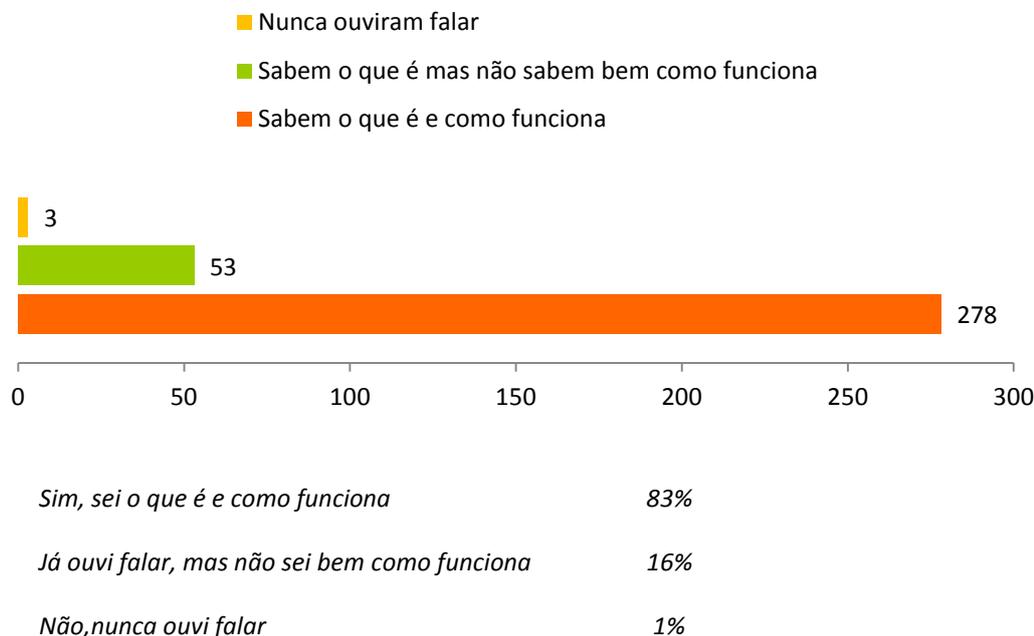


Figura 10 – Percentual de ciência dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo sobre as empresas júnior da FAC.

Fonte: Elaboração dos autores.

Entrando na parte do questionário específica sobre as empresas júnior, pode-se notar que a maioria esmagadora (99%) sabe o que é uma empresa júnior mesmo que não saibam detalhadamente como elas funcionam, sendo que 83% do total afirmou conhecer também o modelo de funcionamento, o que denota um enorme nível de conhecimento entre os alunos. Somente três alunos citaram que não sabem o que é. Considerando a margem de erro, este último índice é quase nulo.

7. Qual(is) empresa(s) júnior(es) da FAC você conhece?

■ Não conhece nenhuma ■ Conhece uma das empresas
■ Conhece duas das empresas ■ Conhece todas

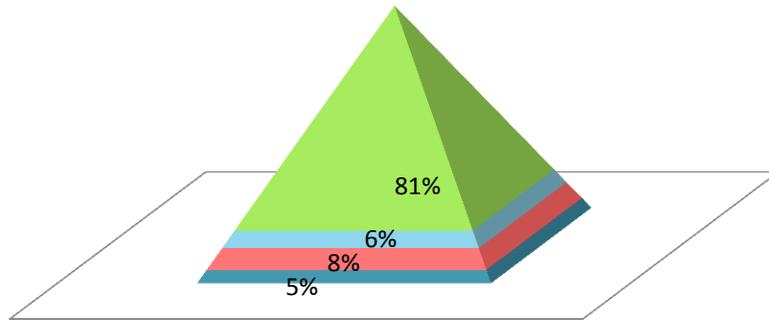


Figura 11 – Quais EJs da FAC os alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo conhecem.

Fonte: Elaboração dos autores.

Por mais que estejam localizadas espacialmente lado a lado na Faculdade de Comunicação, nem todos os alunos conhecem todas as juniores. 90% conhecem a Doisnovemeia, de Publicidade, 87% conhecem a Pupila, de Audiovisual, e 85% a Facto, de Jornalismo, sendo que 5% dos alunos não tem conhecimento sobre nenhuma delas.

8. De forma geral, qual sua opinião sobre ela(s)?

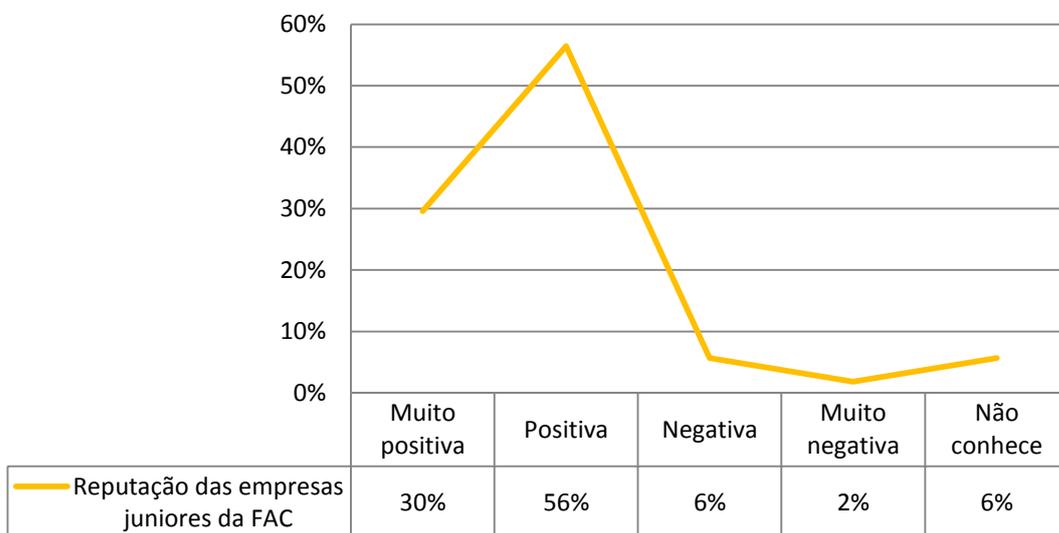


Figura 12 – Nível de satisfação com as EJs da FAC entre os alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo

Fonte: Elaboração dos autores.

Na avaliação qualitativa das EJs, 86% dos alunos que conhecem alguma das empresas júniores disse que possui uma opinião positiva ou superior sobre ela(s). O resultado pode ter apontado em sua maioria para a alternativa mediana por conta da pergunta envolver as três empresas de uma vez e não uma por uma. Ou seja, um aluno pode avaliar uma das empresas como “muito positiva” e outra como “negativa”, resultando em uma média “positiva”. Contudo, essa questão tenta abordar a imagem das empresas juniores de forma geral perante aos alunos, o objetivo aqui não era identificar qual empresa é mais bem ou mal vista, mas sim a reputação média.

9. *Você se interessa em participar de alguma empresa júnior da FAC?*

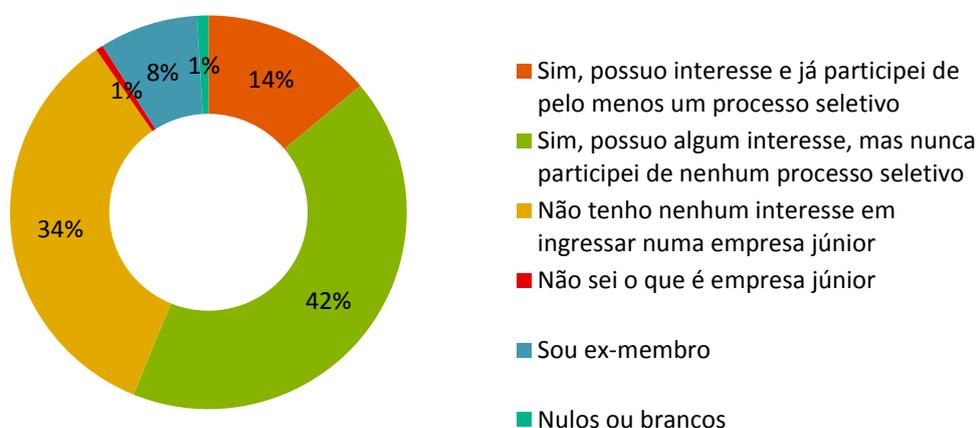


Figura 13 – Nível de interesse dos alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo em participar de uma das EJs da FAC

Fonte: Elaboração dos autores.

Há um alto índice de intenção de participação pelos alunos em uma das três juniores da FAC. Aproximadamente um em cada dois alunos tem interesse em

ingressar em uma EJ (56%), sendo que um quarto (25%) desses alunos já participaram de pelo menos um processo seletivo. Um fato que também merece destaque é a grande quantidade de ex-membros que ainda se encontra na FAC e que respondeu ao questionário, 26 alunos.

10. Caso você conheça, classifique os itens abaixo de acordo com o que você considera mais atrativo em uma empresa júnior, sendo 1 o item mais importante e 7 o menos importante.

<i>Aprendizado</i>
<i>Ambiente de trabalho e clima organizacional</i>
<i>Carga horária</i>
<i>Possibilidade de exercer cargos de liderança</i>
<i>Networking</i>
<i>Benefícios e recompensas (participação em congressos; acesso a materiais de estudo; brindes)</i>
<i>Renome e porte da empresa</i>

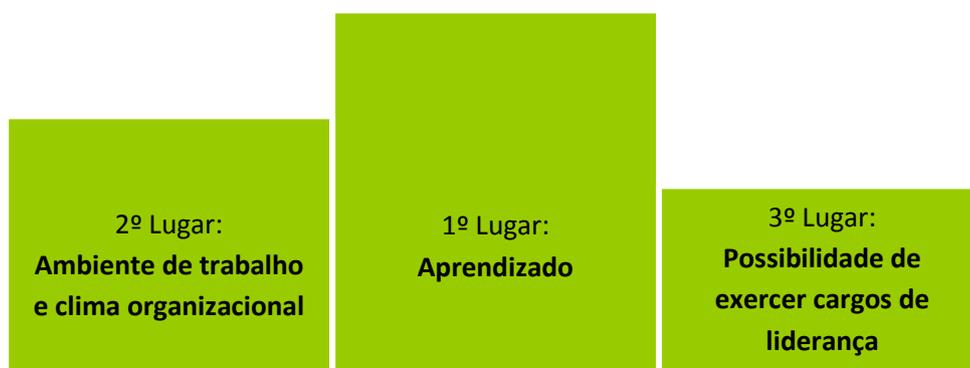


Figura 14 – Itens mais atrativos em uma EJ para os alunos que responderam ao questionário da pesquisa de campo

Fonte: Elaboração dos autores

Quando colocamos a Empresa Júnior como um cenário para se trabalhar, o “aprendizado”, assim como na questão número 5, aparece como o item mais atrativo com uma percentagem de 62% e a classificação de item menos atrativo ficou com o quesito “carga horária” que obteve nota mínima de aproximadamente 19,8% dos participantes. 21,9% dos participantes julgaram que “ambiente de trabalho e clima

organizacional” era o segundo item mais importante e 17% colocaram “possibilidade de exercer cargos de liderança” como o terceiro.

4.5 Entrevistas semiestruturadas

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada nas ciências sociais. Consiste na presença de um investigador que formula perguntas ao entrevistado, com o intuito de obter informações relevantes ao problema de pesquisa. A entrevista em profundidade caracteriza-se por uma técnica qualitativa com o objetivo de compreender as percepções, valores e experiências, aprofundando o tema escolhido. Entretanto,

Não permite testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenômeno. Não se busca, por exemplo, saber *quantas* ou qual a *proporção* de pessoas que identifica determinado atributo na empresa “A”. Objetiva-se saber *como* ela é percebida pelo conjunto de entrevistados. Seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para a compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. (DUARTE, BARROS, 2012, p. 63)

Deste modo, o objetivo é entender os aspectos subjetivos, experiências e visões dos entrevistados, e não o de conseguir uma representação estatística.

O tipo de entrevista escolhida foi a semiestruturada, a qual consiste em um guia de perguntas adaptável. Sua flexibilidade permite ajustar as questões de acordo com as respostas já dadas e com as circunstâncias, podendo-se a qualquer momento acrescentar ou retirar indagações. A entrevista consiste em poucas questões, onde cada resposta gera novas perguntas mais específicas até que se esgote cada mote.

Utilizando-se dessa técnica, foram entrevistados dois grupos de interesse para a pesquisa: membros de empresas juniores não ocupantes de cargos de

gerência e docentes do curso de Comunicação Organizacional e de Comunicação Social da FAC.

4.6 Resultados das entrevistas com membros das empresas juniores

Para entender a opinião e visão dos membros das EJs sobre o tema de pesquisa, foram selecionados como amostra dois representantes de cada uma das empresas juniores sendo um membro efetivo e um *trainee*¹⁸, totalizando seis participantes. O objetivo foi compreender as motivações que levaram esses membros a ingressar nas empresas, suas perspectivas sobre os pontos fortes e fracos de suas EJs e suas opiniões em relação à criação e existência de uma nova empresa júnior de Comunicação Organizacional.

As entrevistas foram realizadas de forma individual no próprio espaço da universidade, em salas de aula vazias, isoladas e sem distrações. Cada encontro teve duração média de 35 minutos e contou com a presença do entrevistador e de um documentador que não interferia no processo, apenas anotava os pontos mais importantes da conversa.

Com o intuito de facilitar a análise e prezar pelo anonimato dos entrevistados, nomearemos as três empresas juniores como A, B e C e seus respectivos membros serão designados pelos números 1 e 2, sendo 1 o membro efetivo e 2 o *trainee*. Repartiremos a opinião dos membros por tópicos relativos às questões formuladas. Lembrando que nem todos responderam às mesmas perguntas, pois pelo fato de a entrevista ser semiestruturada, surgiram perguntas distintas para cada participante. Entretanto, todos os temas necessários para o alcance do objetivo da pesquisa foram abordados em todas as ocasiões.

O primeiro ponto diz respeito à forma como conheceram a sua respectiva empresa júnior e sua motivação para integrá-la. Os dois membros da empresa C

¹⁸ Integrante recém-agregado ainda em fase de treinamento e teste.

conheceram-na durante o ensino médio e já ingressaram na Universidade de Brasília com interesse de fazer parte dessa EJ, principalmente com os objetivos de aprender e ganhar experiência profissional. Os outros entrevistados, em geral, se interessaram pela empresa de que hoje são membros após entrar na faculdade, por conta da opinião de amigos que já participavam. Todos citaram a experiência prática como um dos pontos mais positivos de ingressar em uma empresa júnior. Outro ponto em comum foi a opinião sobre a carga horária do curso de Comunicação, considerada pelos entrevistados muito leve, o que permitia que o tempo ocioso fosse usado para outras atividades extracurriculares como a participação em uma das empresas. Os membros da empresa A e B alegam que a carga horária destinada à empresa júnior não os incomoda, apesar do membro 2B ter relatado que precisou abrir mão de algumas matérias optativas.

Em relação ao espaço físico, todos os entrevistados reclamaram de trabalhar em um espaço pequeno em comparação ao número de membros, gerando diversos desconfortos, como por exemplo, terem que ficar saindo da EJ para realizar reuniões internas ou terem que mover seu material pessoal a todo o momento para que outro membro tenha também a oportunidade de utilizar o espaço.

Um ponto de destaque durante as entrevistas foi a demonstração de insatisfação pelos membros em relação aos processos internos e tomadas de decisão da diretoria. O membro 1A reclamou de sua antiga diretoria ter grande parte de sua atenção voltada exclusivamente a tarefas e eventos da Concentro (Confederação das Empresas Juniores do Centro-Oeste), e, por vezes, esquecer-se dos clientes e membros que não tinham ligação com o MEJ. O membro 1A também classificou como ruim a forma como os diretores são escolhidos, em que atualmente são indicados exclusivamente pelo antigo diretor da área e não pelos membros da empresa. Criticou também a forma como era feita a política de meritocracia da empresa, que bonificava sempre os trabalhos relacionados à Concentro, mas nunca os trabalhos internos ou designados aos clientes.

Ambos os entrevistados da empresa B relataram que a gestão de conhecimento dentro de sua empresa é falha, faltando registros, processos e metodologias de trabalho. O membro 2B citou também problemas na questão

administrativa e burocrática, como a falta de contrato de serviço com os membros recém-efetivados, entretanto elogiou a atuação técnica da empresa. O membro 2C relatou falta de conhecimento da diretoria para tomada de decisões estratégicas, o que acaba levando a escolhas ruins que afetam toda a empresa como, por exemplo, a entrada de um novo cliente que não é compatível como o perfil da empresa. Resumidamente, a falta de experiência da diretoria e a carência de processos formalizados são os principais pontos negativos levantados pelos membros no quesito de gestão.

Quando perguntados sobre o curso de Comunicação Organizacional, nenhum dos entrevistados possuía conhecimento sólido a respeito da área, inclusive sendo um dos entrevistados ex-aluno do curso. Eles desconheciam também que tipo de serviços uma empresa júnior desse curso prestaria e por isso não conseguiram relacionar bem essa hipótese com a situação atual de suas empresas. O membro 2B foi o caso mais extremo, alegando não conhecer absolutamente nada sobre Comunicação Organizacional, mesmo trabalhando diariamente ao lado de alunos do curso. Já o ex-aluno do curso opinou que a abertura de uma empresa júnior nesse modelo seria bom para os alunos trabalharem especificamente em sua área, mas seus serviços chocariam com o de juniores já existentes.

De forma geral, os outros membros entrevistados, principalmente da empresa A, alegaram que a abertura de uma júnior de Comunicação Organizacional seria vista como uma ameaça, uma vez que “roubaria” membros de seus processos seletivos. O entrevistado 1A levantou a questão de que seria melhor se houvesse uma só empresa integrada de Comunicação, como em outras universidades. Entretanto, declarou não saber dialogar bem sobre o assunto, pois há muitas discrepâncias entre as empresas da FAC. Esse ponto também foi levantado pelo 2A, que alegou que seria viável a união das três EJs, porém o processo de reconstruir uma nova imagem e juntar empresas com culturas diferentes seria demorado e trabalhoso.

4.7 Resultados das entrevistas com professores

Visando compreender o ponto de vista dos professores em relação às implicações, pontos fortes e fracos das empresas júniores existentes, julgamento e possíveis sugestões em relação à criação de uma empresa júnior de Comunicação Organizacional, foram entrevistados quatro docentes da Faculdade de Comunicação, sendo dois do curso diurno e dois do noturno.

Cada entrevista durou cerca de trinta minutos e assim como nas entrevistas com os membros das EJs, as perguntas não foram idênticas, pois o roteiro era semiestruturado, contudo em todas as entrevistas foram abordados todos os tópicos necessários para alcançar os objetivos da pesquisa.

Para preservar o anonimato das respostas, os professores serão identificados por números de um a quatro, sendo os dois primeiros do curso de Comunicação Organizacional e os dois últimos de outras habilitações.

A primeira questão diz respeito à opinião dos docentes em relação às empresas juniores da Faculdade de Comunicação. Houve um consenso nas respostas de que, no geral, as EJs são vistas de forma positiva tanto para os entrevistados quanto para a maioria dos docentes da FAC.

Entre os pontos positivos, o professor 3 citou que as empresas juniores levam uma primeira noção de mercado para os estudantes, dão maior liberdade de administrar e gerir a empresa, além de ensiná-los a lidar com prazos, clientes e rotina de trabalho. O 4 confirmou o que foi dito pelo 3 e levantou o ponto de que as empresas juniores qualificam e dão uma noção de empreendedorismo, aspecto que é muito útil para a vida profissional dos membros. O 1 acredita que as empresas juniores são bem organizadas e profissionais. Entre outras coisas, o docente 4 cita que muitos estágios não agregam conhecimento aos alunos, que acabam realizando funções mecânicas em seu ambiente de trabalho.

Em relação aos aspectos negativos, os professores entrevistados concordam que as empresas juniores da FAC “andam muito soltas, sem orientação e apoio dos professores” (Professor 1). Acreditam que a presença e orientação dos professores seria importante para as EJs, contudo, sem interferir na autonomia das mesmas. A

opinião dos docentes 1, 2 e 4 é de que as juniores deveriam, periodicamente, prestar contas dos projetos e clientes ao departamento.

Os professores 1 e 4 também relatam que as demandas das empresa juniores atrapalham, em alguma medida, nas tarefas acadêmicas dos alunos. Entretanto, o professor 1 acrescenta que isso também ocorre com os estágios, e o problema são os alunos darem demasiada importância a essa atividade e acreditarem que a bagagem teórica da sala de aula não é importante. O docente 3 relata que nunca teve problema em sala de aula, apesar de alguns membros de EJ trazerem vícios de mercado que precisam ser corrigidos.

Em relação à abertura de uma empresa júnior de Comunicação Organizacional os pontos são mais divergentes. O professor 4 acredita ser viável a abertura de uma EJ de Comunicação Organizacional, mas teria que mudar a forma de se pensar os processos. A ideia seria que essa EJ realizasse serviços semelhantes ou iguais aos da Facto, porém, atuando mais como difusora, fazendo diagnóstico dos clientes e encaminhando-os para a EJ que pudesse realizar o serviço. O relacionamento dessa empresa com as outras três seria em forma de parceria ou como fornecedora.

O professor 1 diz ter sido contra a abertura de uma empresa júnior de Comunicação Organizacional no início do curso, mas hoje possui uma opinião mais favorável, já que alunos de semestres mais avançados e com maior bagagem acadêmica conseguiriam criá-la. Alega que a empresa teria como atrair clientes, mas seus serviços se chocariam com a das outras EJs, sendo a questão mais complicada a de como lidar com essa concorrência interna. Apesar disso, o docente enxerga que a melhor opção seria integrar as empresa juniores de Comunicação, para que pudessem agregar as soluções das diversas EJs em uma só. O difícil seria as juniores aceitarem perder parte de sua individualidade, porém, separadas elas vão na contra mão da Comunicação Integrada, que é o futuro da Comunicação.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 A cultura organizacional das empresas juniores

A análise da cultura de uma organização compreende os valores nos quais se baseiam os comportamentos e as atitudes de seus membros. Como visto nos capítulos iniciais, as empresas juniores, apesar da grande expressividade no Brasil, até hoje foram pouco estudadas principalmente no que diz respeito a sua contextualização social.

Sendo as EJs organizações únicas formadas e geridas por estudantes universitários, indagamos se seria possível traçar um perfil de sua cultura organizacional que nos ajudasse a compreender quais são os valores dos membros desse tipo de empresa e como eles influenciam no andamento da organização e na possível relação com *stakeholders*, avaliando, assim, se seria plausível acomodar uma nova empresa júnior de Comunicação Organizacional no contexto da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

De acordo com Santos (1998), diversos pesquisadores sobre cultura organizacional identificam um conjunto de dimensões da cultura que ajudam a organizar os atributos fundamentais do conceito, tais como:

- Força cultural (poder de controlar o comportamento);
- Congruência cultural (similaridade entre os elementos culturais);
- Tipo cultural (atributos dominantes);
- Continuidade cultural (consistência mantida ao longo do tempo);
- Individualidade cultural (caráter singular de cada cultura);
- Clareza cultural (como a cultura é definida, entendida e transmitida aos seus membros).

Santos (1998) coloca que:

Muitos autores, entre eles Sathe (1983), Schall (1983) e Schein (1984), argumentam que a força e a congruência de uma cultura são as suas principais dimensões. Uma cultura forte, congruente e que embasa a

estrutura e as estratégias organizacionais é mais eficaz do que aquela fraca e incongruente. (SANTOS, 1998, págs. 48 e 49).

Portanto, neste trabalho o foco da análise cultural das EJs será no atributo da *congruência cultural*, mas nesse caso focando quais elementos são comuns a essas empresas em âmbito interno e externo. Para facilitar esse mapeamento dividiremos os elementos da cultura organizacional das empresas juniores em dois grupos:

- I. Características gerais das empresas juniores no Brasil;
- II. Características específicas das empresas juniores da FAC da UnB.

Isso porque uma empresa ao se enquadrar no status de empresa júnior passa a fazer parte de um regimento comum nacional que leva a determinados comportamentos. Essa representação coletiva é comparável ao estudo da cultura organizacional de microempresas, de Organizações Não-Governamentais (ONGs), Multinacionais, etc., ou seja, pelo fato de terem um enquadramento legal comum, já assumem valores da cultura do grupo organizativo ao qual pertencem.

Ao passo que as EJs da FAC além de se enquadrarem na definição do item “I.”, também possuem características comuns entre si relativas unicamente a sua localização geográfica (Brasília, Distrito Federal); espacial (Universidade de Brasília) e temporal (surgimento após os anos 90 até os dias de hoje em 2013). Isso não quer dizer que não possa haver outras empresas juniores no Brasil e no mundo que compartilhem das características das EJs da FAC, contudo, não cabe a esse trabalho consolidar tais afirmações ou buscar essas generalizações.

Um dos modelos que dá suporte ao estudo da congruência presente nas culturas organizacionais de determinados grupos é o *Competing Value Model* de Quinn e Rohrbaugh (1983). Apesar de ter sido criado para suprir uma funcionalidade administrativa competitiva, esse modelo representa um instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar os seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos. Quinn e Rohrbaugh (1983) descrevem que a partir desse modelo emergem quatro tipos culturais.

O primeiro é a cultura grupal. Ela é baseada em normas e valores associados à afiliação. Tem foco no desenvolvimento de recursos humanos e na inclusão dos membros nas tomadas de decisão.

O segundo tipo cultural é a cultura inovadora, que está diretamente ligada ao nível de flexibilidade da organização. Ela diz respeito às mudanças internas, estímulo aos funcionários, diversificação e criatividade nas tarefas.

O terceiro é a cultura hierárquica. Ela é a junção dos valores e normas organizacionais somados aos processos burocráticos. Quinn e Kimberly (1984, *apud* Santos, 1998) observaram que esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade, segurança e ordem.

O quarto e último tipo cultural é a cultura racional, a qual tem relação direta com os resultados empresariais. Ela é envolvida pela ideia de realização. Avalia a objetividade com o propósito de melhorar a produtividade.

A *figura 15* apresentada abaixo é uma releitura da exemplificação esquemática do *Competing Value Model* (QUINN; ROHRBAUGHT, 1983), que demonstra as causas e consequências dos diferentes tipos de cultura citados.

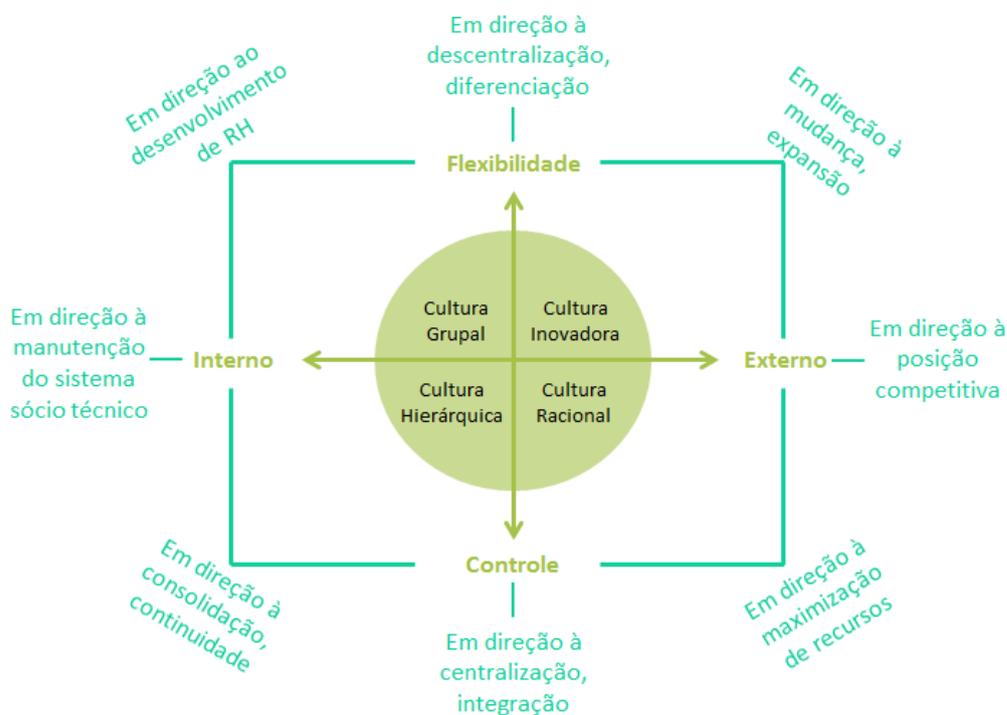


Figura 15 – Exemplificação esquemática do *Competing Value Model*

Fonte: Elaboração dos autores

Nesta pesquisa, as sessões I e II apontadas na segunda página deste capítulo serão classificadas de acordo com os tipos de cultura demonstrados acima, permitindo a identificação de qual tipo mais se assemelha às empresas juniores da FAC, ou seja, as características da cultura organizacional das EJs que surgirem na sessão I e II serão posteriormente divididas em cultura grupal, cultura inovadora, cultura hierárquica, cultura racional.

É importante destacar que nenhuma organização reflete somente um único tipo de cultura. Gregory (1983 *apud* Santos, 1998) denomina as organizações como “fenômenos multiculturais” justamente por abrangerem características dos diferentes tipos de cultura, muitas vezes inclusive tendo características de tipos opostos como, por exemplo, a cultura grupal, que enfatiza flexibilidade e enfoque interno, em contraste com o tipo racional, que tem como valores principais o controle e o direcionamento para o ambiente externo. Santos (1998) complementa essa ideia dizendo que:

O modelo identifica combinações de cada tipo cultural, com alguns tipos mais dominantes do que outros. Este variado arranjo de valores ou combinações paradoxais é que dá às organizações culturas diferenciadas, refletidas nas manifestações próprias e particulares de cada uma delas. (SANTOS, 1998, pg. 49).

Outro aspecto que deve ser entendido é a existência de uma zona positiva de aspectos positivos e negativos em cada quadrante. Na zona positiva se enquadram as características e elementos que agregam valor e efetividade à instituição, enquanto na zona negativa estão as características que geram prejuízo à instituição.

Como exemplo, podemos utilizar o tipo cultural hierárquico, que em seu aspecto positivo abrange estabilidade, controle, continuidade e gerenciamento. Entretanto, quando suas características fazem parte da zona negativa, a empresa apresenta rigor excessivo, burocracia e regras desnecessárias. Fatores que atrapalham no bom funcionamento.

Abaixo estão as características mapeadas com a simbologia do tipo cultural que representam, sendo:

- (g): Cultura Grupal

- (i): Cultura Inovadora
- (h): Cultura Hierárquica
- (r): Cultura Racional

I. Características gerais das empresas juniores no Brasil:

Quando analisados os elementos referentes às características gerais das empresas juniores notamos fortemente a **busca pelo aprendizado (g)**, que é a crença que se enquadra no tipo cultural grupal e diz respeito à empresa júnior ser fonte de conhecimento, aprendizado e experiência prática para seus membros. Esse elemento, como exaltado nos capítulos anteriores, é o que melhor define o propósito de existência de uma empresa júnior e foi constatado como o de maior valor pelos públicos entrevistados nessa pesquisa.

O segundo elemento identificado é **continuidade e transição (i)**, fruto da alta rotatividade dos membros, e caracteriza-se como elemento do tipo inovador. O fator da transição também se relaciona com os *stakeholders* das EJs, que também possuem um alto índice de impermanência, como exemplo clientes, alunos da faculdade na qual a empresa atua, membros do Centro Acadêmico, membros de outras empresas juniores, etc. A grande dificuldade das EJs é migrar essa característica da zona negativa, onde a rotatividade e o pouco tempo de permanência dos membros na empresa gera perda de informações e de aprendizado. Contudo, o fator positivo desse traço cultural é a entrada constante de membros e ideias novas, que podem contribuir para o crescimento da empresa. Algumas EJs tentam contrabalancear esse aspecto com características do tipo hierárquico, aumentando o tempo de permanência dos membros na empresa e criando métodos para garantir a gestão do conhecimento.

O **empreendedorismo (i)** também é elemento de destaque nas empresas juniores. Seus membros costumam ser proativos, tomam iniciativa e fazem as coisas acontecerem sem esperar ordens. São motivados e buscam implementar suas ideias. Abrir ou fazer parte de uma empresa júnior requer altas doses de empreendedorismo. Responsabilidade, persistência e coragem para assumir riscos são necessárias nesse processo. Incluímos esse elemento no tipo inovador, já que

abarcas decisões que envolvem riscos e está ligado a mudanças e pensamento criativo.

O último elemento aqui apresentado para o Movimento Empresa Júnior, inerente à própria constituição das empresas juniores, é a **proximidade de cargos de liderança (g)**. Esse aspecto representa maior facilidade de seus membros de obterem cargos de gestão em comparação às empresas tradicionais. Dificilmente um aluno de graduação estará à frente de uma empresa como diretor ou presidente. Esse aspecto se enquadra no tipo cultural grupal, uma vez que reflete flexibilidade e mudança dentro da organização voltada em prol dos membros. Essa característica está intimamente ligada ao elemento de “continuidade e transição”, já que a alta rotatividade dos membros também se reflete nos cargos hierarquicamente mais altos, permitindo o acesso mais fácil dos membros a cargos e responsabilidade de liderança.

II. Características específicas das empresas juniores da FAC da UnB:

Seguiremos agora para os elementos culturais referentes às três empresas juniores da Faculdade de Comunicação da UnB. Estas características não são exclusivas dessas três EJs, mas também não podemos generalizá-las por conta da amostragem de pesquisa. Seria imprudente afirmar que elas se aplicam ou não a outras juniores sem uma pesquisa acadêmica prévia.

Uma das principais crenças apontadas pelos membros e gestores das EJs da FAC é de que a **prática se sobressai à teoria (r)** na questão de obtenção de conhecimento. Esse é um elemento do tipo cultural racional e enfatiza o fazer em detrimento da pensar demasiado. Implica uma empresa mais focada na prática e na entrega de serviços, e menos em discussões teóricas e acadêmicas.

Essa crença está ligada intimamente à outra característica levantada que é a **priorização da empresa júnior em detrimento do curso (r)**. Esse fator é recorrente entre os membros entrevistados, não se restringindo apenas aos dirigentes. O nível de envolvimento dos membros com suas empresas é tão grande, que muitas vezes acreditam que as atividades exercidas nas EJs têm um peso maior

do que obrigações relacionadas ao curso de graduação, como aulas e trabalhos. É uma característica do tipo cultural racional, voltada para a eficiência e o atingimento de objetivos. Pode ser explicada também pelo fato de a empresa júnior ser uma atividade realizada em grupo o que faz com que as consequências de um erro recaiam não só sobre o indivíduo que o cometeu, mas também sobre toda a empresa.

Seguindo a mesma linha de pensamento, temos outro elemento do tipo racional, a **cultura workaholic (r)**. Isso pode exemplificado pelo fato de a carga horária das juniores de Comunicação da UnB ser de vinte horas semanais, normalmente sendo extrapolada por reuniões e execução de projetos fora do horário de expediente. De acordo com o *Censo e Identidade 2012*, realizado pela Brasil Júnior em todo território nacional, apenas 14% dos empresários juniores entrevistados trabalham acima de vinte horas semanais, indicando uma queda de 6% em relação ao ano anterior. O mais comum são membros que dedicam até doze horas semanalmente para a EJ (59%). Outra característica da cultura *workaholic* nas juniores da FAC é o membro ter que deixar de lado outros aspectos da vida como amigos, família, lazer e estudos como apontado por eles mesmos na pesquisa. Além do fato de todos os níveis hierárquicos relatarem sofrer algum tipo de pressão por parte da empresa.

Um aspecto cultural peculiar às EJs de Comunicação da UnB é o **distanciamento em relação aos professores (h)**, relativo ao tipo cultural hierárquico. Como relatado no primeiro capítulo, uma das principais características que define uma EJ é a relação e apoio dos professores, gerando um vínculo mais forte entre alunos e a instituição de ensino. Essa característica se mostra pouco presente em todas as juniores da FAC. Existe uma distância confirmada tanto por alunos quanto pelos professores. Cada um dos lados alega que existe o interesse de fortalecer esse laço, mas acreditam que o outro apresenta pouco ou nenhum interesse para que isso ocorra. Relacionando as respostas do grupo focal com as respostas dadas pelos docentes entrevistados, parece que enquanto os professores acreditam que o ideal seria que houvesse uma atuação e orientação mais direta e participativa sobre a execução dos projetos, as EJs preferem manter sua autonomia

e desenvolver uma relação unidirecional, apresentando a empresa e seus serviços aos professores, sem esperar uma intervenção direta por parte dos docentes.

Essa **busca por autonomia (h)** também se verifica em outros aspectos, como por exemplo, em relação à Faculdade ou na caça pela independência financeira. Essa característica corresponde ao tipo cultural hierárquico em direção a uma maior estabilidade e controle interno da empresa, que não deseja sofrer influências de atores externos, preservando sua identidade.

Outro elemento que também se encaixa no perfil hierárquico é o **engajamento e envolvimento (h)** dos membros tanto com a empresa júnior quanto com o MEJ. Isso abrange todos os membros de diferentes níveis hierárquicos das empresas e se caracteriza por ir em direção à consolidação das juniores.

Um característica comum à área de Comunicação é o **trabalho em grupo (g)**, elemento que também se verifica nas juniores da FAC. Diferentemente de algumas EJs em que seus membros realizam suas atividades de forma individual e muitas vezes não presencial, nas três EJs estudadas o trabalho conjunto é uma necessidade da área, definindo-se como um tipo cultural grupal, voltado para a coesão e união do grupo. Ajuda a estreitar laços e valoriza a integração e cooperação entre os membros.

Prosseguindo nas características grupais, aparece constantemente nas pesquisas a descrição de escolhas de **dirigentes com pouca habilidade de administração e gestão (g)**, além de inexperiência na tomada de decisões estratégicas. Esse ponto decorre do corpo diretor da empresa júnior ser formado exclusivamente por alunos, que possuem pouco tempo de experiência em gestão, além do fato da alta rotatividade dos membros e dessas empresas terem poucos anos de vida, fato essencial para consolidar processos e metodologias.

Outro fator identificado foi a o **diálogo aberto entre os membros de diferentes níveis hierárquicos (g)**. Esse elemento se encaixa no campo da cultura grupal. Ele representa o conforto que os membros sentem para dar contribuições e exprimir suas opiniões para os diretores e presidentes de suas respectivas empresas. Os membros também possuem grande liberdade para elaborar propostas e projetos que muitas das vezes são implementados nas empresas.

A última característica comum às juniores da FAC é a **instabilidade da qualidade dos serviços (g)**. Esse aspecto foi levantado por conta da grande troca de processos, clientes, gestores, membros. A alta rotatividade e o impulso de mudança constante acabam resultando em uma gestão de conhecimento falha e isso afeta o resultado dos serviços prestados. Em uma determinada geração de membros o serviço prestado pode um e em outra, o mesmo serviço pode ser outro completamente diferente. Isso também acontece com a definição das áreas da empresa, projetos em vigor, clientes que a empresa aceita trabalhar. Essa característica se posiciona na cultural grupal por estar ligada ao conceito de flexibilidade voltado à parte interna da organização.

Abaixo estão as características citadas apresentadas graficamente nas áreas a que foram designadas para que assim possamos analisar melhor a causa a consequência e as relações entre elas.

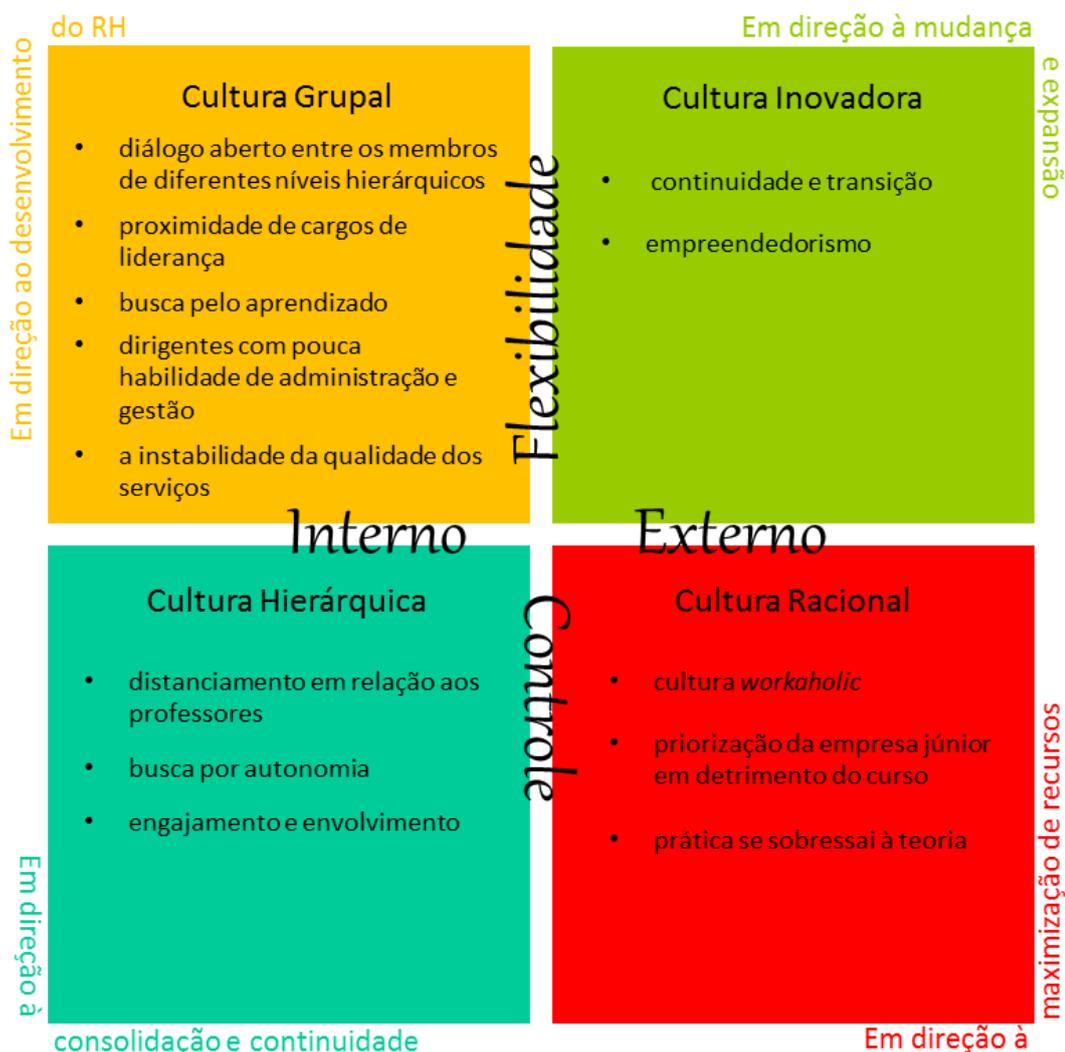


Figura 16 – Características da cultura organizacional das EJs da FAC distribuídas nos quadrantes do *Competing Value Model*

Ao focar a questão da cultura, Schein (1984, *apud* Santos, 1998, p. 58) destaca que “a persistência de normas e valores de uma organização pode criar uma cultura total, única e forte”. Segundo o autor, a força da cultura pode ser definida em termos de homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências vivenciadas na organização.

Já na visão de Santos (1998), uma cultura forte é aquela que é balanceada entre os quatro tipos culturais, pois assim a empresa não será demasiadamente flexível nem rígida demais e estará no meio termo entre o desenvolvimento externo e o interno.

Força cultural é definida como a extensão em que os valores e crenças que permeiam a organização são ampla e intensamente compartilhados pelos seus membros. [...] a cultura forte é aquela que mais incorpora as características de todos os quatro tipos culturais. (SANTOS, 1998, p. 58).

Contudo, baseado nos estudos dos autores citados acima, na proposta inicial de Quinn e Rohrbaugh (1983) e em discussões entre os pesquisadores desta monografia, guiaremos as análises nos aproximando à visão de Schein (1984, *apud* Santos, 1998) onde a presença da maioria das características em um ou dois quadrantes não opostos representa um alto nível de força da cultura organizacional de uma organização.

Isso porque uma instituição que tem o mesmo peso de características semelhantes em todos os quadrantes não tem valores consolidados e, portanto, também não possui um posicionamento bem definido. Dificilmente ela irá conseguir alcançar seus objetivos sejam eles quais forem, pois estará sempre no meio do caminho em dúvida de qual seria a melhor decisão estratégica a tomar frente a um determinado problema, uma vez que estará sempre tentando agradar e abranger a todos os quadrantes, muitas vezes não obtendo sucesso em nenhum.

Devemos lembrar também que nem todas as características dispostas nos quadrantes são positivas, o que nesse caso significa prejuízo ao fortalecimento daquele quadrante e ao desenvolvimento da empresa de modo geral. Podemos entender que quando há um aspecto negativo dentro um quadrante, ele é automaticamente inverso a uma característica que seria positiva, mas no quadrante no oposto. Por exemplo, se é identificado um baixo índice de benefícios oferecidos

aos funcionários de uma organização, podemos encaixar esse aspecto como negativo do tipo racional, pois ele visa o controle excessivo de recursos, sendo diretamente oposto aos interesses da cultura grupal.

Portanto, resumidamente, as características devem estar balanceadas entre todos os quadrantes, mas sempre tendo a função positiva para que assim possa alcançar objetivos comuns da organização, onde todos os quadrantes irão conter características e valores que apontem para esse objetivo. Uma característica não pode estar presente em mais de um quadrante, ela deve ser modificada para se associar ao tipo cultural que a torne positiva.

Analisando as empresas juniores da FAC da UnB a partir dos elementos citados, tanto para as EJs de forma geral quanto para os específicos das três em questão, notamos algumas tendências e comportamentos mais evidentes.

É possível notar elementos do tipo cultural racional de bastante impacto nas juniores da FAC. Esses elementos demonstram uma grande preocupação com ambiente externo, com foco na produtividade, assim como em atingir metas e objetivos. Um problema, nesse caso, é cair na zona negativa do quadrante racional, que na busca excessiva por resultados leva ao desgaste e exaustão de seus membros. Isso faz com que outros aspectos da vida sejam negligenciados, como é o caso do aspecto acadêmico, indispensável para a formação de qualquer profissional.

Essas características da cultura racional devem ser balanceadas com elementos do seu quadrante oposto, o grupal. Contudo deve ser levado em consideração que esse balanceamento deve ser feito de maneira a transformar essas características negativas em positivas e não que elas serão meio racionais e meio grupais. Elas devem estar bem definidas nos quadrantes nas zonas positivas.

A cultura grupal enfatiza a flexibilidade e enfoque interno, e se faz presente na própria natureza das empresas juniores, já que a principal ideia de criação de uma EJ está no desenvolvimento das habilidades de seus membros focando no aprendizado e na capacitação, assim como na abertura para participação nas tomadas de decisões e como integrantes de cargos diretivos.

Contudo, alguns dos elementos grupais identificados nas juniores da FAC trazem consequências negativas para a empresa. O excesso de flexibilidade interna, característica do quadrante grupal, pode levar ao caos. As juniores estão sempre tentando incorporar todas as sugestões dos membros, mas que muitas das vezes, como citado pelos próprios membros, não são analisadas visando à empresa como um todo e acabam por se tornar aspectos prejudiciais. Isso ocorre quando há participação inapropriada e extrema permissividade decorrentes, principalmente, por todos serem estudantes, terem aproximadamente a mesma idade e serem colegas de faculdade. Isso pode levar a uma confusão do lado pessoal com o lado profissional resultando, por exemplo, na escolha de gestores inadequados, fato destacado por todos os níveis hierárquicos das três empresas juniores.

Para se evitar essas consequências, elementos hierárquicos de controle e gerenciamento devem se fazer presentes, a fim de manter a consolidação e continuidade da organização. Um problema relativo às três empresas juniores no quadrante da cultura hierárquica é a falta de aspectos administrativos e de gestão de conhecimento. Com a alta rotatividade dos membros, muito do que foi feito na gestão anterior é perdido e deve ser novamente “descoberto”. Os processos e metodologias muitas vezes não se mantêm ao longo do tempo.

Fato que contrasta com o modelo adotado pelas juniores francesas, que passam anos consolidando suas metodologias e procedimentos internos, e não têm seu direcionamento e objetivos modificados a cada nova gestão. Já nas juniores estudadas, a falta de controle interno faz com que o enfoque da empresa mude a cada troca dos dirigentes da empresa. Esse fato soma-se à carência de habilidades administrativas e tomada de decisões dos membros atrapalhando o crescimento e principalmente, a consolidação da empresa.

Apesar das implicações negativas decorrentes da falta de habilidades administrativas, deve-se entender como algo natural, já que a maioria dos membros das Empresas Juniores são muito novos e sem experiência prévia em cargos de liderança e tomada de decisões. Um dos propósitos da existência das Empresas Juniores é, justamente, capacitar seus membros em habilidades não só operacionais como também gerenciais. O desafio é conseguir superar essas fraquezas, dando maior capacitação a seus membros e cuidando da gestão de conhecimento. Uma

alternativa pode ser a supervisão feita por elementos externos, como os docentes por exemplo, que em várias outras EJs acompanham e aprovam os trabalhos feitos pelos estudantes e aconselham frente a decisões importantes.

As empresas juniores, de forma geral, também apresentam características próprias do tipo cultural inovador. Esses elementos estão relacionados à entrada constante de novos membros e ao espírito empreendedor comum às juniores. Esse fator, quando bem gerenciado, traz mudanças e adaptações positivas para as EJs, levando a um crescimento rápido e constante. Em contrapartida, deve-se tomar cuidado para não colocar a organização em risco por conta de ações sem a devida avaliação de suas implicações.

Como visto, enfatizar demais um quadrante em detrimento de outros pode levar a uma organização disfuncional, já que na maioria das vezes o tratamento excessivo de uma característica pode fazê-la entrar na zona negativa. Por isso é importante, dentro do modelo aqui escolhido, um equilíbrio bem definido entre os tipos culturais para a saúde, não só das empresas júniores estudadas, mas de todas as organizações.

As juniores parecem enfrentar diversos problemas por quererem se posicionar como tendo seu interesse principal no desenvolvimento de seus membros e simultaneamente, no abarcamento da maximização de recursos. Esses fatores que devem cooperar entre si para o sucesso da empresa, e não serem vistos como mutuamente excludentes na hora da tomada de decisões. Do mesmo jeito que elas querem o apoio de elementos externos para resolver o problema de gestão, mas buscam incessantemente a expansão da autonomia. Ou seja, os mesmos aspectos vistos por óticas diferentes dependendo da ocasião, resultando em uma indecisão constante.

5.2 Júniores como reflexo do mercado da Comunicação

Por mais que as juniores pesquisadas apresentem diversas características de cultura organizacional que são congruentes, elas ainda se distanciam em suas

características organizacionais. Sua estrutura, tempo de existência, tipos de clientes ainda pesam em suas constituições. Por serem, nessa perspectiva, diversas, acabam por esbarrar nos serviços umas das outras. Como existir uma campanha publicitária que não envolva recursos audiovisuais? Como fazer um vídeo institucional que não demande planejamento de comunicação? Como realizar um plano de comunicação sem a inclusão de divulgação publicitária?

Acosta e Santos colocam que

Um comunicador deve estar pronto para qualquer trabalho da área comunicativa, não se limitando a pilares específicos de habilitações. [...] A sociedade não depende de especificidades e sim correlaciona-se com a comunicação de forma mútua e contínua, sem apresentar áreas de maior ou menor importância. (ACOSTA; SANTOS, 2012, p. 32).

Essa afirmação aponta para uma multidisciplinariedade das habilitações e em termos práticos, ela exemplifica um fenômeno que vem ocorrendo e é apontado como a principal tendência no mercado da Comunicação: a comunicação integrada.

A comunicação integrada corresponde à quebra das barreiras entre as divisões de estudo da Comunicação – Publicidade, Jornalismo, Relações Públicas, Comunicação Organizacional, etc – aonde todas trabalham juntas para proporcionar um trabalho mais completo e adequado ao cliente. Para que isso ocorra, é necessário romper as fronteiras existentes, mas sem descaracterizar qualquer disciplina.

O princípio da comunicação integrada é que cada problema tem um remédio específico, mas o organismo tem que ser olhado sempre como um todo para que os remédios tenham efeitos sinérgicos. (NEVES, 1998, p.137 *apud* ACOSTA; SANTOS, 2012, p. 34).

De acordo com o Mapa da Comunicação Brasileira – maior pesquisa sobre Comunicação Organizacional realizada no país – feito pelo Instituto FSB Pesquisa, a área de Comunicação clama cada vez mais por integração entre suas áreas. Não há mais espaço para a fragmentação da Comunicação, o seu papel é construir a imagem, apoiar o direcionamento das empresas e promover o diálogo com a sociedade. Para isso, as ações e canais devem ser integrados, renunciando aos antigos paradigmas de uma Comunicação segmentada em áreas específicas.

As empresas juniores da FAC representam um contra fluxo e vão em direção oposta ao sentido da comunicação integrada. Por mais que essas empresas afirmem que são próximas umas das outras, trocam informações e experiências periodicamente e ainda realizem alguns trabalhos de forma conjunta, é clara a percepção da necessidade de autoafirmação como habilitações e empresas separadas. Elas buscam reconhecimento como específicas para cada tipo de demanda da Comunicação.

Entretanto, essa atitude gera conflitos na atuação cotidiana das empresas como, por exemplo, no caso do choque de serviços. As juniores afirmam que não querem ser concorrentes entre si, mas entendem determinados serviços e produtos como essenciais para solucionar o problema do cliente e acabam relevando essa concorrência. Ou no angariamento de alunos para serem futuros membros. Se a cada semestre entram uma média de 10 pessoas em cada empresa, são no mínimo 30 alunos que devem ser novos membros, fora a necessidade de concorrência para aumentar a qualidade das seleções. Os próprios empresários juniores relataram a dificuldade de atrair pessoas com vontade e potencial de crescimento para suprir as necessidades de pessoal de cada empresa.

Isso demonstra uma aproximação natural da comunicação integrada, pois os próprios empresários juniores passaram a perceber que a segmentação da sua área não era suficiente para sanar os problemas dos clientes, e que deveriam buscar soluções em outras habilitações. Prova disso é que a Facto, de Jornalismo, e a Doisnovemeia, de Publicidade, prestam serviços de *Marketing* e o próprio acontecimento da Facto se autodenominar como “agência de comunicação” em vez de agência de jornalismo, já caracteriza uma necessidade de aproximação ao amplo cenário da Comunicação em contraponto a um modelo separatista.

Palma acredita nas “múltiplas possibilidades e necessidades de interposição, de fusão e de reescalamentos circunstanciais, na aplicação das funções das três atividades”. (PALMA, 1984, p.19 *apud* ACOSTA; SANTOS, 2012, p. 36). Como afirma Palma, é possível a interposição e a fusão dessas áreas. Contudo deve-se avaliar bem as condições organizacionais e o cenário social para não gerar um conflito interno ainda maior.

5.3 (In)existência de uma identidade do curso e do aluno de Comunicação Organizacional

A área da Comunicação ocupa atualmente grande parte da divisão do ensino do País. Segundo dados divulgados em 2008 pelo professor José Marques de Melo, “o bacharelado no campo da comunicação ocupa o 5º lugar no ranking nacional do ensino superior, logo depois de Administração (1º), Pedagogia (2º), Direito (3º) e Letras (4º)” (MELO, 2008, p. 18 *apud* Oliveira, 2012, p. 7). Isso denota a importância do curso no País e nos ajuda a entender a crescente demanda de alunos da área e a necessidade acadêmica e do mercado da expansão de subdivisões da Comunicação.

Oliveira (2012) coloca que até a data de sua pesquisa essa área acadêmica estava dividida em aproximadamente nove habilitações: “Publicidade, Propaganda e Marketing (I); Jornalismo (II); Relações Públicas (III); Radialismo/Televisão (IV); Audiovisual (V); Produção Editorial/Cultural (VI) e Mídias Digitais (VII); Meios Digitais (VIII) e Comunicação Organizacional (IX), sendo a última a mais recente” (OLIVEIRA, 2012, p.2).

Como visto nos capítulos anteriores, por ser um curso extremamente recente – a primeira turma de graduação só se formará no final deste ano –, é normal que não haja ainda uma identidade do curso nem do grupo de estudantes que o frequenta. Não há um número significativo de estudos acadêmicos que se propõem a cumprir o objetivo de estimular o pensamento sobre essa identidade.

O artigo escrito por Oliveira, aluno da primeira turma do curso, faz um esboço do perfil socioeconômico dos alunos do curso concluindo “que mais da metade dos alunos têm entre 18 a 21 anos, são do sexo feminino, moram nas cidades com maior renda domiciliar mensal do Distrito Federal e estudaram em colégios particulares” (OLIVEIRA, 2012, p. 7). Isso já representa um passo em direção ao reconhecimento acadêmico da área, entretanto, de maneira geral pouco foi falado até agora sobre o perfil psicológico e profissional dos estudantes dessa área.

Por meio da análise das pesquisas apresentadas no capítulo quatro, é possível identificar que a maioria dos alunos de Comunicação Social não sabe o que a área organizacional faz. Entretanto, os gestores das empresas juniores que também são alunos de outras habilitações apresentaram um conhecimento um pouco mais conciso sobre o tema, indicando que as principais áreas afins eram as de planejamento e *marketing*, principalmente no que diz respeito à gestão, mas ainda assim afirmaram que não sabiam definir com clareza a área.

Inclusive, os próprios alunos de Organizacional abordados na pesquisa apontaram incertezas sobre a posição de sua área de estudo no contexto da Comunicação. Um exemplo disso foi que tanto alunos de outras habilitações de Comunicação Social quanto de Organizacional entraram em um consenso afirmando que a ideia do curso era formar “chefes” para as áreas de comunicação internas às empresas, o que causou descontentamento para os alunos das habilitações do diurno, que na teoria teriam que ser meros empregados, e exaltação para os alunos de Organizacional que sairiam da graduação já com o status de dirigentes de grandes empresas.

Uma hipótese para esse comportamento pode ser a de que os alunos não compreendem a intenção da palavra “gestores” quando proferida pelos mestres. Pelo dicionário¹⁹, *gestor* é um substantivo masculino com variação feminina que significa gerente ou administrador. Sem querer tomar partido da Linguística, mas já tomando, no português podemos entender a designação *gestor* ou *gerente* tanto com a significação de uma pessoa que gere quanto uma posição hierárquica ou cargo dentro de determinada organização, como por exemplo, Gerente de vendas, Gestor de Financeiro. Ou seja, mesmo um indivíduo sendo o Gestor de Comunicação de uma empresa não significa que ele está no topo hierárquico da área de Comunicação.

Essa confusão semântica por vezes causou impacto em todas as habilitações da FAC, levando até a desavenças entre os alunos, uns por passarem por pretenciosos por acreditarem que estão cursando uma universidade para ser

¹⁹ Consulta no Dicionário da Língua Portuguesa Priberam versão online. Definição disponível em: < <http://www.priberam.pt/DLPO/gestor>>, acesso em 29/10/2013

chefes e outros criando pensamentos negativos sobre o curso de Organizacional por não quererem ser rotulados como subordinados.

Voltando ao aspecto da desinformação, podemos relacioná-lo com o fato de que aproximadamente 54% dos alunos da primeira, segunda e terceira turma do curso de graduação de Comunicação Organizacional quando questionados sobre o principal motivo da escolha do curso, demonstraram primeiramente interesse pela área de Comunicação Social, englobando todas as suas habilitações e somente em segundo lugar, apareceu o interesse pela área de Comunicação Organizacional. “É notável que as turmas mais novas tenham alunos que entraram com mais ciência do conceito do curso, diferente da primeira turma, em que a área de Comunicação apareceu com enorme peso” (OLIVEIRA, 2012 p. 6).

É possível que alguns alunos das turmas iniciais tenham integrado o curso de Organizacional pela afinidade com a Comunicação de maneira geral unida à facilidade inicial de ser aprovado no vestibular, pois, por ser um curso recém-lançado o número de candidatos concorrentes era menor. Hoje em dia, esse cenário já não se mostra mais presente. De acordo com dados do Cespe, responsável pelo vestibular da UnB, a mais recente prova de vestibular realizada no segundo semestre de 2013 apontou grande concorrência para o curso, ficando na frente de diversos outros cursos noturnos como Administração e Letras (CESPE/UnB, 2013).

Outro fato curioso da pesquisa da Oliveira e que podemos relacionar com os dados recolhidos para esta monografia, é a preferência dos estudantes de Comunicação Organizacional em trabalhar no setor privado, ao invés do setor público. O serviço público aparece como segunda opção na escolha dos alunos mesmo com o fato de aproximadamente 50% de toda área de Comunicação Pública do Brasil se concentrar em Brasília (FSB, 2011). Isso reflete a grande quantidade de alunos de Organizacional que são, foram ou mostraram interesse em serem membros das empresas juniores da FAC, que focam seus esforços de trabalho e de aprendizado no mercado da área privada.

Se filtrarmos o resultado dos questionários aplicados nos alunos da FAC com somente as repostas dos alunos de Organizacional, é possível aferir que o *networking* aparece como uma das três características mais atrativas em um

emprego, sendo essa uma característica tipicamente necessária para os interessados em servir o setor privado.

Quando se sai da graduação e passa-se para a análise da atuação profissional da área da Comunicação Organizacional, uma característica forte do trabalho realizado por esse profissional é que suas principais tarefas devem ser realizadas de maneira inerente ao órgão para o qual prestam serviço. Por exemplo, na realização de uma avaliação de comunicação interna de uma empresa ou na construção de um plano de comunicação, o profissional responsável por essas tarefas deve conhecer a fundo seu cliente e caso não esteja alocado internamente na empresa, deve passar um bom tempo estudando essa organização para só depois colocar em prática os produtos desejados.

Essa dinâmica se diverge de outras áreas da Comunicação como a Publicidade e o Audiovisual, por exemplo. Em ambos os casos o processo mais comum é o que o representante da empresa de Publicidade ou de Audiovisual se encontra com o cliente, pega as orientações sobre o serviço que ele deseja, volta para sua agência, faz o trabalho requisitado e após um prazo determinado entrega o produto ou serviço finalizado, na maioria das vezes sem a necessidade de ir à empresa do cliente, conhecer sua estrutura interna, fluxograma, organograma, etc.

Isso não significa que essas áreas não precisem conhecer bem seu cliente, afinal, elas estarão divulgando essa empresa e de certa forma falando por ela. Entretanto, a diferença para a prestação de serviço da área Organizacional, é que esta deve estar presente no dia-a-dia do cliente, ela tem que estar mergulhada na organização para qual trabalha. Fato que exige trabalho e a avaliação constantes, dando à Organizacional um caráter de continuidade e participação intensa.

A partir disso, podemos concluir que a Comunicação Organizacional é uma área transversal às empresas públicas, privadas e do terceiro setor. Ela se insere nos mais diversos tipos de empresa abrangendo seus mais diversos níveis hierárquicos. De acordo com Kunsch (1986),

[...] fluxo transversal ou longitudinal, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. Trata-se da comunicação transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais (KUNSCH, 1986, p. 86).

No grupo focal com os gestores das empresas juniores, foi colocado que os alunos de Comunicação Organizacional, que já eram membros das EJs da FAC, exerciam um papel essencial no desenvolvimento das empresas principalmente por conta da visão de gestão e da consideração da comunicação interna. Isso demonstra a transversalidade da Comunicação Organizacional, inserida, inclusive, dentro das próprias empresas de Comunicação.

Isso demarca também outra característica da área: a internalização. Muitos dos profissionais de Organizacional estão inseridos dentro das companhias e são funcionários permanentes. Quando são funcionários externos como em consultorias de comunicação, por exemplo, o trabalho junto ao cliente é quase que permanente devido à necessidade do conhecimento profundo do cliente e da avaliação contínua de pesquisas e ações.

5.4 Viável, mas inoportuno

Considerando os aspectos culturais das empresas juniores de Comunicação da UnB, assim como as características do mercado de comunicação, do curso de Comunicação Organizacional e pelas pesquisas realizadas na FAC, buscamos uma conclusão a respeito da pergunta-chave desse trabalho: *É viável e oportuno a criação de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional da UnB?*

Para responder a essa questão é importante entender que o ponto considerado de maior valor em uma empresa júnior para os públicos entrevistados, como explicado no primeiro capítulo, é oferecer a seus membros a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula. Isso demonstra que as empresas juniores da Faculdade de Comunicação conseguem alcançar o objetivo proposto pelo Movimento Empresa Júnior.

Levando isso em consideração, os estudantes do curso de Comunicação Organizacional já encontram espaço nas outras EJs da FAC para exercer as funções de sua área de atuação, não precisando, necessariamente, abrir uma nova empresa júnior para isso. Isso está intimamente ligado ao fato de a Comunicação Organizacional ser uma área transversal inerente a organizações do setor público, privado e terceiro setor, abrangendo inclusive as empresas de outras habilidades da Comunicação.

Os benefícios intrínsecos às empresas juniores como: aprendizado em sua área de atuação e em diversas outras que compõe o contexto empresarial, relação direta com o mercado de trabalho, função social ao repassar conhecimento e serviços para empresas que não teriam essa possibilidade por fatores econômicos, já podem ser usufruídos por alunos de Comunicação Social e Organizacional por intermédio de uma das três empresas juniores já existentes que, em diferentes níveis de profundidade, já estão inseridas no mercado de trabalho.

A criação de uma nova empresa júnior demanda tempo e trabalho, já que envolve processos burocráticos e legais, aval da coordenação do curso, concessão de espaço físico e estudantes engajados a superar todas essas etapas.

O aval da coordenação do curso depende da opinião dos professores em relação à proposta da empresa e às empresas juniores existentes. Com base nas entrevistas feitas com os docentes da Faculdade de Comunicação, a opinião parece ser positiva em relação às EJs existentes, porém, a criação de uma empresa júnior de Organizacional ainda é um impasse entre eles. Todos acreditam que seria viável a criação dessa empresa, mas divergem em relação a ser oportuno ou não.

A relação com o espaço físico é ainda mais delicada, uma vez que a Faculdade de Comunicação passou por recente reforma física na qual o espaço para salas de aula, salas de professores e o lugar dedicado para as três EJs existentes foi previamente planejado e definido, não restando um espaço ocioso que pudesse ser utilizado para o funcionamento de uma empresa júnior de Comunicação Organizacional.

Outra dificuldade diz respeito aos serviços que seriam oferecidos por essa nova empresa júnior. A principal atuação seria com serviços de consultoria onde os

produtos-fim acabariam por causar um choque com os serviços já oferecidos por outras empresas júniores de Comunicação, principalmente em relação à Facto e a Doisnovemeia, que por estarem instaladas há mais tempo acabaram por implementar em seus processos práticas e serviços típicos da Comunicação Organizacional como é o caso do Diagnóstico e do Plano de Comunicação.

Essa questão se fez bem presente no grupo focal realizado, no qual a maioria dos membros demonstrou grande receio a respeito da criação de uma EJ de Comunicação Organizacional. Os maiores medos são o, já citado, embate de serviços e a perda de membros para essa nova empresa. Alegam que o curso de Comunicação Organizacional já está inserido e representado nas EJs existentes e cumprem um papel essencial para a manutenção delas.

E essa concorrência não seria somente pelos estudantes nos processos seletivos, mas acirraria ainda mais a concorrência por clientes. Se um cliente chegasse à Faculdade de Comunicação em busca de um serviço comum às juniores, quem teria o direito de atendê-lo? Isso poderia abrir ainda mais espaço para disputas e para a concorrência interna, conceitos totalmente contrários à proposta de formação das empresas juniores, que visa beneficiar os alunos e à faculdade a qual representa.

Além disso, como demonstrado no segundo capítulo, a Universidade de Brasília é o único caso em que existe mais de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Social. Os estudantes das outras instituições de ensino optaram por criar apenas uma empresa júnior que engloba os serviços das várias habilitações.

A presença de três empresas juniores no curso de Comunicação da UnB, cada uma com um enfoque maior em uma das habilitações – jornalismo, publicidade e audiovisual – é vista indo na contramão não só das outras instituições de ensino, mas também do mercado que caminha cada vez mais em direção à comunicação integrada.

Portanto, a soma desses fatores nos leva a responder de forma negativa ao problema de pesquisa desse projeto de conclusão de curso: Apesar de ser viável, a criação de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional parece

trazer implicações negativas tanto para as juniores já existentes quanto para os alunos da Faculdade de Comunicação.

Entretanto, levantando a hipótese da fusão das empresas juniores da FAC, em alguma medida, seria bastante benéfica a integração das três juniores, se apresentando como a melhor solução para a problemática. Uma empresa de Comunicação Integrada traria força às empresas já existentes, que atualmente lutam separadas para resolver os mesmos conflitos, e também à FAC da UnB que teria uma representante mais concisa.

Isso significaria mais facilidades aos clientes que poderiam obter todos os produtos e serviços necessários de Comunicação e um só lugar, mais clientes para a empresa integrada que somaria um leque maior de soluções e conhecimentos e maior qualidade no desenvolvimento da empresa, pois com mais concorrentes, são selecionados voluntários melhores e mais compatíveis com o perfil da empresa.

Contudo, as diferenças atuais entre as juniores, tanto de estrutura como serviços e cultura interna, dificultam enormemente essa agregação fazendo com que uma empresa integrada na FAC seja bastante oportuna, mas atualmente inviável. São necessários novos estudos para que se possa avaliar como esse processo de fusão poderia se instalar, levando em consideração o cenário atual e a atuação da empresa no futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil possui atualmente mais de 1,2 mil empresa juniores instaladas em seu território, sendo mais expressivo em quantidade do que todo o continente Europeu, berço do Movimento Empresa Júnior (MEJ). Quase 70% dessas empresas estão abrigadas nas regiões Sudeste e Nordeste do país. A maioria delas presta serviços de Engenharia, e em segundo lugar aparecem as juniores que trabalham nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas, como é o caso da Comunicação.

O caso retratado durante toda a pesquisa envolve as três empresas juniores “concorrentes” da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília - representantes das habilitações de Publicidade, Audiovisual e Jornalismo - juntamente com a recente abertura do primeiro curso de graduação em Comunicação Organização do Brasil, também instalada na FAC da UnB. Esse cenário levou ao problema síntese desta pesquisa: *seria viável e oportuna a criação de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional na Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília?*

Por meio das pesquisas secundárias – bibliografias sobre empresas juniores; cultura; cultura organizacional; Comunicação Organizacional; Comunicação Integrada – e de pesquisas primárias feitas em campo – grupo focal com os gestores das juniores da FAC; questionários com os alunos de Comunicação da UnB; entrevistas em profundidade semiestruturadas com docentes da FAC e com membros das juniores – foi possível traçar um mapeamento da cultura organizacional das empresas juniores brasileiras e da FAC e identificação de um perfil do curso de graduação de Comunicação Organizacional e de seus alunos.

A identificação de uma cultura organizacional revela os valores de uma organização e o quanto seus membros compartilham ou não desses valores, indicando assim, o comportamento da empresa perante seus *stakeholders* e sua posição e interação social. Esses são aspectos de compreensão indispensável para análise da inserção de uma nova empresa em meio a outras da mesma área, no caso, uma empresa júnior de Comunicação Organizacional possivelmente inserida na mesma faculdade que outras três juniores já existentes de outras habilitações.

As empresas juniores que compõem o MEJ brasileiro, de maneira geral, pelo simples fato de se encaixarem na definição legal e estatutária de EJ, compartilham de aspectos culturais organizativos semelhantes. Esses aspectos, ou elementos, dizem respeito a valores, crenças e comportamentos comuns a esse grupo. Ou seja, por mais que as empresas juniores tenham várias características divergentes, foram buscados os aspectos congruentes que abrangem todos os membros do grupo em questão.

As características culturais relativas às empresas juniores brasileiras são: a busca constante pelo aprendizado; a necessidade de continuidade e transição, fruto da alta rotatividade dos membros; o aspecto do empreendedorismo; e a proximidade de cargos de liderança, já que em uma empresa tradicional dificilmente um estudante de graduação poderia alcançar cargos de gerência, de diretoria e de presidência, como nas empresas juniores.

A cultura organizacional das empresas juniores da Faculdade de Comunicação, além de ser resultado dos elementos acima citados comuns ao MEJ, também apresenta características próprias resultantes dos fatores internos das empresas e das dimensões às quais se inserem. Essas características constituintes da uma cultura organizacional são derivadas do histórico das empresas, de sua localização geográfica (Brasília, Distrito Federal); espacial (Universidade de Brasília) e temporal (surgimento após os anos 90 até os dias de hoje em 2013).

No caso das empresas juniores da FAC da UnB, dentro das características que constituem a cultura organizacional desse grupo está a crença de que a **prática se sobressai à teoria** na questão de obtenção de conhecimento e a **cultura workaholic**, que muitas vezes resulta na **priorização da empresa júnior em detrimento do curso de graduação**. Tais particularidades levam os membros a terem que deixar de lado outros aspectos da vida pessoal, como amigos, família, lazer e estudos, como apontado pelos próprios membros.

Entretanto, essas características apontam para outro elemento que é o **engajamento e envolvimento** dos membros tanto com a empresa júnior quanto com o MEJ, indo em direção à consolidação das juniores.

Um aspecto cultural peculiar às EJs de Comunicação da UnB é o **distanciamento em relação aos professores**. Relacionando as respostas do grupo focal com as respostas dadas pelos docentes entrevistados, parece que enquanto os professores acreditam que o ideal seria que houvesse uma atuação e orientação mais direta e participativa sobre a execução dos projetos, as EJs preferem manter sua individualidade e desenvolver uma relação unidirecional, apresentando a empresa e seus serviços aos professores. Uma causa desse aspecto é a **busca constante por autonomia** em relação à Faculdade e na procura pela independência financeira.

Estão presentes também o **trabalho em grupo**, característico da área de Comunicação, e o **diálogo aberto entre os membros de diferentes níveis hierárquicos**.

Sob um ponto de vista mais negativo estão a escolha de **dirigentes com pouca habilidade de administração e gestão**, além de inexperiência na tomada de decisões estratégicas e **a instabilidade da qualidade dos serviços**, por conta da constante troca de processos, clientes, gestores, membros.

É importante destacar que estas características não são exclusivas dessas três EJs da FAC, contudo, não podemos generalizá-las por conta da amostragem de pesquisa. Seria imprudente afirmar que elas se aplicam ou não a outras juniores sem uma pesquisa acadêmica prévia.

Para agrupar essas características e verificar a qual modelo de cultura organizacional elas se aproximam, todas elas foram dispostas no quadro do modelo *Competing Value Model* de Quinn e Rohrbaugh (1983). O modelo escolhido permite definir os tipos de cultura organizacional, interpretar suas causas e consequências e estudar a cultura em termos comparativos. A partir dele, emergem quatro tipos culturais distintos: a cultura grupal, relacionada com o desenvolvimento dos recursos humanos; a cultura hierárquica, relacionada à consolidação e continuidade da empresa; a cultura inovadora, relacionada à mudança e expansão; e a cultura racional, relacionada à maximização de recursos.

Uma das tendências das empresas juniores da Faculdade de Comunicação é para o tipo cultural racional – voltado para o ambiente externo, para a produtividade

e metas – caindo, certas vezes, na zona negativa desse tipo cultural. Uma demonstração disso é o excesso de trabalho e pressão, que pode levar ao desgaste e a seus membros a terem que abrir mão, por exemplo, de matérias e trabalho da faculdade.

Outra tendência é para a cultura grupal, com a participação na tomada de decisões, busca por aprendizado, diálogo aberto entre membros e possibilidade de assumir cargos de liderança. Entretanto, a falta de controle e excesso de flexibilidade leva à carência na gestão do conhecimento, metodologias e dificuldade de manter direcionamentos entre gestões.

Em relação ao tipo cultural inovador, os elementos empreendedores e a contínua renovação dos membros permite a ebulição de novas ideias e de mudança à empresa júnior, mas, como demonstrado, esse aspecto está aparecendo de forma negativa pela falta de controle e visão da empresa como um todo.

No caso das empresas juniores da FAC, podemos concluir, de maneira geral, que as empresas possuem atualmente uma cultura fraca, no ponto de vista que os mesmos aspectos são tratados de maneira diferentes em quadrantes divergentes. As características citadas não são congruentes entre si, quando deveriam apontar um único objetivo.

O caminho seguido pelas três juniores estudadas parece seguir na direção contrária da tendência do mercado: a comunicação integrada, na qual as fronteiras entre as habilitações são apagadas e busca-se cada vez mais uma sinergia entre elas em prol de serviços e soluções mais completas ao cliente.

A criação do curso de Comunicação Organizacional está intimamente ligada a essa tendência. A essência desse novo curso é a transversalidade, entendendo e utilizando a Comunicação de forma holística e integrada, além da visão sistêmica de seus profissionais, que compreendem os processos e as empresas como um todo.

Dividindo-se o problema de pesquisa em dois, a primeira pergunta seria sobre a viabilidade – entendida como a possibilidade de ser realizado – da criação de uma empresa júnior de Comunicação Organizacional. Para essa primeira pergunta, a resposta é positiva. A opinião dos professores pesquisados, assim como o histórico

da Faculdade de Comunicação, leva a crer que a implementação de uma EJ de Organizacional seria viável, desde que existisse um grupo de estudantes engajados em sua realização.

Por outro lado, levando em conta os dados recolhidos durante essa pesquisa, o caráter do curso de Comunicação Organizacional, as tendências do mercado de Comunicação, o cenário da FAC e a cultura organizacional de suas juniores, não seria oportuna a criação dessa empresa júnior.

Os estudantes do curso de Comunicação Organizacional já encontram espaço nas outras EJs da FAC para exercer as funções de sua área de atuação abrangendo os benefícios intrínsecos às empresas juniores como aprendizado, relação direta com o mercado de trabalho, função social ao repassar conhecimento e serviços para empresas que não teriam essa possibilidade por fatores econômicos.

Para se criar uma empresa nova umas das maiores dificuldades seria o aval da coordenação do curso, item fundamental para a abertura de um EJ, já que a opinião dos docentes é positiva em relação às EJs existentes, porém, quanto á criação de uma empresa júnior de Organizacional ainda é um impasse entre eles. Todos acreditam que seria viável a criação dessa empresa, mas divergem em relação a ser oportuno ou não. Além da falta de espaço físico, não há salas ociosas adequadas para uma outra empresa júnior,

Outra dificuldade diz respeito aos serviços que seriam oferecidos pela quarta júnior da Comunicação. Os produtos-fim causariam choque com os serviços já oferecidos por outras empresas juniores de Comunicação que por estarem instaladas há mais tempo acabaram por implementar em seus processos práticas e serviços típicos da Comunicação Organizacional como é o caso do Diagnóstico e do Plano de Comunicação. Fora o aumento da disputa por membros, que como apontado pelos empresários juniores, mal são suficientes para a manutenção das empresas existentes, além do fato de diminuir o número de estudantes de organizacional nas outras empresas, de acordo com os membros e gestores, essenciais para o desenvolvimento das juniores. Isso geraria não só disputa por recursos humanos, mas também concorrência pelos clientes.

Apesar de ser viável, a criação de uma empresa júnior para o curso de Comunicação Organizacional parece trazer implicações negativas tanto para as juniores já existentes quanto para os alunos da Faculdade de Comunicação.

A opção mais plausível é a criação de uma empresa júnior de Comunicação Integrada para a FAC da UnB, que consiga fundir as quatro habilitações – Publicidade e Propaganda, Audiovisual, Jornalismo e Comunicação Organizacional – fortalecendo a atuação das empresas juniores já existentes e sua representação perante os alunos, outras empresas, a própria faculdade e, principalmente, perante o mercado.

Uma possível continuação para essa pesquisa é o estudo mais aprofundado das três juniores existentes e a viabilidade e maneiras de criar uma empresa júnior integrada para a Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília. Assim, por meio de pesquisa acadêmica, podem ser definidos como seriam seus processos, modelo de atuação, tipos de clientes, organograma, fluxograma e todos os elementos organizacionais necessários para o melhor funcionamento integrado possível.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, Alexandre Carvalho; SANTOS, Adelcio Machado dos. Gestor: **O Novo Perfil do Profissional De Comunicação**. Percepções, v. 1, nº. 1, p. 24-38. jan./jun. 2012.
- BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BOM DIA, Brasil. **Brasil é o país com o maior número de empresas juniores no mundo**. Disponível na Internet em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2011/01/brasil-e-o-pais-com-o-maior-numero-de-empresas-juniores-no-mundo.html>>, 2011. Acesso em: 12 set. 2013.
- BRASIL JÚNIOR. **Censo e Identidade: Identificando a realidade do Movimento Empresa Júnior**. Brasília, 5ª ed. 2012.
- CESPE/UnB. **Demanda de candidato por vaga 2º vestibular de 2013**. Brasília: 2013. Disponível na Internet em: <http://www.cespe.unb.br/vestibular/VESTUNB_13_2/arquivos/VESTUNB_13_2_%20DEMANDA.pdf>. Acesso: 01 nov. 2013.
- DAMATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1987.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- FSB, Instituto de Pesquisa. **Mapa da Comunicação Brasileira**. São Paulo: 2011. Disponível na Internet em: <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/nossas_pesquisas/mc_principal.pdf>.

Acesso: 20 out. 2013.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1978.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

KROEBER, Alfred. **O Superorgânico**. in PIERSON, Donald (org.), Estudos de organização social. São Paulo: Livraria Martins Editora, 1949.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

KUPER, Adam. **Cultura: A visão dos antropólogos**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 16ª ed., 2003.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O pensamento selvagem**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1976.

LEVY Jr., Marion. **The Structure of Society**. Princeton, Nova Jersey: Princeton University Press, 1952.

MATOS, Franco de. **A empresa júnior no Brasil e no mundo: o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento EJ**. São Paulo: M Claret, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Objetos de estudos da Comunicação**

Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. Revista Organicom, ano 6 , n. 10/11 , p. 57-63, 2009.

OLIVEIRA, Raphael S. de. **Perfil dos Alunos de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília.** in VI Congresso Abrapcorp– Comunicação, Discurso, Organizações. Anais. São Luiz (MA), 2012.

PARATY, online. **Evento JEWEC 2012 em Paraty mostrou a força de empresas juniores.** Disponível na Internet em: <<http://www.paratyonline.com/jornal/2012/08/evento-jewec-2012-em-paraty-mostrou-a-forca-de-empresas-juniores/>>, 2012. Acesso: 15 set. 2013.

QUINN, R.E.; ROHRBAUGH, J. **A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis.** Management Science, v. 29, n. 1, p. 363-377. Mar. 1983.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil.** Revista Administração Contemporânea, v. 2, n. 1, p. 47-73. Jan./Apr. 1998.

SCHNEIDER, David Murray. **American Kinship: A Cultural Account.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1968.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** São Paulo: Qualitymark, 1991.

TYLOR, Edward. **Primitive culture.** Gloucester: P Smith, 1970.

WHITE, Leslie. **Os símbolos e o comportamento humano.** in CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Otávio. Homem e sociedade. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 5ª ed., 1970.