

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A ATUAÇÃO DA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS E ECONÔMICAS COMO UMA APROXIMAÇÃO DA IDEIA DE  
UNIVERSIDADE CORPORATIVA.**

ISABELA GROSSI AMARAL

JUIZ DE FORA

2016

ISABELA GROSSI AMARAL

**A ATUAÇÃO DA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS E ECONÔMICAS COMO UMA APROXIMAÇÃO DA IDEIA DE  
UNIVERSIDADE CORPORATIVA.**

Monografia apresentada pela acadêmica Isabela Grossi Amaral ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Raphaela Reis

Juiz de Fora

FACC/UFJF

2016

## AGRADECIMENTOS

É difícil agradecer a todas as pessoas que de algum modo, fizeram ou fazem parte da minha vida e que contribuíram para as experiências que carregou, e por isso, agradeço primeiramente a todos, de coração. A Deus, as forças e energias superiores por terem colocado somente coisas boas em meu caminho.

Meus avós paternos (José Afonso e Maria) e meus avós maternos (Glória e José Dias) aproveito para agradecer-los estejam onde estiverem por terem me dado pais tão maravilhosos. Infelizmente, meus avós maternos, não os conheci. Mas o legado de humanidade e humildade que deixaram procuro carregar sempre comigo. Com meus avós paternos eu cresci, aprendi e aprendo muito. É com eles que entendo o que é simplicidade e sabedoria que vem da experiência, e que não encontramos em livro nenhum. Mesmo sabendo pouco do que se faz em uma faculdade e pouco do que eu faço nela, sei que torcem muito por mim.

Agradeço infinitamente aos meus pais, “Tubinha e Ita”, por tudo que me proporcionaram. A conclusão desta faculdade é graças a vocês!

Agradeço a minha irmã Isadora, por toda paciência com minhas chatices, confiança, amor e por todas as mensagens (você ainda me deve algumas).

E não podia deixar de falar da minha irmã-filha-catiara, Fadinha, nosso amor de mãe que há 15 anos alegre imensamente nossas vidas.

Agradeço a todos os meus tios e primos de Juiz de Fora pela convivência e amparo no dia-a-dia. Em especial aos meus primos Gustavo, Laurinha e Bernardo, e a Carol minha companheira de apartamento-república. Esta caminhada foi fácil com vocês por perto!

Agradeço a todos da minha família que mesmo quando distantes, estavam presentes em minha vida. Em especial minha Dindinha Karina, para sempre minha estrela-guia.

Aos meus amigos-irmãos que tive a felicidade de encontrar e reencontrar na faculdade, Ana Clara, Danúbia e Khassio. Obrigada por todos os momentos em que fomos estudiosos, piadistas, músicos, bêbados, cozinheiros, atletas e cúmplices. Obrigada pela amizade, pelos sorrisos, pelos abraços, pelos trabalhos. Já são minha maior saudade!

Aos meus amigos de infância, que davam um motivo e sentido a mais para minhas idas a Mercês.

Ao professor Angelo Brigato, por ser orientador de toda minha trajetória na faculdade e me ensinar mais do que eu podia imaginar encontrar em uma universidade! É o PAQ!

A minha querida e amável orientadora desse trabalho, Raphaela Reis, que com toda paciência e atenção dedicou seu tempo a corrigir meus textos e cada passo desse projeto. Além de me ensinar sobre acreditar!

Agradeço aos professores da FACC e especialmente a vocês dois, Raphaela e Angelo, pela contribuição na minha vida acadêmica e por conduzirem com tanta dedicação e competência suas profissões. Sou privilegiada por ter encontrado nessa trajetória professores e parceiros como vocês! Muito obrigada!

Gratidão a todos, que mesmo não estando citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão desta etapa e para a Isabela que sou hoje.

Aos meus pais, que contribuíram para a realização da minha faculdade e contribuem especialmente para realização dos meus sonhos.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS



**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu relatório de Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Isabela Grossi Amaral

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EJ	Empresa Júnior
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEJ	Movimento Empresa Junior
PROUNI	Programa Universidade Para Todos
UC	Universidade Corporativa
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
EJADM	Empresa Júnior de Administração

## **LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS**

Figura 1 - Organograma antigo da Empresa Júnior Estudada (EJADM)	38
Figura 2 - Organograma atual da Empresa Júnior Estudada (EJADM)	38
Tabela 1 – Referências do roteiro de entrevista	42
Tabela 2 – Sujeitos da pesquisa por função no antigo organograma	44
Tabela 3 – Sujeitos da pesquisa por função no atual organograma	44
Quadro 1 - Análises dos objetivos específicos	45
Quadro 2 – Comparação entre a visão dos membros X A visão dos ex-membros	90



## RESUMO

As constantes mudanças no cenário do mercado de trabalho fazem com que os profissionais estejam em progressiva competição e qualificação profissional. A universidade que sempre foi uma instituição de formação de profissionais, cidadãos e de produção do conhecimento cada vez mais está sendo compelida pela lógica do mercado e do *business* através de empresas juniores. As universidades corporativas vêm com a proposta de complementar o ensino oferecido pela universidade. Considerando a importância e a singularidade que estas instituições vêm conquistando no ambiente universitário e no mercado torna-se pertinente analisar e comparar suas práticas de dominação, discursos persuasivos, disseminação de suas ideologias e controle de seus membros. Trata-se de um estudo teórico-empírico sobre uma empresa júnior de administração, ciências contábeis e econômicas de uma universidade federal situada em Minas Gerais, que visa proporcionar ao leitor uma visão crítica e reflexão acerca do assunto. De modo a compreender como a empresa júnior em questão exerce a dominação sobre seus membros, na medida em que se aproxima do padrão de atuação de uma universidade corporativa, foi realizada uma pesquisa de base qualitativa, sendo coletados dados secundários em uma pesquisa bibliográfica para se conhecer as práticas dessas empresas, e dados primários por meio de entrevistas do tipo semiestruturadas com 20 pessoas, sendo estas membros e ex-membros da empresa júnior. Os resultados nos mostram que a ideologia reproduzida na empresa júnior estudada se assemelha com as práticas de universidades corporativas tanto em seus fins como em suas formas de controle sobre os membros. Sua atuação é incompatível com uma universidade que se proponha a gerar conhecimento crítico e emancipatório do sujeito em relação as contradições do capitalismo e seus reflexos na vida em sociedade. Constatamos que a empresa júnior em questão reproduz o que o mercado espera e demanda, formatando sujeitos adequados a tal realidade e, desta forma, subjugando a universidade a tais ditames.

**Palavras-chave:** Empresa júnior. Universidade Corporativa. Ideologia. Dominação. Controle.

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1 Justificativa	10
1.2 Estrutura do trabalho	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1 Sobre a Universidade Pública	15
2.2 A formação do Administrador	20
2.3 Sobre Empresas Juniores	24
2.4 Sobre a Universidade Corporativa	29
2.5 Ideologia, dominação e controle	35
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>41</b>
3.1 Objeto da pesquisa	41
3.2 Método de pesquisa	43
3.3 Procedimento utilizado para coleta de dados	43
3.4 Procedimento utilizado para análise dos dados	47
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>48</b>
4.1 A visão dos membros	48
4.2 A visão dos ex-membros	63
4.3 A visão dos membros X A visão dos ex-membros	90
4.4 Possíveis aproximações entre empresas juniores e universidade corporativa	90
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>98</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b>	<b>102</b>
<b>7 ANEXOS</b>	<b>108</b>
Anexo 1 – Conceito Nacional de Empresa Júnior	108
<b>8 APÊNDICES</b>	<b>113</b>
Apêndice 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido das entrevistas	113
Apêndice 2 – Roteiro de entrevista	114

## 1 INTRODUÇÃO

A universidade, ambiente privilegiado de construção do pensamento, cada vez mais está seguindo a lógica de empresas e do mercado, transformando o conhecimento em uma mercadoria a ser comercializada, e os alunos em clientes.

A universidade, como instituição historicamente inscrita num projeto de sociedade, expressa também contradições entre seus métodos e modos de gestão do trabalho acadêmico: as reformas do Estado realizadas com o intuito de adequar o modelo econômico brasileiro às normas e orientações das agências financeiras internacionais vêm operando profundas mudanças também sobre a educação superior no Brasil e, conseqüentemente, sobre o trabalho que ocorre no interior dessas instituições (MAZZILLI, 2011, p. 216).

Inseridas neste contexto, estão as empresas juniores (EJ), que vêm tomando um espaço significativo nas universidades e influenciando a formação de muitos estudantes de vários campos, como da Administração.

Segundo Veiga e Parreira (2015), os membros de EJ atribuem maior importância em serem reconhecidos, mostrando competências valorizadas socialmente. Tal tipo de organização costuma ter práticas de controle e direção conforme a concepção tradicional das organizações, o que vem se perpetuando desde sua origem. Nelas, o docente envolvido com seus projetos também precisa ser um empreendedor.

Muitas práticas das empresas juniores não se relacionam com o propósito das universidades, que possuem uma concepção além da econômica para formação profissional, mas também uma perspectiva de desenvolvimento humano, com a formação de indivíduos críticos, cidadãos que constroem e participam de interesses coletivos.

Numa outra direção, encontramos nas empresas uma nova forma de qualificar os empregados às chamadas universidades corporativas. Estas têm por objetivo ser agente de mudanças na organização, aumentando as qualificações, conhecimentos e competências, além de alinhar seus membros à definição das estratégias de negócio (ALPERSTEDT, 2001), algo que também acontece no ambiente as empresas juniores.

Portanto, parte-se do pressuposto de que o modelo de universidade tradicional voltado para o ensino acadêmico, desenvolvimento humano e uma aprendizagem conceitual possui uma perspectiva diferente das universidades corporativas que se baseiam na aprendizagem pela prática dos negócios, semelhante às ideias presentes nas empresas juniores, que aos poucos vem transformando a formação dos alunos nas universidades. Deste modo, a

comparação envolve a universidade corporativa, que está para a empresa júnior, assim como as empresas estão para as Universidades.

Sendo assim, nos cabe indagar, de que forma a empresa júnior EJADM utiliza de discursos dominantes para reproduzir suas ideologias e exercer controle sobre seus membros?

Neste sentido, o objetivo desse trabalho é buscar evidências na empresa júnior de administração, ciências contábeis e econômicas de uma universidade federal situada em Minas Gerais que corroboram com as sete formas de controle psicossocial propostas por Faria e Leal (2007) que são características exercidas pelas universidades corporativas em seu processo de aprendizagem - controle físico, normativo, finalístico ou por resultado, compartilhado ou participativo, simbólico-imaginário, vínculos, sedução monopolista.

De modo a atender seu objetivo central, o trabalho tem como objetivos específicos:

- Identificar a influência dos discursos acerca dos padrões organizacionais e de gestão considerados eficientes e eficazes na empresa júnior pesquisada;
- Compreender de que forma a elaboração dos discursos e narrativas é utilizada pela empresa júnior no sentido de construir as práticas de seus colaboradores;
- Comparar a forma de controle psicossocial exercido pelas universidades corporativas com as práticas de ideologia, dominação e controle da empresa júnior.

## **1.1 Justificativa**

No Brasil, o surgimento de Empresas Júniores no campo das universidades ainda é recente, a primeira foi criada em 1989 pela Fundação Getúlio Vargas (FREGAPANI, 2012). Notamos que a disponibilidade de estudos sobre esse tipo de organização ainda é muito escassa no ambiente acadêmico.

Após uma pesquisa de estudos a partir de palavras-chave no Portal CAPES e no indexador Spell.org, percebeu-se que é inexistente trabalhos da área de Administração que tratam da relação empresa júnior – universidade corporativa. Por outro lado, no Portal CAPES é possível mapear alguns trabalhos do termo universidade corporativa - universidade.

Segundo um estudo bibliométrico de Bervanger e Visentini (2016) a respeito de publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração, encontra-

se 24 artigos referentes a EJ nos anos de 2004 à 2014 dentre 11 eventos e periódicos analisados, onde o total de publicações nos mesmos foi de 32358 artigos.

As publicações sobre EJ foram poucas ao compará-las com o total geral de publicação em cada evento e periódico. Esses dados indicam que as pesquisas sobre EJ's são pouco exploradas e que há espaço e necessidade de se ampliar este campo de investigação (BERVANGER; VISENTINI, 2016, p.4).

No Brasil, a literatura sobre o assunto que existe, é bastante voltada a uma imagem positiva e quase nunca contraditória sobre empresas juniores. Isso se relaciona com a visão de um senso comum sobre essas organizações, pois é atribuído uma importância a ações que unem teoria e prática, o que seria algo muito proveitoso para uma formação acadêmica.

Portanto, considerando que o tema empresa júnior não costuma ser alvo de discussão e investigação, sendo ainda algo pouco explorado pelo meio acadêmico (BERVANGER; VISENTINI, 2016; BICALHO; PAULA, 2012; EMMENDOERFER; CARVALHO; PEREIRA, 2008) justifica-se a necessidade de obter mais conhecimento sobre EJ, principalmente em um estudo crítico do assunto.

Na representação em nível nacional, tem-se a Confederação Nacional de Empresas Juniores, que impulsiona a vivência empresarial que as empresas juniores proporcionam, e as legitimam junto à sociedade. A Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior - “tem como missão representar o Movimento Empresa Júnior em âmbito nacional e potencializá-lo como agente de educação empresarial e gerador de negócios” (EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS [EJFGV], 2016), e segundo suas ideias, a empresa júnior estaria formando empreendedores capazes de transformar o Brasil.

As empresas juniores atendem, preferencialmente, as demandas empresarias, do primeiro setor, ignorando ou realizando poucos projetos para as organizações do segundo e do terceiro setor. De acordo com o Censo & Identidade da Brasil Júnior – Movimento de Empresas Juniores (2014) somente 54,56% dos empresários-juniores do Brasil acreditam que o Movimento Empresa Júnior se preocupa em gerar desenvolvimento econômico para o país juntamente com responsabilidade social. Ressalta-se também o artigo 14º do Conceito Nacional de Empresa Júnior, que o papel social de tais organizações deve ser no auxílio a empreendedores de menor porte. Ou seja, é irrisória a efetiva consideração acerca da dimensão social e das desigualdades por parte das empresas juniores.

Esse movimento de formar por meio da vivência empresarial “alunos empreendedores” faz parte de uma transformação social contemporânea, o que segundo Chanlat (1996, p. 15) constitui a dinâmica da sociedade que estamos construindo, que incide sobre “(1) a hegemonia do econômico, (2) o culto da empresa, (3) a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas”.

São valorizadas características empresariais, ousadia, autoconfiança, disposição para correr riscos, bater metas e buscar a excelência. “Não basta ser rentável ou viável, é preciso estar na frente, ser mais rápido, mais ativo, mais preciso, mais concreto. Um vencedor deve ser o melhor e tudo vale para atingir essa meta” (ITUASSU; TONELLI, 2014, p.89). Desta forma os atores envolvidos se colocam em uma posição de constante competição, para serem os melhores, os primeiros em tudo; onde somente desta forma alcançarão o sucesso.

Ligada à cultura do empreendedorismo, está a cultura do *management*, modelo atual de gestão que é amplamente difundido e usado pelas empresas juniores. Segundo Barbosa (2003), essa cultura se caracteriza por aspectos como foco no curto prazo, lógica pragmática, abordagem triunfalista na apresentação de tecnologias gerenciais, valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem e exaltação da novidade. E é nesse contexto que atualmente está a relação entre as ciências sociais e a gestão, segundo Chanlat (1996, p.17). De acordo com o autor,

*o managerialismo*, isto é, o sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias da gestão, está profundamente bem instalado na experiência social contemporânea. Ele é, diretamente, o produto de uma sociedade de gestores que busca racionalizar todas as esferas da vida social.

Esta construção social ganha força no ambiente das empresas juniores, em especial àquelas ligadas a práticas administrativas, pois “a formação esperada a partir dessa experiência profissional relaciona-se com a adaptação do sujeito para o mercado de trabalho, ou mesmo o desenvolvimento de um diferencial competitivo, nos termos do *business*” (BICALHO, PAULA, 2012, p. 901).

Essa necessidade de formação empreendedora propagada pelas Empresas Juniores, estimula reflexões sobre como essas organizações tem contribuído na construção profissional de seus integrantes, inculcando nas universidades um papel de assumir “prioritariamente o papel na promoção da cultura empreendedora e na formação de empreendedores” (MENEZES; COSTA, 2016, p. 101).

A universidade sempre conviveu com a formação de profissionais voltados para o mercado, e a formação de cidadãos críticos, reflexivos e conscientes de sua responsabilidade social (AMARAL; ÉSTHER, 2016). Porém, devido às transformações atuais, a mesma vem sendo colocada sob pressão da mercantilização do conhecimento, das empresas configuradas como consumidoras, utilizadoras e coprodutoras do conhecimento científico, “uma pressão que visa reduzir a responsabilidade social da universidade à sua capacidade para produzir conhecimento economicamente útil, isto é, comercializável” (SANTOS, 2004, p. 31).

Neste sentido, fica possível argumentar que os pressupostos disseminados pelas empresas juniores muitas vezes não se relacionam com o propósito das universidades para além de uma mera formação profissional, mas também uma formação de indivíduos críticos, cidadãos que constroem e participam de interesses coletivos.

As práticas dessas organizações parecem estar cada vez mais desconexas da realidade que uma universidade deve proporcionar. Em contrapartida, elas se assemelham à universidade corporativa, utilizada por grandes empresas para treinamentos de seus funcionários.

A universidade corporativa (UC) é uma formação que engloba treinamentos, desenvolvimento, integração e inserção dos indivíduos na organização. Elas têm sua origem na expectativa de que poderiam ser mais eficazes que a tradicional área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que supostamente não estariam conseguindo acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais, das novas necessidades das empresas quanto à qualificação de profissionais comprometidos com as estratégias de negócios (MARCONDES; PAIVA, 2001).

Uma instituição criada por organizações empresariais, com base no modelo de uma universidade convencional, para desenvolver seus próprios modelos de educação, intimamente alinhados com as estratégias de negócios e voltados para todos os funcionários e sua cadeia de valores, incluindo-se fornecedores, distribuidores, clientes e comunidade local (MARCONDES; PAIVA, 2001, p. 2).

O advento das universidades corporativas se relaciona com a gestão do conhecimento ou a aprendizagem organizacional, visando a capacitação de pessoas em um ambiente extremamente competitivo e mutável (FARIA; LEAL, 2007).

O mesmo parece estar ocorrendo nas empresas juniores. Dentre as condições proporcionadas aos estudantes nestas organizações destaca-se contato com empreendedores, o aprendizado técnico e a liberdade de ação (MENEZES; COSTA, 2016). Evidencia-se, desta

forma, o utilitarismo do conhecimento pelo mercado sempre moldando as formas de aprendizado, que são fielmente seguidas seja pela empresa júnior ou pela universidade corporativa.

Há um raciocínio sistêmico lógico a ser perseguido no sentido de que, para “ser o melhor”, tem-se que “ter os melhores” e, para que sejam “os melhores”, esses talentos têm de ser constantemente lapidados, desenvolvidos e preparados, tendo em vista a constante atualização do conhecimento presente em nosso mundo (GDIKIAN; SILVA; EBOLI, 2009, p. 175).

Faria e Leal (2007, p. 188) salientam que não se pode permitir uma ingenuidade diante das relações de poder, onde “crer que os espetáculos dos adestramentos do corpo e da alma são processos libertários, promotores de um desenvolvimento que tem como seu objetivo o sujeito, é crer em uma identidade de interesses, em um compartilhamento de desejos, em uma possibilidade típica das utopias”.

Na medida em que as empresas juniores estão inseridas na universidade e se constituem como parte integrante da formação do estudante, elas deveriam prezar pelos princípios que regem a universidade como um todo, e não se limitarem a atuar como se fossem meros centros de treinamento corporativo. Em assim agindo, elas podem estar operando muito mais como instrumento de dominação e de controle, reproduzindo de modo acrítico concepções dominantes, em detrimento de uma formação mais sólida e densa teórica e conceitualmente.

## **1.2 Estrutura do trabalho**

Para atendermos ao que foi proposto, estruturamos o trabalho em outras quatro seções, além desta introdução seguida da justificativa. A seção 2 atenta os fundamentos teóricos envolvendo e relacionando as universidades, empresas juniores, universidades corporativas e a ideologia, dominação e controle que as envolve. Em seguida, na seção 3, apresentamos a metodologia usada, esclarecendo os procedimentos adotados. Na seção 4 são apresentados e analisados os resultados encontrados, seguido da seção de conclusão ao que o apresentado permitiu chegar. Por fim, encontram-se as referências, os anexos e os apêndices utilizados.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sobre a Universidade Pública

A universidade é uma instituição social que possui em seu conjunto espaços culturais, sociais, políticos e econômicos diversos. Quando se discute o seu papel e função na sociedade, tem-se diversos aspectos e opiniões de muitos autores acerca do assunto (DALLARI, 1985; FARIA; LEAL, 2007; DRÈZE; DEBELLE, 1983; TAUCHEN; FÁVERO, 2011; ÉSTHER, 2015; CHAUI, 2003; ALCADIPANI, 2011; SANTOS, 2004; FREIRE, 1987).

Na visão de Dallari (1985, p. 7) “a universidade é um lugar de criação, preservação e transmissão de conhecimentos científicos, cabendo-lhe também, atualmente, a preparação de profissionais altamente qualificados”.

De modo geral, são incumbidas a ela a formação de profissionais e a produção do conhecimento, feitas a partir de seu princípio da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. Porém, essa formação deve estar orientada para além de currículos adequados ao que o mercado espera de um profissional, e sim norteado pela liberdade acadêmica, diversidade de opiniões e concepções, articulações de saberes, conhecimentos gerando pensamentos e cidadãos críticos, como é colocado por Faria e Leal (2007, p. 184-185)

A universidade refere-se a: (i) liberdade de cátedra; (ii) pluralismo de concepções, teorias e métodos e não reprodução do que for adequado aos objetivos organizacionais; (iii) conhecimento como direito ao exercício da cidadania e não a conhecimentos para fins de emprego em uma unidade produtiva que patrocina o evento; (iv) interação entre o conhecimento e condição humana, ou seja, a conhecimento como um processo libertário e não como um conjunto de habilidades para emprego em um projeto circunscrito a interesses definidos externamente aos sujeitos por outros indivíduos que dominam as estruturas de poder.

As diversas concepções de universidade são colocadas pelos autores Drèze e Debelle (1983) por cinco pontos de vista: centro de educação, comunidade de pesquisadores, núcleo de progresso, modelo intelectual e fator de produção. Os autores denominam as três primeiras concepções de “a universidade do espírito”, pertencente aos ideais mais tradicionais da universidade. As duas últimas concepções são classificadas como “a universidade do poder”, referente a universidade francesa e a soviética.

No Brasil, a história da universidade é recente. Enquanto a primeira universidade criada no mundo, a Universidade de Bolonha (1088), tem quase nove séculos de vida, a universidade brasileira não completou nem um (ÉSTHER, 2015).

Sendo assim, assistiu-se nos últimos governos uma ampla expansão das universidades públicas e dos cursos superiores privados, com objetivo de aumentar o acesso da população ao ensino superior, criando também cotas e bolsas como o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Financiamento Estudantil (Fies), que são políticas públicas desenvolvidas no domínio das universidades privadas, com objetivo de prover acesso à educação das pessoas de baixa renda (MOURA, 2014).

Para Pinheiro-Machado (2016), o Brasil tem um dos cenários mais animadores do mundo com a nova geração de cotistas ou bolsistas das universidades, pois são os mesmos que veem a universidade com olhos críticos, desafiam a supremacia das camadas médias brancas que se perpetuavam nas universidades e desconstroem os paradigmas da meritocracia existentes na sociedade. Por outro lado, para Tauchen e Fávero (2011, p. 405) “a universidade amplia sua relação com a sociedade, mas não assegura a integração”.

Esta diversidade de pensamentos e visões dos atores sobre a universidade - onde a inclusão de pessoas de diferentes classes sociais contribui para tal - muitas vezes são conflitantes e configuram seu cerne,

exatamente por ser uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual que a universidade pode relacionar-se com o todo da sociedade e com o Estado de maneira conflituosa, dividindo-se internamente entre os que são favoráveis e os que são contrários à maneira como a sociedade de classes e o Estado reforçam a divisão e a exclusão sociais (CHAUI, 2003, p.6).

Apesar dos conflitos na universidade, “prevaleceu a perspectiva oficial de formação profissional para o mercado de trabalho” (ÉSTHER, 2015, p. 211). A educação começou a ocupar um espaço no setor de serviços do Estado, que inclusive pode ser privado ou privatizado como observa Chaui (2003). Neste sentido, a educação nas universidades necessita ser considerada um direito e não um privilégio, ou serviço com comportamentos mercadológicos utilitaristas ligados a organizações privadas.

De modo geral, a função das universidades é atender a sociedade, criar e difundir conhecimentos e críticas sociais. Mas o que vem sendo difundido nelas é o uso intensivo e competitivo dos conhecimentos. A sociedade do conhecimento está longe de possibilitar um

grande avanço e desenvolvimento autônomo das universidades enquanto instituições sociais comprometidas com a vida de suas sociedades e democracias; pelo contrário, vêm produzindo conhecimentos destinados ao aumento de informações para o capital financeiro, submetendo suas necessidades e sua lógica (CHAUI, 2003).

O modelo gerencial passou a ser adotado por muitos na academia e transpõe a imagem de que será a solução para os problemas da educação. Porém, em tal lógica, as universidades passam cada vez mais a ser prestadoras de serviço ao mercado e o resultado deste processo se configura em:

cursos enlatados, o esvaziamento da reflexão, os ataques à liberdade acadêmica, a busca por ensinar aquilo que supostamente funciona, o uso desenfreado de apostilas, a transformação do aluno em cliente, a difusão de formas de avaliação de desempenho de professores similares a de empresas e a quantificação da produção acadêmica já eram traços do ensino superior brasileiro em 1999. (...). Os alunos passaram a ser vistos como clientes e os cursos como produtos (ALCADIPANI, 2011, p. 346).

Segundo Santos (2004), a universidade foi criada como um modelo de relação unilateral com a sociedade e esta definição perdura em sua institucionalidade atual. Para ele, a “sociedade deixa de ser um objecto das interpelações da ciência para ser ela própria sujeita de interpelações à ciência” (p. 30). Devido às transformações atuais, a universidade vem sendo colocada perante exigências contrapostas a sua essência. Há pressão da mercantilização do conhecimento, das empresas configuradas como consumidoras, utilizadoras e co-produtoras do conhecimento científico, “uma pressão que visa reduzir a responsabilidade social da universidade à sua capacidade para produzir conhecimento economicamente útil, isto é, comercializável” (SANTOS, 2004, p. 31).

A concepção prática da educação cada vez mais vem se tornando instrumento para os fins das demandas do mercado. “Quanto mais se adaptam as grandes maiorias às finalidades que lhes sejam prescritas pelas minorias dominadoras, de tal modo que careçam aquelas do direito de ter finalidades próprias, mas poderão estas minorias prescrever” (FREIRE, 1987, p.36). As universidades vêm dando espaço para tais práticas permitindo que o setor privado financie muitos de seus projetos, popularizando as empresas juniores e com isso esquecendo ou deixando em segundo plano seus valores de construir uma sociedade mais democrática e formar alunos mais críticos.

Para Ésther (2016), essa transformação do conhecimento do ensino superior em uma mercadoria comercializável como qualquer outra, leva o ensino a não ser concebido como um direito e um bem público, mas sim como um serviço comercial.

Chauí (2003) denomina esse tipo de prática como característica de uma universidade operacional. Segundo a autora, esta é regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade. E assim, deve ser flexível, ter estratégias e programas de eficácia organizacional; estruturada com normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual. “Está pulverizada em microorganizações que ocupam seus docentes e curvam seus estudantes a exigências exteriores ao trabalho intelectual (...). Nela, a docência é entendida como transmissão rápida de conhecimentos, consignados em manuais de fácil leitura para os estudantes” (CHAUI, 2003, p.7).

Para tais fins operacionais, a universidade vem se adaptando às exigências do mercado, alterando seus currículos, programas e atividades, de forma a garantir a inserção profissional dos estudantes no mercado de trabalho, afastando cada vez mais docência e pesquisa (CHAUI, 1999). Para a autora, essa universidade não forma e não cria pensamento, extingue a curiosidade e a descoberta do novo, anula toda pretensão de transformação histórica.

A docência está sendo pensada como uma habilitação rápida para os estudantes,

que precisam entrar rapidamente num mercado de trabalho do qual serão expulsos em poucos anos, pois se tornam, em pouco tempo, jovens obsoletos e descartáveis; ou como correia de transmissão entre pesquisadores e treino para novos pesquisadores. Transmissão e adestramento. Desapareceu, portanto, a marca essencial da docência: a formação (CHAUI, 2003, p.7).

A prática de construção do conhecimento na universidade, não raras vezes, se dá a partir de repetidos textos, esquemas prontos de pesquisa que distanciam a teoria e prática, colocados aos estudantes sem a necessária problematização, confluência e confrontação para com a realidade, muitas vezes compondo uma formação incompleta que deveria ter uma perspectiva cidadã crítica, juntamente com os conhecimentos da profissão (BONIN, 2015).

Fernandes (1975) expõe um problema da universidade que está presente até os dias de hoje, sobre como ter cientistas e técnicos oferecendo a eles condições apropriadas de labor intelectual. Sem o mínimo de autonomia intelectual e moral, o técnico não terá domínio eficaz das relações entre meios e fins. Desta forma, “é preciso que saibamos, com plena convicção, o

que pretendemos e como avaliar as funções sociais construtivas da universidade” (FERNANDES, 1975, p.29).

A universidade tem como especificidade a ligação do presente com o médio e longo prazo dos conhecimentos, a formação que produz e o espaço público privilegiado de discussão aberta e crítica que dispõe. Porém, devido a uma conjunção de fatores, a instituição vem sendo dominada pelo curto prazo, identificando urgências, o que favorece condutas de poucos benefícios, relevância ou retorno à sociedade (SANTOS, 2004).

Toda essa problemática do ensino universitário vem criando uma lacuna entre o que é aprendido na universidade e o “mundo real”. Apesar da universidade estar se submetendo à práticas mercadológicas, a mesma deixa de atender em seus currículos alguns aspectos ao que as empresas realmente demandam. E aliado ao fato de que os diplomas estão cada vez mais acessíveis, o esforço individual e empenho em atividades para além da formação vem sendo cada vez mais valorizados pelo mercado de trabalho (ZILIOTTO; BERTI, 2012). Isto justifica a grande procura por atividades extracurriculares de extensão, que vêm no intuito de unir teoria e prática para uma formação além da profissionalização.

A empresa júnior - uma opção facultativa para o aluno em seu percurso de formação - se alinha neste contexto de oferecer uma atividade análoga ao que se tem nas organizações. A troca de conhecimentos com as empresas nas quais prestam seus serviços, podem ser consideradas atividades extensionistas (ZILIOTTO; BERTI, 2012), um dos eixos que sustentam a indissociabilidade da universidade.

Cumprido ressaltar, que o contato inicial do aluno com atividades profissionais não pode ser baseado em improvisações bem-intencionadas (PERES; CARVALHO; HASHIMOTO, 2004). Esses exercícios dentro da universidade devem primordialmente estimular a criticidade, reflexão, busca de novas práticas e criação de novos saberes e não somente a reprodução do que o mercado valoriza no momento.

Assim, o exposto remete a discussão sobre as posições que vêm sendo tomadas pela universidade e qual verdadeiro papel a desempenhar para a sociedade. O Estado que se encontra capturado por interesses da esfera financeira e mercadológica, adequada a lógica da ambição contemporânea, vêm transpondo para a universidade a mesma realidade, na qual muitas vezes sua função passa a ser de mera formadora de recursos humanos para manutenção conveniente do sistema do mercado de trabalho. As empresas juniores surgem nesta

conjuntura de aproximação da universidade com a esfera empresarial, o que sem a supervisão de professores especializados pode ser algo nocivo à formação dos alunos, como percebe-se no desenvolver desse trabalho.

## **2.2 A formação do Administrador**

O ensino de administração no Brasil ganhou um formato que originou o atual a partir da Primeira Guerra Mundial. Em 1954, se instalou um primeiro curso com um perfil nítido das *business schools* norte-americanas. Neste início, preocupava-se com a formação em campos como economia, sociologia, política, psicologia e o direito. As ciências humanas tinham uma finalidade mais instrumental para o estudo das áreas funcionais do que a vocação crítica necessária a compreensão e avaliação da realidade. Mas a partir de 1968, elas começaram a inspirar um novo currículo para os cursos de graduação e novos critérios na formação de docentes (MOTTA, 1983).

A universidade pode proporcionar a ampliação da liberdade humana, na medida em que ensina a pensar e amplia as possibilidades de escolha, como aponta Ribeiro (2006). Mas quando o indivíduo dirige sua formação para a mera apreensão de técnicas, a mesma vai ser utilizada por aqueles que moldam suas características

como um simples instrumento de preservação de uma ordem existente, e o homem de nível universitário assim formado transforma-se, também, como o operário, em massa de manobra. No caso do administrador, o problema assume proporções mais ou menos graves, face à tendência tecnicista revelada por setores consideráveis da profissão, entre estudantes, professores e praticantes (RIBEIRO, 2006, p.187).

Neste sentido, um problema para Motta (1983), é a pouca ênfase em análises críticas da realidade das faculdades de administração, o que provoca um isolamento de especialistas e uma formação frequentemente deficiente dos estudantes. Por isto, pensar na formação superior em administração, muitas vezes, é tentar compreender como o aluno é formatado para reproduzir e manter a ordem hegemônica da instrumentalização excessiva dos cursos.

De acordo com Nicolini (2003, p. 50), os cursos de Administração foram concebidos dentro de uma lógica mecanicista, “de determinadas ações ou causas derivarão determinados efeitos ou consequências previsíveis, dentro de uma correlação razoável”. Em detrimento de um enfoque “plural” e “democrático” sobre o universo organizacional, a formação do administrador está sendo voltada ao “mercadocentrismo”, muitas vezes sendo ignorada a

possibilidade de compreender a relação do ambiente organizacional com o mundo (NASCIMENTO; ARAÚJO, 2016).

Grande contribuição e influência disto parte das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso de Graduação em Administração (Resolução nº 4/2005), onde expõe em seu Art. 4º que a formação profissional em administração deve conter as seguintes competências e habilidades:

- I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, **introduzir modificações no processo produtivo**, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - **refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção**, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim **expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais**;
- V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se **profissional adaptável**;
- VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (grifo nosso).

Diante do exposto, destaca-se (a exemplo do grifo) a maneira com que preconiza a DCN, à uma perspectiva tecnicista de formação e voltada para criticidade acerca dos modos de produção e contextos organizacionais do setor privado, sendo que o profissional deve ter a capacidade de se adaptar as diversas condições profissionais que lhe forem reveladas.

Em contradição ao exposto, temos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) (Lei n. 9.394/1996) que em seu Capítulo IV, Art. 43 alega que a educação superior tem por finalidade:

- I - estimular a criação cultural e o **desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo**;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, **aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira**, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, **desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;**

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - **estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais**, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

VIII - atuar em favor da universalização e do aprimoramento da educação básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas pedagógicas e o desenvolvimento de atividades de extensão que aproximem os dois níveis escolares (grifo nosso).

Neste sentido, pelo menos em teoria, a formação superior no Brasil, independente do curso, deveria aplicar os pressupostos acima, os quais levariam o aluno a questionar, refletir e ser agente de mudança e desenvolvimento na sociedade que o cerca, fortalecendo o exercício de análise contextual dos mesmos sobre as questões econômicas, sociais e políticas locais e globais. Podemos atentar para o fato de um paradoxo entre a LDBEN, que engloba uma ação do homem sobre o mundo para transformá-lo, e a DCN do curso de graduação em administração que inclui meramente ações para o desenvolvimento econômico e da produção (ESTHER; DAVID, 2016).

Este raciocínio faz com que o administrador não seja capaz de enfrentar e mudar esta racionalidade instalada.

É o profissional apartado de sua condição de cidadão, de ser capaz de transformação. O símbolo criado é o do homem ordenado para ação com fim determinado; a interação simbólica e o significado da vida humana e social é o controle técnico da natureza e da acumulação de capital. Seu papel de cidadão fica relegado a um segundo plano, onde a responsabilidade pelo exercício da democracia está necessariamente alijada do processo produtivo e das relações que lhe cabem gerir (MARTINS, 1997, p. 10).

Segundo Martins (1997), a necessidade de estruturas alternativas de gestão do ponto de vista econômico que impera na sociedade capitalista contemporânea é inegável, devido a competição das empresas e a complexidade dos processos que são de proporções muito maiores do que no passado. No entanto, para o autor, é importante chamar atenção sobre teorias genéricas que não levam em conta características peculiares de formação. Por isto é



importante questionar-se sobre o sentido mais profundo de uma formação social dos profissionais da administração.

Os pesquisadores da Administração que se dedicam ao estudo da educação crítica esperam alcançar com seus estudos uma formação menos alienante e perspicaz dos alunos, proporcionando um ambiente que estimule a participação dos mesmos como sujeitos de sua aprendizagem, através de uma formação sócio-política (MARANHÃO, 2010).

Desta forma, ainda que insuficiente, conservam-se possibilidades alternativas de formação dos profissionais de administração, por meio da qual o profissional poderá refletir sobre o exercício de sua profissão. Possibilidades estas para além das absorvidas pelo capital dominante, que visa treinar os indivíduos através das universidades para tomar decisões sempre lucrativas e eficientes para as organizações.

Além desta formação crítica, também existe a preocupação das instituições ao investimento na formação técnica, na qual os cursos de administração encontram um bom espaço. As constantes mudanças no cenário do mercado de trabalho fazem com que os profissionais estejam em progressiva competição e qualificação profissional. Isto se reflete na formação do estudante nas universidades, que procuram fazer atividades extras para se destacar no mercado profissional quando formados.

Nos cursos de graduação em Administração, percebe-se tal fenômeno com a criação das empresas juniores, que proporcionam aos jovens estudantes uma realidade empresarial ainda na graduação. Sem dúvida, a prática é substancial para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências profissionais. De acordo com o Projeto Pedagógico de curso do Bacharelado em Administração na modalidade presencial da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF (2014), a teoria e a prática são instâncias complementares e indivisíveis e sua integração se dá por meio de pesquisas como de iniciação científica, visitas técnicas orientadas, participação em projetos de extensão, participação em empresa júnior, dentre outras atividades.

É na lacuna que existe entre a formação acadêmica do administrador e o que o mercado exige de tais profissionais que se tem o espaço para que as empresas juniores sejam uma oportunidade de aperfeiçoamento desta formação através de suas atividades de consultoria empresarial (BERVANGER; VISENTINI, 2016). “A criação de empresas juniores tem sido estratégia e prática recorrentes nos cursos de Administração no país para

complementar a formação profissional, além de proporcionar possibilidades de estágio e emprego num futuro próximo” (ESTHER; DAVID, 2016).

Neste sentido, percebe-se que cada vez mais as universidades e faculdades vêm abrindo espaço para essa complementação na formação, mas a questão é se estão fazendo com o devido acompanhamento e questionamento sobre o real impacto de suas práticas na formação dos administradores.

### 2.3 Sobre Empresas Júniores

As empresas júniores são geridas exclusivamente por universitários, realizam projetos de baixo custo principalmente a micro e pequenas empresas e estimulam a atitude empreendedora entre seus membros. As atividades de consultoria são supervisionadas por mestres e doutores atuantes nas universidades. Neste sentido, pode-se entender que

empresas júniores são pequenas empresas sem fins lucrativos, fundadas e gerenciadas por alunos de cursos de graduação de universidades, que prestam serviços para a sociedade e que visam, prioritariamente, o aprendizado anterior ao ingresso no mercado de trabalho dos estudantes envolvidos na empresa. As atividades de consultoria são supervisionadas por docentes e/ou profissionais especializados. Essas empresas caracterizam-se como um laboratório de aprendizagem, ou seja, tratam-se de empresas geridas por estudantes de graduação que buscam desenvolver a autonomia e a habilidade no trabalho a ser desenvolvido. Esses aspectos fazem com que a atuação tenha um diferencial, haja vista que parte significativa dos estágios em grandes empresas focaliza a atuação do estagiário em atividades mais restritas, impossibilitando o desenvolvimento de uma inserção profissional em uma perspectiva mais sistêmica (TOLFO; SCHMITZ, 2005, p. 28).

A primeira Empresa Júnior do mundo surgiu em 1967, por alunos da *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* (ESSEC), em Paris. Tais universitários sentiram a necessidade de ter conhecimento das ferramentas utilizadas pelo mercado. Assim, fundaram a Junior ESSEC Conseil, uma associação de estudantes que colocaria em prática os conhecimentos acadêmicos com clientes do mercado (EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS [EJFGV], 2016). Nos anos oitenta, houve uma grande difusão das empresas júniores na Europa. A França contava com mais de 100 empresas desse tipo, e em 1990, houve a criação da confederação europeia de empresas júniores - *Junior Association for Development in Europe* (JADE) (TOLFO; SCHMITZ, 2005). No Brasil, o surgimento de Empresas Júniores no campo das universidades ainda é recente. A primeira foi criada em 1989 pela Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo (FREGAPANI, 2012).

Como forma de representação nacional, tem-se a Confederação Nacional de Empresas Juniores, que impulsiona a vivência empresarial que as empresas juniores proporcionam, e as legitimam à sociedade. A Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior - “tem como missão representar o Movimento Empresa Júnior em âmbito nacional e potencializá-lo como agente de educação empresarial e gerador de negócios” (EJFGV, 2016), e segundo suas ideias, a EJ estaria formando empreendedores capazes de transformar o Brasil.

Desta forma, salienta-se a prática que as EJ's vêm aplicando, na qual a mesma dá forças para que o Movimento Empresa Júnior tenha cada vez mais influência no meio empresarial, e aspire dele a cultura empreendedora a ser exercida pelos futuros profissionais (ÉSTHER; DAVID, 2016).

A Brasil Júnior atua como reguladora máxima do Movimento Empresa Júnior, “na medida em que garante um patamar mínimo de qualidade às empresas juniores” (EJFGV, 2016). A atuação é norteada por diretrizes e planos contidos no Conceito Nacional de Empresa Júnior, que se encontra no Anexo 1 desse trabalho. Em relação a seus aspectos jurídicos, a mesma deverá constituir-se como associação civil, pessoa jurídica de direito privado, devidamente registrada na forma da lei, possuindo CNPJ, respeitando e cumprindo as Legislações Federal, Estadual e Municipal (RAYKIL, 2011).

Os valores da Brasil Júnior são: compromisso com resultados, transparência, sinergia, postura empreendedora e orgulho de ser MEJ. A ideologia da Empresa Junior já se espalhou e atualmente, o Movimento Empresa Júnior conta com 311 Empresas Juniores, em 18 estados brasileiros, com 11,4 mil empresários juniores em atuação e 2,8 mil projetos realizados por ano (BRASIL JÚNIOR, 2015).

De acordo com o Censo & Identidade da Brasil Júnior – Movimento de Empresas Juniores (2014), a área de atuação com maior número de EJs foi a do curso de Engenharia, representando 35,56%, Ciências Sociais Aplicadas com 17,03% e 14,66% EJs pertencentes a Ciências Humanas. No Brasil, o mercado das Empresas Juniores encontra-se em prosperidade; é o país com o maior número de EJs, superando as relações de negócios dos estudantes de toda a Europa, onde surgiu o movimento (PAMPLONA; FREITAS, 2016).

A representante das empresas juniores de Minas Gerais é a Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais (FEJEMG) fundada em 1995. É a maior federação do mundo com 54 empresas juniores presentes em 18 Instituições de Ensino Superior situadas

em 12 cidades diferentes. A FEJEMG é uma rede de jovens universitários que acreditam no poder de transformação do empreendedorismo. De acordo com o sítio eletrônico da instituição, os universitários empresários juniores são unificados por um propósito de mudança, um sonho de transformar o Brasil em um país mais competitivo, ético, educador e colaborativo (FEJEMG, 2016).

É característica da empresa júnior a não remuneração de seus membros. A gestão da empresa é participativa, buscando o envolvimento dos integrantes nos processos decisivos da empresa, possuindo também uma estrutura própria para gestão de pessoas (PICCHIAI, 2008). Desta forma, o estudante tem o poder de gerir a EJ da maneira mais adequada que lhe convir.

A figura do empresário júnior transmitida é de uma pessoa diferenciada no mercado de trabalho, pois além de possuir um desenvolvimento profissional, a convivência com acadêmicos proporciona a ele trocas de experiências e conhecimentos de diversas áreas (BERGAMIN; FONSECA; NICKEL, 2015).

Para Emmendoerfer, Carvalho e Pereira (2008), as atividades realizadas pelas empresas juniores podem ser utilizadas como uma ferramenta didática para o ensino, beneficiando tanto os universitários quanto os professores que com ela se relacionam. As orientações dos professores apontam formas de fazer determinados projetos e contribuir para a qualidade dos estudos realizados.

O segmento que as empresas juniores atendem preferencialmente são as demandas empresarias, do primeiro setor, ignorando ou realizando poucos projetos para as organizações do segundo e do terceiro setor. De acordo com o Censo & Identidade da Brasil Júnior – Movimento de Empresas Juniores (2014) somente 54,56% dos empresários-juniores do Brasil acreditam que o Movimento Empresa Júnior se preocupa em gerar desenvolvimento econômico para o país juntamente com responsabilidade social. Ressalta-se também o artigo 14º do Conceito Nacional de Empresa Júnior, que o papel social de tais organizações deve ser no auxílio a empreendedores de menor porte. Ou seja, é irrisória a efetiva consideração acerca da dimensão social e das desigualdades por parte das EJ's.

As empresas juniores entram no currículo e nos projetos político-pedagógicos dos cursos de administração consideradas como um ambiente privilegiado e favorecedor de aprendizagem dos futuros administradores, pois estariam aliando teoria e prática em detrimento de leituras e aulas expositivas (ÉSTHER; DAVID, 2016).

É importante destacar que uma empresa júnior pode contribuir para a valorização de avaliação dos cursos de graduação efetuado pelo MEC, justamente por oportunizar o conhecimento teórico com a prática profissional (RAYKIL, 2011). Fato que colabora para que muitas faculdades apoiem as EJ's, concedendo instalações, equipamentos e muitas vezes não questionam suas ações devido ao sucesso e credibilidade que elas aparentemente conseguem ter.

Esse movimento de formar por meio da vivência empresarial “alunos empreendedores” faz parte de uma transformação social contemporânea, o que segundo Chanlat (1996, p. 15) constitui a dinâmica da sociedade que estamos construindo, que incide sobre “(1) a hegemonia do econômico, (2) o culto da empresa, (3) a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas”.

São valorizadas características empresariais, ousadia, autoconfiança, disposição para correr riscos, bater metas e buscar a excelência. “Não basta ser rentável ou viável, é preciso estar na frente, ser mais rápido, mais ativo, mais preciso, mais concreto. Um vencedor deve ser o melhor e tudo vale para atingir essa meta” (ITUASSU; TONELLI, 2014, p. 89). Desta forma, os atores envolvidos se colocam em uma posição de constante competição, para ser o melhor, o primeiro em tudo; onde somente desta forma alcançarão o sucesso.

Ligado à cultura do empreendedorismo, está a cultura do *management*, modelo atual de gestão que é amplamente difundido e usado pelas empresas juniores. Segundo Barbosa (2003), essa cultura se caracteriza por aspectos como foco no curto prazo, lógica pragmática, abordagem triunfalista na apresentação de tecnologias gerenciais, valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem e exaltação da novidade. E é nesse contexto que atualmente está a relação entre as ciências sociais e a gestão, segundo Chanlat (1996, p.17). De acordo com o autor,

*o managerialismo*, isto é, o sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias da gestão, está profundamente bem instalado na experiência social contemporânea. Ele é, diretamente, o produto de uma sociedade de gestores que busca racionalizar todas as esferas da vida social.

Esta construção social ganha força no ambiente das empresas juniores, em especial àquelas ligadas a práticas administrativas, pois “a formação esperada a partir dessa experiência profissional relaciona-se com a adaptação do sujeito para o mercado de trabalho, ou mesmo o desenvolvimento de um diferencial competitivo, nos termos do *business*” (BICALHO; PAULA, 2012, p. 901).

Essa necessidade de formação empreendedora propagada pelas Empresas Juniores, estimula reflexões sobre como essas organizações tem contribuído na construção profissional de seus integrantes, incutindo nas universidades um papel de assumir “prioritariamente o papel na promoção da cultura empreendedora e na formação de empreendedores” (MENEZES; COSTA, 2016, p. 101).

Fica possível argumentar que os pressupostos disseminados pelas empresas juniores muitas vezes não se relacionam com o propósito das universidades para além de uma mera formação profissional, mas também uma formação de indivíduos críticos, cidadãos que constroem e participam de interesses coletivos. O artigo 207 da Carta Magna estabelece que as universidades obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (ÉSTHER, 2015), que corroboram com a formação de um desenvolvimento humano crítico do indivíduo, e são pressupostos que não estão no escopo das empresas juniores.

Se as práticas dessas organizações estão cada vez mais desconexas da realidade que uma universidade deve proporcionar, em contrapartida elas se assemelham ao conceito de universidade corporativa, utilizada por grandes empresas para treinamentos de seus funcionários. As mesmas, surgem para “capacitação de pessoas em um ambiente extremamente competitivo e mutável. Controle passa a ser dos sujeitos e não mais dos processos” (FARIA; LEAL, 2007, p. 173).

Em relação a tais controles, Picchiali (2008) aponta que os colaboradores das empresas juniores utilizam de competências emocionais nas discussões de planejamento e operação de projetos, situação em que também se observa os conflitos de percepções entre um membro e outro. Para o autor, a pequena empresa tem que ter um líder, e que este tem que ter uma liderança autocrática, onde a disciplina se faz necessária. Práticas que acabam se tornando incentivadoras do desenvolvimento de estratégias particulares e competições entre os estudantes.

Sob o ponto de vista da aprendizagem, a universidade que deveria ser um espaço para a fomentação de reflexões; neste contexto ela passa a reproduzir a realidade vigente no contexto socioeconômico neoliberal (BICALHO; PAULA, 2012). Esta condição da universidade como instância de reprodução e submissão da ideologia do mercado deixando-se aplicar as lógicas, normas e ditames da gestão das empresas tradicionais ao meio educacional de ensino e pesquisa, corrói a essência da produção e divulgação do conhecimento, passando

a impor práticas corporativas para um tipo de atividade que pouco ou nada tem a ver com o mundo das empresas (ALCADIPANI, 2011).

Quando a universidade segue a lógica de mera formação de recursos humanos para o mercado, na visão de Alcadipani (2011, p. 345), significa assumir que o “processo de produzir conhecimento, cuidar de pessoas e lutar por causas humanas pode seguir as mesmas regras de gestão da produção em série de latas de sardinha”. Fato que é perpetuado nas empresas juniores dentro da própria universidade.

Para Bicalho e Paula (2012), é necessário romper com a visão romântica associada às empresas juniores e analisar de forma crítica o seu papel e influência no processo da formação dos administradores. Abordagens ingênuas sobre as mesmas “somente contribuem para reforçar as possíveis relações e instaurações da violência nessas organizações, bem como, para que essas mesmas violências sejam reproduzidas nas demais instituições as quais os já bacharéis venham a desenvolver suas atividades” (BICALHO; PAULA, 2012, p. 902).

Desta forma, percebe-se que as práticas dessas organizações parecem estar cada vez mais desconexas da realidade que uma universidade deve proporcionar. Em contrapartida, elas se assemelham à universidade corporativa, utilizada por grandes empresas para treinamentos de seus funcionários.

## **2.4 Sobre a Universidade Corporativa**

Alguns teóricos, como Gdikian, Silva e Eboli (2009) defendem a perspectiva de que o ensino e a aprendizagem conduzidos pelo ensino tradicional vêm se esgotando dado os desafios e exigências do modelo de mercado atual, que coloca o trabalho em um ambiente competitivo e globalizado. Este cenário contribui para que a organização crie seu próprio conceito de ensino corporativo para atingir sua missão. Tem-se uma necessidade de desenvolvimento do capital intelectual para que a velocidade e as diferentes perspectivas presentes em nosso mundo possam ser disseminadas na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes aos empregados (GDIKIAN; SILVA; EBOLI, 2009).

Neste sentido, um modelo que tem sido adotado em muitas empresas são as universidades corporativas (UC's). Trata-se de uma formação que engloba treinamentos, desenvolvimento, integração e inserção dos indivíduos na organização. Elas têm sua origem

na expectativa de que poderiam ser mais eficazes que a tradicional área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que supostamente não estariam conseguindo acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais, das novas necessidades das empresas quanto à qualificação de profissionais comprometidos com as estratégias de negócios (MARCONDES; PAIVA, 2001).

Uma instituição criada por organizações empresariais, com base no modelo de uma universidade convencional, para desenvolver seus próprios modelos de educação, intimamente alinhados com as estratégias de negócios e voltados para todos os funcionários e sua cadeia de valores, incluindo-se fornecedores, distribuidores, clientes e comunidade local (MARCONDES; PAIVA, 2001, p. 2).

O advento das universidades corporativas se relaciona com a gestão do conhecimento ou a aprendizagem organizacional, visando a capacitação de pessoas em um ambiente extremamente competitivo e mutável (FARIA; LEAL, 2007). Segundo os autores, o controle passa a ser dos sujeitos e não mais dos processos.

Assim, ao invés de enviarem os profissionais à cursos de especialização de educação continuada, passa-se reciclá-los na própria empresa em universidades corporativas, produzindo cursos e programas que atendem às suas necessidades específicas de treinamento e capacitação de pessoal, isto é, desenvolvendo recursos humanos (BERTERO, 2006).

Segundo Bertero (2006), o crescimento da educação corporativa, como as difundidas nas universidades corporativas, é devido à grande competitividade no mercado de trabalho e no interior das empresas, no qual as pessoas depositam nestes modelos de educação uma forma de se manter empregado, criar oportunidades e adquirir novas competências. Porém, ter em seus currículos esta educação executiva não garante prosperidade dentro da empresa, pelo contrário, a competição e a pressão por resultados torna-se maior, como uma cobrança do investimento feito pela empresa em seus profissionais.

Empresas começarão a exigir crescentemente resultados ou retornos de programas de educação executiva. Eles deixarão de ser vistos como um quase benefício que se oferece ao empregado para ser vistos como um instrumento a ser utilizado no aprimoramento do profissional com reflexos na área de atuação respectiva e afetando positivamente o desempenho da empresa ou de parte dela (BERTERO, 2006, p.78).

Voltando aos treinamentos a fim de alcançar resultados aliados às suas estratégias, as organizações utilizam das universidades corporativas também para moldar e reter os talentos na empresa. As universidades corporativas são caracterizadas basicamente por: (1) vinculação de metas da educação com os resultados estratégicos da empresa; (2) os gerentes exercem também a função de professores; (3) há diretores de aprendizagem que definem a direção



estratégica da educação corporativa; (4) o foco está na aprendizagem do funcionário; (5) elaboração de um currículo que ressalte os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas; (6) promoção de uma carreira funcional atrelada ao aprendizado; (7) busca de tecnologias que criem novos métodos de aprendizagem; (8) ampliação da atividade da UC aos principais membros da empresa; (9) a UC deve ser linha de negócios dentro da organização; (10) desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino superior (MEISTER *apud* MARCONDES; PAIVA, 2001).

No Brasil, as universidades corporativas já constituem uma realidade. E, segundo Branco (2008), as UC's brasileiras seguem majoritariamente os preceitos de alinhar ações de treinamento ao aprimoramento das estratégias e desempenho organizacional. De acordo com a autora, seu objetivo é administrar o conhecimento, as competências e fortalecer a imagem da organização, se caracterizando como colaboradoras, divulgadoras e influenciadoras de questões estratégicas da empresa. No Brasil, a seleção de funcionários, que participam das universidades corporativas, é feita pelo departamento de recursos humanos. As instituições podem fornecer certificados aos participantes, apesar da maioria não ser reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC).

Para manutenção de suas premissas, as universidades corporativas tendem a se organizar em torno de alguns princípios, que constituem seus dez componentes fundamentais, os quais segundo Meister (*apud* FARIA; LEAL, 2007, p.174) são:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões organizacionais mais importantes.
2. Considerar o modelo de universidades corporativas um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
3. Elaborar um currículo que incorpore os 3Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas.
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhos futuros (mesclar público interno e externo).
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos (alternativas) de apresentação da aprendizagem.
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores.
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio.
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos.
10. Utilizar as universidades corporativas para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Desta forma, os programas são estruturados de forma contínua, onde o trabalhador estará sempre se aperfeiçoando por meio das Universidades Corporativas, mas as mesmas devem implementar apenas projetos e cursos que solucionem problemas que estão acontecendo efetivamente com as empresas. Ou seja, as UC's devem proporcionar apenas o que é necessário ao negócio, operando como centros de lucro (MEISTER *apud* FARIA; LEAL, 2007).

Para Gdikian, Silva e Eboli (2009), nesta nova conjuntura, as empresas estão remodelando suas estruturas e se associando a inovações tecnológicas, e assim, o perfil do profissional se modifica. “Adotar esse processo educacional é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos” (GDIKIAN; SILVA; EBOLI, 2009, p. 172). Segundo os autores, este é um ponto de batalha do conhecimento, em que de um lado estão as empresas tentando minimizar a limitação da educação e aliá-la as suas estratégias, e de outro, o trabalhador lutando para se adaptar a um novo perfil, reaprender continuamente e manter sua empregabilidade.

Neste sentido, a educação corporativa vem a significar um avanço no processo de ensino-aprendizagem das empresas, pois associa os processos tradicionais acadêmicos com as práticas e necessidades das empresas (GDIKIAN; SILVA; EBOLI, 2009). “Há uma estreita associação entre educação, modernidade e competitividade nas empresas (CASTRO; EBOLI, 2013, p. 408).

As UCs paradoxalmente podem estar sinalizando o fim da escola tradicional, mas não necessariamente o fim da escolarização, já que as empresas passaram a assumir funções educacionais, transcendendo a condição de organizações exclusivamente econômicas (BERTERO, 2006, p.77).

Desta forma, é importante reconhecer o tipo de educação que se trata a “educação corporativa” e até que ponto ela pode ser reconhecida como uma função educacional.

Os indivíduos que participam de uma universidade corporativa fazem parte de algo estratégico para empresa, pois segundo Castro e Eboli (2013), o objetivo principal e central da universidade corporativa é aumentar a produtividade e a competitividade da empresa, e todo o resto fica de fora ou tem um papel secundário. Sua função é cumprir o “papel social” da empresa “que é produzir, ser competitiva, dar lucro, investir, crescer e engrandecer o País” (CASTRO; EBOLI, 2013, p. 411). O que deixa bem claro que as intenções do capital na universidade corporativa não são desenvolver pessoas, habilidades, atitudes e dar oportunidades de crescimento aos empregados, mas sim persuadi-los em um ambiente de

inclusão onde eles se sentem importantes e parte da empresa para atingir um único objetivo, que é o seu lucro.

Para os autores, a universidade corporativa não deve introduzir o componente social como um dos fatores nas decisões de quem deve participar dela. A filantropia não pode ser prioridade em uma empresa e a “universidade corporativa não é orfanato, não é instituição de caridade, não é o braço social da empresa e não é mecanismo compensatório” (CASTRO; EBOLI, 2013, p. 411).

O estabelecimento de parcerias das universidades corporativas com universidades tradicionais é uma prática forte no Brasil e nos Estados Unidos (CASTRO; EBOLI, 2013). Mas é necessário destacar que esta relação cada vez mais estreita entre empresas e educação acontece com o objetivo da utilização privada de conhecimentos produzidos pelo conjunto da sociedade presente nas universidades acadêmicas e públicas (LEAL, 2014).

Castro e Eboli (2013) acreditam que a universidade corporativa possui dois papéis, o de avançar a competência profissional da empresa que a implementa e também corrigir lacunas resultantes de um sistema educacional duvidoso. Para os autores, o que se aprende na escola tem um uso imediato, mas é menos expressivo. “Conta mais o que aprendemos depois. Logo, seja do ponto de vista individual, seja do da empresa, o aprendizado mais valorizado economicamente é aquele que se dá durante nossa vida profissional, não antes” (CASTRO; EBOLI, 2013, p. 414).

Entretanto, mesmo com a visão de que há falhas na educação e formação dos profissionais pelas instituições de ensino superior, as mesmas buscam universidades tradicionais que sejam flexíveis e receptivas para oferecer programas “sob medida” para as necessidades das organizações (FARIA; LEAL, 2007).

Segundo Neto e Porto (2016) a parceria entre UC's e universidades tradicionais seria uma vantagem para as universidades que passam por dificuldades de fontes de financiamento de pesquisas.

“Uma maior cooperação entre estas, aumentariam os recursos direcionados para pesquisas e a visibilidade da universidade. Os objetivos das UC's são diretamente relacionados aos da indústria, desta forma a universidade também se conectaria aos desafios dos negócios ao estabelecer esta cooperação” (NETO; PORTO, 2016, p.5).

Porém, os próprios autores reconhecem que o foco entre as instituições é diferente, enquanto as universidades corporativas voltam o aprendizado e sua aplicação aos negócios, as

universidades tradicionais buscam o desenvolvimento de pesquisas e a transformação humana e social (NETO; PORTO, 2016). Neste sentido, percebe-se que as organizações de ensino superior estão cada vez mais sujeitas a se envolver em projetos como estes. Isto evidencia o aspecto mercantilista que vem ganhando um espaço significativo nas universidades tradicionais, ofertando cursos ou programas ao mercado em detrimento do pensamento crítico.

A prática que se tem nas universidades corporativas não se trata verdadeiramente de um ensino como muitas vezes é difundido; a realidade é de um “treinamento corporativo com ares de um simbólico universitário” (FARIA; LEAL, 2007, p. 185). Segundo Castro e Eboli (2013), o nome Universidade Corporativa é uma alegoria, uma fantasia. Para os autores, o nome cumpre muito bem “o seu papel de inspirar, de criar a imagem de ferramenta de gestão de ‘alto nível’” (p.410).

Ésther (2016, p. 2) aponta que tal definição “simbólica” “acaba por depreciar o significado histórico da instituição universidade, reduzindo o termo (ou sua “ideia”) a um mero centro de formação profissional para o desenvolvimento de negócios empresariais”. E com o argumento das indústrias que as universidades e a educação tradicional não atendem seus interesses,

a opção pelo termo “universidade” não nos parece aleatória ou inadvertida. Ao contrário, sua adoção parece constituir mais uma espécie de afronta ou ironia à configuração da universidade acadêmica. De certo modo, é como se a indústria apontasse o significado “real” de universidade, predicando o termo com o atributo “corporativa”, de modo a deixar claro a quem ela deve atender e o que proporcionar, ou seja, o *tipo certo de pessoa* para as empresas (ÉSTHER, 2016, p.12).

Essa associação entre a Universidade Corporativa com práticas de ensino, segundo Chauí (2003), é um equívoco, pois na verdade essas instituições favorecem

aquisições de técnicas por meio de processos de adestramento e treinamento para saber empregá-las de acordo com as finalidades das empresas (...). Muitas vezes também, a competição no mercado de trabalho exige que o candidato a emprego apresente um currículo com mais créditos do que outros ou que, no correr dos anos, acrescente créditos ao seu currículo, mas dificilmente poderíamos chamar a isso de educação permanente porque a educação significa um movimento de transformação interna daquele que passa de um suposto saber (ou da ignorância) ao saber propriamente dito (ou à compreensão de si, dos outros, da realidade, da cultura acumulada e da cultura no seu presente ou se fazendo (CHAUI, 2003, p. 11).

Castro e Eboli (2013) acreditam que o aprendizado nas empresas, ao longo das carreiras, faz com que as pessoas fiquem mais educadas, mesmo sem voltar à escola. Para os autores, a universidade corporativa é uma das ferramentas para expandir o horizonte de aprendizado.

A diferença da universidade corporativa para um processo de Treinamento e Desenvolvimento, segundo Leal (2014), é que a UC não está ligada somente na transmissão ou desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, mas também com a administração do conhecimento que perpassa a organização.

Porém, segundo Leal (2014, p. 145), as técnicas de T&D ainda estão presentes nas ações das universidades corporativas, onde “continuam constituindo um instrumento de disciplinamento da força de trabalho, no sentido da sua subordinação aos interesses da acumulação capitalista”. O apelo ideológico da noção de educação e universidade corporativa nada mais é do que a promoção de atividades de T&D aliado aos interesses da organização (LEAL, 2014). Ou seja, a universidade corporativa, nada mais é do que novas concepções de Treinamento e Desenvolvimento, feita de forma diferenciada, mas com praticamente o mesmo conteúdo e objetivo.

Com as considerações apresentadas, as universidades corporativas se concentram somente na reprodução de técnicas profissionais, não desenvolvendo senso crítico e a possibilidade de novas soluções para os antigos problemas das organizações (SOUSA; VASCONCELOS; FILHO, 2014). Neste sentido, a mesma inquietação se estende às empresas juniores que surgem com projetos para o desenvolvimento do espírito empreendedor e acabam dominando a formação do aluno que se torna alienado às diversidades e universalidade do ambiente acadêmico, assim como do cenário global; também se tornando preocupante a falta de rigor acadêmico dessas instituições.

## **2.5 Ideologia, dominação e controle**

O processo de construção de uma identidade gerencial envolve sua cultura e o poder de seus discursos acerca dos padrões organizacionais e de gestão considerados eficientes e eficazes. A maioria das vezes envolve situações de dominação em que a elite dominadora prescreve e os dominantes seguem as prescrições (FREIRE, 1987).

De acordo com Warhurst (*apud* SILVA, 2003), o controle está intimamente relacionado ao poder que pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro e reflete os interesses da organização e suas posições dominantes capazes de impor concepções da realidade. As mudanças no controle organizacional que ocorreram ao longo dos anos, não retiraram das organizações seu comando burocrático que ainda se faz presente,

mas as transformações forçam uma nova atuação dos líderes, transformando o seu papel (SILVA, 2003).

Neste sentido, a imagem dos líderes das empresas é passada como a figura mistificada, de um super-herói bem-sucedido. A mídia, grande moldadora de comportamentos, difunde todas as características do empreendedor sem questionar, “não traz elementos para uma discussão sobre a índole desse indivíduo” (ITUASSU; TONELLI, 2014, p. 106). Para Freire (1987, p. 38) são “[as mídias] armas da dominação, isto é, da propaganda, dos slogans, dos ‘depósitos’”.

A imagem corporativa também é um instrumento estratégico, planejado e desenvolvido para fazer uma atração e retenção de funcionários, assim como para manter e fidelizar os clientes; sua construção é um processo contínuo que visa o reconhecimento positivo do mercado (VIEIRA; LEMOS, 2014). Esses elementos podem ser visualizados no nome universidade corporativa, que configura um apelo mercadológico para se afirmar como algo confiável e a ser desejado pelos trabalhadores.

A questão alarmante é em relação aos oprimidos, que envolvidos por esta realidade mistificada pelas organizações e seus líderes, se acham incluídos e indispensáveis a ela. “As empresas se apresentam como facilitadoras para a realização dos sonhos. É nesse espaço, por meio do trabalho, que cada indivíduo busca realizar-se” (VIEIRA; LEMOS, 2014, p. 260). As interações de várias dimensões - como da história, linguagem, ideologias, conhecimento e cultura - criam sentidos em contextos práticos (ITUASSU; TONELLI, 2014). Segundo os autores,

uma vez que a produção de sentidos, inclusive a do sucesso, é um empreendimento coletivo e interativo, pelo qual as pessoas estabelecem os termos por meio dos quais compreendem e lidam com as situações à sua volta, fica claro que não estamos falando de uma atividade cognitiva individual, mas de um fenômeno sociolinguístico, uma prática social que implica a linguagem em uso (ITUASSU, TONELLI, 2014, p.94).

Logo, as práticas discursivas cotidianas das empresas caracterizam determinados sentidos que serão norteadores da interpretação por seus sujeitos, construindo assim seus comportamentos, reproduções e posições políticas. As mesmas, usam de um instrumento alienador, com aparências libertadoras, e aos que divergem desta prática, são considerados ingênuos ou sonhadores, quando não de reacionários (FREIRE, 1987).

Esses jogos de palavras têm dado novos significados a muitas concepções e ideias. E usar a educação como prática da dominação - atividade que vem sendo feita pelas organizações - mantendo a ingenuidade dos educandos, o que nem sempre é percebido por muitos, é os acomodar ao mundo da opressão (FREIRE, 1987).

Esta abordagem acrítica das políticas e práticas de gestão, normalmente instituída e amplamente difundida pela academia e pela mídia de negócios, ao mascarar e dissimular a realidade acabam por perpetuar a violência presente nas organizações, levando à sua naturalização e banalização (BICALHO, 2009). É neste estágio que as empresas juniores e universidades corporativas encontram espaço para serem parceiras ou se constituírem nas universidades tradicionais, sem muitas constatações, influenciando na educação dos indivíduos, no qual passa a ser valorizado o conhecimento voltado ao que o mercado demanda.

As relações que o individualismo traz à ideologia moderna é importante para a compreensão dos processos de consentimento e desenvolvimento dessa tríade controle-cultura-liderança e para o entendimento da adesão dos indivíduos às práticas e valores professados pelas organizações (SILVA, 2003). O individualismo pode ser um bom terreno para a manipulação com toda sua série de ilusões e promessas. Assim como a concepção mecânica da consciência - sendo algo vazio a ser preenchido – que quase sempre se encontra nas organizações, a manipulação também se impõe como instrumento fundamental para a manutenção da dominação (FREIRE, 1987). Para o autor,

o antídoto a esta manipulação está na organização criticamente consciente, cujo ponto de partida, por isto mesmo, não está em depositar nelas o conteúdo revolucionário, mas na problematização de sua posição no processo. Na problematização da realidade nacional e da própria manipulação (FREIRE, 1987, p. 84).

A socialização por antecipação, colocada por Motta (1979), é muito significativa pois trata-se do desenvolvimento de forte identificação do indivíduo com um grupo ao qual ele ainda não pertence. “Tal identificação envolve a adoção de comportamentos semelhantes aos de membros de grupos de nível geralmente mais alto, o que torna o exercício da influência organizacional mais fácil” (MOTTA, 1979, p. 13). De acordo com o autor, “o controle social envolve poder e autoridade, pelo simples fato de constituir a própria efetivação da dominação” (MOTTA, 1979, p. 16).

Com esse controle e dominação sobre o indivíduo, são esperadas dele posições participativas, preocupado com as questões da empresa frente às transformações, dotado de um discurso que contemple os valores professados pela empresa, sempre adquirindo conhecimentos para acompanhar o desenvolvimento, mas ainda obediente, capaz de uma disciplina que exceda as normas (SILVA; ALCADIPANI, 2001). Este controle e dominação nas organizações é exercido de forma sutil, direcionados através da subjetividade que segundo Faria e Meneghetti (2007, p.85) “é em sua essência controlada pela consciência do sujeito individual ou coletivo quanto à sua conduta no local de trabalho e na rede social a que se submete”.

Para Freire (1987) quanto mais controle há sobre os oprimidos, mais os transformam em “coisa”, em uma aproximação de algo inanimado. É nesta propensão dos opressores de inanimar tudo e todos, que se encontra em sua ânsia de posse. Se deixar seguir passivamente por prescrições é deixar-se cair em um dos mitos da ideologia opressora:

O da absolutização da ignorância, que implica na existência de alguém que a decreta a alguém. No ato desta decretação, quem o faz, reconhecendo os outros como absolutamente ignorantes, se reconhece e à classe a que pertence como os que sabem ou nasceram para saber. Ao assim reconhecer-se tem nos outros o seu oposto. Os outros se fazem estranheza para ele. A sua passa a ser a palavra “verdadeira”, que impõe ou procura impor aos demais. E estes são sempre os oprimidos, roubados de sua palavra (FREIRE, 1987, p. 75).

Desta forma, é impraticável o diálogo com as elites opressoras que, entre seus mitos, tentam sempre fortalecer aqueles com o qual dominam mais. Segundo Faria (*apud* JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014, p. 61) “a realidade social produzida pela organização, envolvendo os sujeitos em seu projeto como ‘colaboradores’, tenta alcançar sua efetividade, sua subjetividade, seus desejos conscientes e inconscientes, num comprometimento tão pleno quanto possível”.

Esse comprometimento pleno exigido dos funcionários veio como consequência da multifuncionalidade do trabalhador, em que lhe é exigido um conjunto de competências diversas, onde ele é submetido a um jogo de adaptação constante que se enquadra em uma das principais formas de controle: o medo da obsolescência e do desemprego (FARIA; LEAL, 2007). Esta premissa vem sendo colocada desde a formação do indivíduo, que se submete a toda autoridade e dominação da empresa júnior, pois encontra nela uma espécie de faculdade empresarial, que o qualifica para ser altamente competitivo no mercado.



Destaca-se o que se chama de “Cultura do Sacrifício”, que segundo Ferri (*apud* Vieira; Lemos, 2014, p. 262) é caracterizado por:

- (a) Exigências excessivas de sacrifícios pessoais dos empregados;
- (b) Crises contínuas;
- (c) Exigência de que os funcionários estejam disponíveis o tempo todo;
- (d) Funcionários sujeitos a prazos absurdos;
- (e) Administração do tipo “*Poney Express*” (“monte neles até caírem”).

Estas características extremamente utilizadas pelas organizações muitas vezes geram conflitos que são escondidos, ou seja, somente o que interessa a direção e aos objetivos da organização pode vir à tona (FARIA; LEAL, 2007).

Para reafirmar sua dominação e exercer seu controle diariamente a empresa utiliza de um controle psicossocial em seu processo de aprendizagem organizacional, executado na UC. As sete características deste controle estão presentes no domínio dos colaboradores tanto da empresa júnior, como da universidade corporativa, que perpetuam essas atitudes sem nenhum discernimento ou criticidade.

- 1. Físico:** Se encontra na divisão social do trabalho e técnica do trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas) e no desempenho.
- 2. Normativo:** regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas, convenções que gerem obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva.
- 3. Finalístico ou por resultados:** metas, objetivos e compromissos, especialmente os que configuram sentimentos de cumplicidade.
- 4. Compartilhado ou participativo:** busca da legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de convicções e de procedimentos tidos como éticos.
- 5. Simbólico-imaginário:** comportamentos de referência, competição interna, crenças e suposições, reconhecimento ou prestígio, ameaça pelo uso da força ou coerção, símbolos de sucesso ou fracasso.
- 6. Vínculos:** contratos formais ou psicológicos, interesses e necessidades, identificação subjetiva ou inconsciente, confiança nos desígnios da organização, fascínio.
- 7. Sedução monopolista:** discurso único, coesão primária (grande família, colaboradores). Monopoliza o discurso de tal forma que os indivíduos submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes nos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).

Além disto, Faria e Leal (2007, p. 188) salientam que não se pode permitir uma ingenuidade diante das relações de poder, onde “crer que os espetáculos dos adestramentos do corpo e da alma são processos libertários, promotores de um desenvolvimento que tem como seu objetivo o sujeito, é crer em uma identidade de interesses, em um compartilhamento de desejos, em uma possibilidade típica das utopias”.

O “interesse mútuo” do trabalhador e da organização, se resume no empregado realizar seu trabalho de acordo com as normas, os projetos, os objetivos e as estratégias da organização, evitando sempre conflitos ou os escondendo para evitar uma ameaça à ordem (FARIA; LEAL, 2007).

Esta transformação nociva sobre os trabalhadores atualmente é contrária ao que se tinha antigamente, na qual o trabalhador possuía um maior controle sobre suas atividades e consciência sobre sua condição de classe, o que criava condições para se pensar em estratégias de resistência diante das condições degradantes, da precarização do trabalho e da ameaça do desemprego (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014). Condições estas que são preservadas com a manutenção de estruturas que obedecem a esta lógica capitalista como as empresas juniores e universidades corporativas.

Para Faria e Leal (2007, p. 189) “o sucesso nos círculos acadêmicos e nas organizações de cada um desses modelos, confirmam que os tempos estão evoluindo: as formas explicitamente autoritárias de adestramento estão sendo substituídas pelas modernas formas de sedução, de envolvimento, de adestramento da alma”. Resta indagar se lutar por melhores práticas nas organizações, na perspectiva dos trabalhadores, seria algo reconhecido, valorizado e com participação dos mesmos, ou se eles já estariam cegos, envoltos por toda essa subjetividade e mistificação.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Objeto da pesquisa

A organização estudada neste trabalho é uma empresa júnior de administração, ciências contábeis e econômicas de uma universidade federal situada em Minas Gerais, sudeste do Brasil. Buscando resguardar os entrevistados da pesquisa e a própria instituição, a empresa júnior estudada será tratada pela sigla EJADM.

A EJADM está no mercado há 24 anos e realiza projetos de consultoria administrativa e econômica para empresas de todos os portes, sendo bem reconhecida no mercado e no Movimento Empresa Jr.

De acordo com o sitio eletrônico da empresa júnior pesquisada, os serviços oferecidos são nas áreas de:

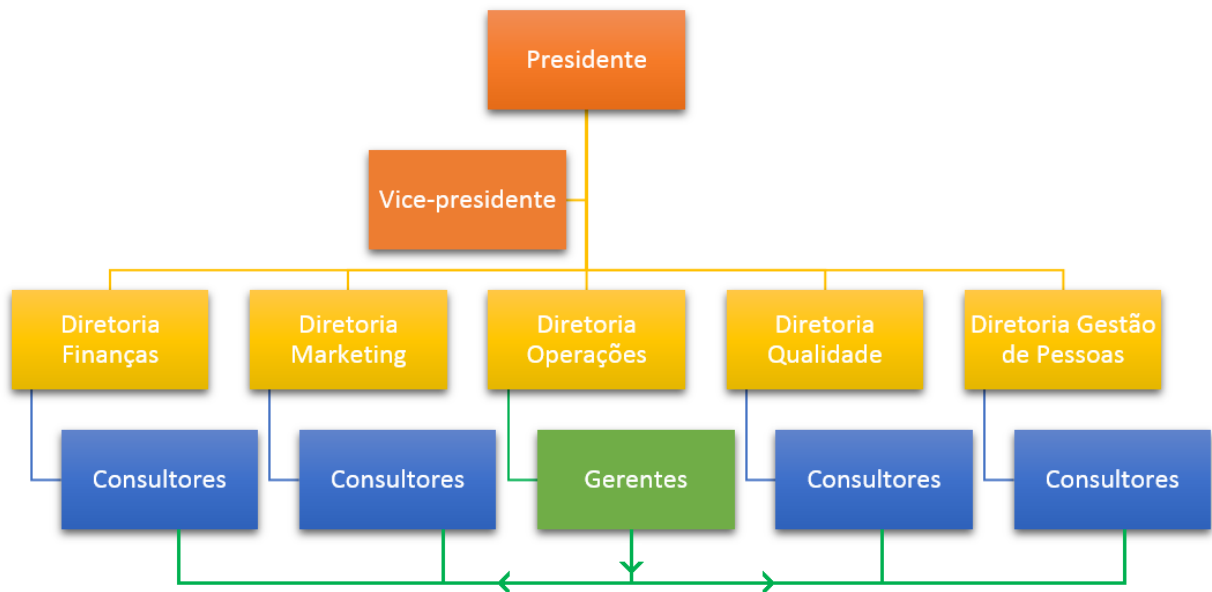
- Finanças (viabilidade econômico-financeira, análise de custo e preço de venda, gestão financeira, *valuation*);
- Gestão (estrutura organizacional, plano de negócios, planejamento estratégico);
- Marketing (pesquisa de mercado, pesquisa de opinião e satisfação, plano de marketing, *top of mind*);
- Produção (mapeamento e aperfeiçoamento de processos com cinco sentidos); e
- Gestão de pessoas (descrição de cargos, plano de salários e carreiras, avaliação de desempenho e pesquisa de clima).

A missão da EJADM é “Transformar universitários em empreendedores capazes de criar soluções para a sociedade”. Seus valores são: paixão, comprometimento, trabalho em equipe, profissionalismo e ética.

A empresa é gerida exclusivamente por alunos, não remunerados, que têm como compensação pelo trabalho na empresa as capacitações e a experiência adquirida. Os mesmos podem ser colaboradores da empresa por tempo indeterminado e a partir do primeiro período de faculdade. Como membros, podem permanecer na EJADM por no máximo dois anos.

Atualmente, a EJADM conta com 23 membros. A mesma passou por uma reestruturação que foi implementada no início de 2016 com o intuito de se horizontalizar, e está representada na Figura 2. A Figura 1 representa o antigo organograma:

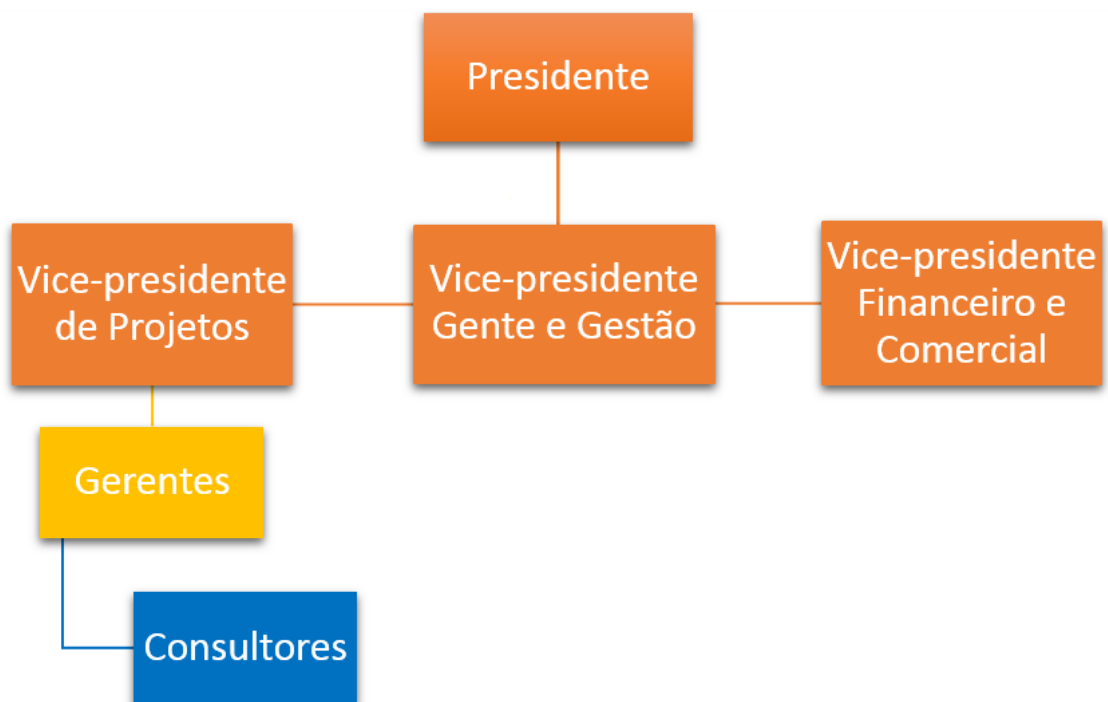
**Figura 1 - Organograma antigo da Empresa Júnior Estudada (EJADM)**



Fonte: Elaborada pela autora

A estrutura hierárquica atual da EJADM é representada pelo seguinte organograma:

**Figura 2 - Organograma atual da Empresa Júnior Estudada (EJADM)**



Fonte: Elaborada pela autora

### 3.2 Método de pesquisa

A pesquisa realizada é de base qualitativa que “enquanto conjunto de práticas, envolve, dentro de sua própria multiplicidade de histórias disciplinares, tensões e contradições constantes” (DENZIN; LINCOLN, 2006), sendo esta fundamentada na interpretação e comparação de análises de conteúdo, um procedimento utilizado em pesquisas qualitativas. Como descreve Bardin (1977, p.42),

Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Foi necessária uma pesquisa bibliográfica para se conhecer as práticas das empresas juniores e das universidades corporativas com maior profundidade e ter um conhecimento sobre em que estágio se encontra a temática a ser estudada para se avançar e acrescentar algo ao que já se conhece (SANTOS; FILHO, 1998). Deste modo, este estágio foi alcançado por meio de análise documental, a qual envolve: sites ligados ao assunto, jornais, livros, publicações e artigos científicos na grande mídia nacional e local.

### 3.3 Procedimento utilizado para coleta de dados

De modo a compreender como a empresa júnior EJADM exerce a dominação sobre seus membros, na medida em que se aproxima do padrão de atuação de uma universidade corporativa, foi realizada uma coleta de dados primários por meio de entrevistas do tipo semiestruturadas (Apêndice 2), as quais possuem questões elaboradas previamente de acordo com os objetivos e teorias do trabalho. Essa forma de consulta “vai permitir a análise e conclusões, segundo os objetivos previamente estabelecidos” (SANTOS; FILHO, 1998, p. 102). No roteiro das entrevistas, foram utilizadas questões da dissertação de mestrado de Bicalho (2009) e questões baseadas no artigo de Faria e Leal (2007) no qual se refere a Tabela 1:

Tabela 1 – Referências do roteiro de entrevista

Objetivo específico	Teoria de base da pergunta	Pergunta
Compreender de que forma a elaboração dos discursos e narrativas é utilizada pela empresa júnior no sentido de construir as práticas de seus colaboradores	<p><b>Controle físico:</b> Se encontra na divisão social do trabalho e técnica do trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas) e no desempenho (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>Qual sua visão sobre a maneira de vestir dos membros da EJADM? (São aceitas por imposição ou debatidas com os membros?)</p>
	<p><b>Controle simbólico-imaginário:</b> comportamentos de referência, competição interna, crenças e suposições, reconhecimento ou prestígio, ameaça pelo uso da força ou coerção, símbolos de sucesso ou fracasso (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>Você já percebeu algum tipo conflito dentro da empresa? Poderia citar exemplos?</p> <p>Há competição interna na empresa? Poderia citar exemplos?</p> <p>Existe algum membro que te inspire/um modelo ideal na empresa? (ex: os mais novos se inspiram nos mais velhos)</p>
	<p><b>Controle vínculos:</b> contratos formais ou psicológicos, interesses e necessidades, identificação subjetiva ou inconsciente, confiança nos desígnios da organização, fascínio (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>Como era seu cotidiano antes da participação na EJ?</p> <p>Quais motivos pessoais te causaram desejo e motivação para escolher participar da empresa júnior EJADM?</p> <p>Quais foram as mudanças em seu cotidiano, com a participação na EJ?</p> <p>Como foi o momento de se desligar da EJ?</p> <p>Como foi seu primeiro contato com a EJ e quais impressões gerais você teve sobre ela?</p>
	<p><b>Controle sedução monopolista:</b> discurso único, coesão primária (grande família, colaboradores). Monopoliza o discurso de tal forma que os indivíduos submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes nos dirigentes enquanto</p>	<p>Como é a sua relação com os diretores da empresa?</p> <p>Como você analisa a relação entre os</p>

	detentores das melhores alternativas de condução da organização (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).	<p>membros?</p> <p>Há encontros informais fora do ambiente de trabalho?</p> <p>Quais posições hierárquicas dentro da EJ você alcançou e quais foram as mudanças atreladas a elas?</p>
Identificar a influência na empresa júnior dos discursos acerca dos padrões organizacionais e de gestão considerados eficientes e eficazes	<b>Controle compartilhado ou participativo:</b> busca da legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de convicções e de procedimentos tidos como éticos (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).	Você acha que já contribuiu de alguma forma para algum tipo de mudança dentro da empresa? Se sim, como?
	<b>Controle normativo:</b> regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas, convenções que gerem obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).	<p>Como é/foi o seu cotidiano na EJ?</p> <p>Há uma política de normas na EJADM? Poderia citar exemplos?</p> <p>Essas normas foram discutidas ou já existiam quando você começou as atividades na EJADM?</p>
	<b>Controle finalístico ou por resultados:</b> metas, objetivos e compromissos, especialmente os que configuram sentimentos de cumplicidade (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).	<p>Há metas e objetivos claros para membros? Poderia citar exemplos?</p> <p>Como você avalia as metas e objetivos dos membros?</p>
Comparar a forma de controle psicossocial exercidas pelas universidades corporativas com as práticas de ideologia, dominação e controle da empresa júnior	Comparação da teoria com os dados coletados.	

Fonte: Elaborada pela autora

Foram entrevistados membros e ex-membros da EJADM. A empresa júnior em questão passou por uma reestruturação organizacional. Assim, a Tabela 2 mostra a relação de entrevistas com os ex-participantes no antigo organograma. A Tabela 3 mostra a relação de entrevistas dos participantes no atual organograma.

**Tabela 2 – Sujeitos da pesquisa por função no antigo organograma**

	<b>Ex-participante</b>
Ex-colaborador <sup>1</sup>	1
Ex-Trainee <sup>1</sup>	2
Ex-Consultor	4
Ex-Diretor	1
Ex-Gerente	2
Ex-Vice-presidente	-
Ex-Presidente	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 3 – Sujeitos da pesquisa por função no atual organograma**

	<b>Participante</b>
Colaborador <sup>1</sup>	-
Trainee <sup>1</sup>	-
Consultor trainee	1
Consultor	4
Gerente	1
Vice-presidente	2
Presidente	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Todas as entrevistas foram gravadas mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A todos foram garantidos o sigilo nominal e a não identificação de suas identidades, sendo então identificados, alegoricamente, pelas siglas M para membros e EM para ex-membros. O dígito numérico corresponde a determinado membro ou ex-membro. Assim, por exemplo, M1 significa membro 1 dentre os nove entrevistados, enquanto EM3 é o ex-membro 3 dentre os onze entrevistados. Para ocultar os cargos e departamentos mencionados nos depoimentos, utilizamos os códigos C e D, respectivamente; acrescentados de dígito numérico, como por exemplo, C1 corresponde ao cargo de número 1. Para os depoimentos dos ex-membros, segue a mesma regra com a letra E na frente, como EC1. O código para a empresa júnior analisada em questão será EJADM, como dito anteriormente.

---

<sup>1</sup> Apesar do cargo de trainee e de colaborador não serem considerados membros, pois estão em fase de treinamento, consideramos importante os entrevistar, pois os mesmos fazem parte da rotina da empresa por onde a dominação e o controle acontece.



### 3.4 Procedimento utilizado para análise dos dados

A análise dos dados foi feita de forma a valorizar o conteúdo dos discursos que dão sentido as falas dos entrevistados, segundo Guerra (2006). Para isso foram utilizados os seguintes procedimentos:

- a) Transcrição. As entrevistas foram transcritas de forma integral e fiel ao que foi dito.
- b) Leitura das entrevistas. Construção de uma pequena síntese da narrativa.
- c) Construção das sinopses das entrevistas. Tabulação das sínteses dos discursos com as mensagens essenciais das entrevistas, agrupadas de acordo com a temática e problemática dos objetivos da pesquisa.
- d) Análise qualitativa. Interpretação e análise do material aprofundando a temática.

Os objetivos foram respondidos de acordo com a análise dos conteúdos dos depoimentos, onde os mesmos foram confrontados com os conceitos utilizados.

**Quadro 1 - Análises dos objetivos específicos**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Procedimento de coleta de dados</b>
Identificar a influência na empresa júnior dos discursos acerca dos padrões organizacionais e de gestão considerados eficientes e eficazes	Perspectiva interpretativa	Entrevistas semiestruturadas
Compreender de que forma a elaboração dos discursos e narrativas é utilizada pela empresa júnior no sentido de construir as práticas de seus colaboradores	Perspectiva interpretativa	Entrevistas semiestruturadas
Comparar as práticas de ideologia, dominação e controle da empresa júnior com as formas de controle psicossocial exercidas pelas universidades corporativas	Perspectiva comparativa	Entrevistas semiestruturadas

Fonte: Elaborada pela autora

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos dados coletados durante a pesquisa empírica. A questão é abordada em dois tópicos: a visão dos membros e dos ex-membros das experiências vivenciadas pelos sujeitos durante o período em que atuam ou atuaram na EJ de administração de uma universidade federal situada Minas Gerais. O assunto será tratado em categorias distintas, a despeito de ser diferente o tipo de envolvimento e a dominação simbólica do sujeito que está atuante na EJ e que já se desligou. A divisão apresenta finalidades analíticas, nas quais serão mostradas as convergências e divergências dos discursos. Em uma seção posterior, são apontadas as interconexões das manifestações empíricas apresentadas com as práticas das universidades corporativas.

### 4.1 A visão dos membros

Compreender como os discursos e narrativas utilizados pela empresa júnior constroem as práticas de seus colaboradores, significa dizer de que forma a mesma influencia e molda o comportamento e posicionamento de seus membros.

Diante dos dados empíricos, pode-se perceber uma grande mudança na vida dos estudantes que participam da empresa júnior, comparando sua rotina de antes, durante e depois de sua atuação na EJADM.

Aqui na empresa júnior acaba que é um pouco mais puxado mesmo, porque agora realmente a gente está trabalhando com mercado, então fica uma coisa mais puxada. Mudou realmente a minha vida depois que eu entrei na empresa júnior (M4).

Os membros entrevistados entraram na EJADM no começo da faculdade, no primeiro ou segundo período, com exceção de dois respondentes, o restante só se dedicava à faculdade, sem nunca terem se envolvido com nenhum projeto de pesquisa, extensão ou estágio. Até o momento, a empresa júnior é o primeiro e único contato dos mesmos com algo fora da sala de aula, desenvolvido na universidade. Neste sentido, não possuem uma visão ou experiência dos mais diversos programas que a universidade pode proporcionar, conhecendo e vivenciando somente o que a EJADM proporciona.

O primeiro contato de alguns entrevistados com a empresa júnior foi através de colegas que já participavam de EJ, em que as experiências dos amigos na EJADM ou na EJ de outros cursos motivam e incentivam sua curiosidade e interesse pela proposta que as mesmas

oferecem. A Semana Empresarial promovida anualmente pela EJADM também foi um ponto bem citado, dando uma impressão geral de que os alunos eram muito bem organizados.

Pelo tamanho do evento, eu via que o pessoal gostava mesmo do que estava fazendo. Eu não sabia muito bem como que era. Aí quando eu pude entrar no trainee que eu fui saber mesmo como que era (M9).

O primeiro contato também ocorre através de uma palestra que a EJADM faz nas salas de aula no início de cada período letivo instigando a vontade de entrar para a EJ no aluno que acaba de entrar na faculdade, sendo simpáticos, apresentando vídeos da empresa, exibindo casos de sucesso de ex-membros, e utilizando de outros artifícios no intuito de captar colaboradores e posteriormente futuros membros.

Uma questão que a gente aborda aqui é de alguns acharem que está distante que a empresa júnior é uma coisa mais fechada e tal. E isso é uma das pautas que a gente trouxe: o calouro chega, o relacionamento com todo mundo é importante, essa galera que chega é o futuro da empresa. E uma coisa que eu foquei é que é importante você manter isso (M1).

Todo o comportamento e envolvimento dos membros para com os estudantes que acabaram de ingressar na universidade é crucial para que os mesmos se interessem por ela. O modo de se portar, a vestimenta, as falas, o relato de experiências de sucesso de ex-membros, a “vantagem” de se ter contato com o mercado desde o começo da faculdade, o contato com atividades extracurriculares, entre outras coisas, faz com que a maioria das pessoas tenha uma boa impressão sobre a EJADM. E mesmo aqueles que não tiveram uma boa impressão, possuíram vontade de participar.

De impressão geral, primeiro eu não entendia o que era a roupa social, eu achava que era uma distância que criava, mas depois de entrar eu comecei a entender a realidade do que era, de cliente e tudo, dessa questão em si. Acabou que eu tive um pré-julgamento o pessoal que estava sempre na correria e as vezes não parava para ser tão simpático, dar atenção e tudo. Mas depois você acaba entendendo também o lado deles, porque muitas vezes você fica em uma correria louca. Então não é algo proposital. Então muitas primeiras impressões acabam sendo distorcidas e quando você faz parte você compreende melhor. E também vi alguns detalhes que pensei, um dia eu quero participar disso até mesmo para mudar algumas concepções e tudo (M1).

Minha primeira impressão não foi das melhores porque eu sempre via eles trabalhando muito, eles deixavam de sair com a gente, a gente acabava não entendendo o porquê. E só fui entender agora (M3).

O entrevistado M1 teve uma visão um pouco crítica sobre os membros que participavam, antes do mesmo entrar, mas ao mesmo tempo tinha uma vontade de ser um deles participando da EJADM. Na visão dele atualmente, eram percepções errôneas pois quando você vivencia a EJ você entende os porquês de tudo ser como é. Ou seja, mesmo uma

pessoa com uma percepção não tão positiva da EJ, uma vez lá dentro, envolvida por todo o sistema da EJADM, passa a concordar, aceitar e "compreender" como tudo deve ser feito. Para Vieira e Lemos (2014, p. 260), "as empresas se apresentam como facilitadoras para a realização dos sonhos. É nesse espaço, por meio do trabalho, que cada indivíduo busca realizar-se".

As motivações para escolherem participar da EJADM são variadas, como: intuição de que seria algo que desenvolvesse pessoalmente; questão profissional; oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal, liderando pessoas; incentivo da família e de amigos que já participaram; currículo; capacitação; oportunidade de vencer a vergonha.

Dentre nove entrevistados, cinco citaram a vergonha e timidez como algo que a empresa júnior ajudaria a superar por ser uma experiência engrandecedora, pois o mercado de trabalho exige um perfil de profissional comunicativo.

A opinião dos membros e conversa com os mesmos influencia fortemente na decisão de participar da empresa júnior, pois causa uma curiosidade nos alunos sobre o que acontece lá dentro. Essa mistificação sobre o que é a EJADM, o que se faz nela, o sucesso que os ex-membros tiveram, a coloca em um patamar de superioridade, de induzir o pensamento dos alunos a querer buscar algo intangível que ela oferece.

Sabe aquela sensação de eu não sei ao certo porque eu tenho que ir, mas tem alguma coisa me falando que eu precisava participar. Eu passava aqui em frente e sempre tinha aquele *feeling* de nossa, tenho que participar disso, sem saber o porquê, mas tinha alguma coisa que me falava que eu tinha que vir para cá. E acabou que essa intuição que eu estava tendo foi muito séria, foi muito certa. Porque eu vejo que eu não me arrependo de nada que eu fiz aqui dentro, é um desenvolvimento muito constante, eu consegui aprender muita coisa aqui (M4).

Este depoimento pode ser referenciado à socialização por antecipação, colocada por Motta (1979), na qual a mesma é muito significativa tratando-se do desenvolvimento de forte identificação do indivíduo com um grupo ao qual ele ainda não pertence.

A maioria dos entrevistados participou de processo seletivo para entrar na EJ como *trainee* sem saber o que se fazia nela. Isso mostra tamanha credibilidade e encantamento que a EJADM consegue passar para os estudantes, onde os mesmos se sujeitam a um processo seletivo sem ao menos saber qual o objetivo e propósito de tudo, descobrindo isso depois de um tempo. Para Freire (1987, p. 38) são "[as mídias] armas da dominação, isto é, da propaganda, dos slogans, dos 'depósitos'".

Eu via que o pessoal gostava mesmo do que estava fazendo. Eu não sabia muito bem como que era. Aí quando eu pude entrar no trainee que eu fui saber mesmo como que era (M9).

Achava interessante o pessoal trabalhando aqui. Não sabia direito o que eles faziam, mas achava interessante. Aí eu falei, vou ver como funciona isso (M4).

Com a entrada na EJ, a grande mudança na vida de todos os entrevistados foi com relação ao tempo, que agora é reduzido para *hobbies*, família e faculdade.

Hoje em dia eu passo bastante apertado porque felizmente, não sei se é felizmente, mas eu não paro nunca (M3).

O tempo reduz bastante, você tem bastante coisa para fazer. Principalmente no trainee, você fica bastante sobrecarregado, **eles querem te forçar o máximo para ver o seu melhor**. E você acaba ficando com pouco tempo para realizar suas atividades pessoais (M6) (grifo nosso).

Você fica mais em função da faculdade e da empresa mesmo. Porque fica bastante atarefado. Mas também é bastante proveitoso, porque é um crescimento que eu escolhi, sabia que provavelmente ia ser assim, e com o tempo você vai se adaptando (M1).

O discurso de todos com relação a isto é muito parecido, justificando que é uma questão de prioridades, de responsabilidade, e que com o tempo se adaptam à rotina. A superexploração que ocorre na empresa fica evidenciada nas falas. Outra mudança apresentada por dois entrevistados é algo grave, em que os mesmos apontam a EJADM como sua verdadeira faculdade.

Quando realmente eu entrei aqui dentro e vi o que era administração (M4).

Se eu tivesse entrado na EJADM um pouco antes talvez o que eu teria aprendido aqui na EJADM me ajudaria nas provas, só que como eu deixei para entrar um pouco mais tarde, acaba que eu estou no mesmo nível, agora no quinto período que a gente começou realmente a ver matéria da administração eu já estou vendo aqui também. Então está no mesmo nível, por isso que de nota continua a mesma coisa (M5).

Em outros termos, é na EJADM que se aprende o que é administração. As atividades e o conhecimento da EJADM ajudariam a fazer as provas da faculdade, e não o contrário. Esses jogos de palavras têm muitas concepções e ideias por trás. Freire (1987) aponta que usar a educação como prática da dominação é uma atividade que vem sendo feita pelas organizações, que dessa forma mantem a ingenuidade dos educandos, o que nem sempre é percebido por muitos, e os acomoda ao mundo da opressão (FREIRE, 1987).

Para se adequar aos comportamentos e cultura da empresa, um dos requisitos é usar roupa social durante todo o momento em que se está na empresa júnior, e segundo os

entrevistados, também é recomendado usar em sala de aula, mesmo que o membro já tenha encerrado suas atividades do dia na EJADM.

Dos nove entrevistados, somente um membro acha que é algo que deveria ser mudado. Os restantes possuem o mesmo discurso, e defendem a ideia de que é algo necessário, dá credibilidade, demonstra profissionalismo, dá um caráter sério, nas grandes empresas usa-se roupa social, é algo que faz a diferença no contato com os clientes da EJ, entre outros.

Porém, em suas falas, muitos expõem que foram entender esta necessidade somente quando entraram na EJADM, ou seja, o controle e dominação na empresa júnior está sendo exercido de forma sutil, assim como nas organizações, direcionados através da subjetividade que segundo Faria e Meneghetti (2007, p.85) “é em sua essência controlada pela consciência do sujeito individual ou coletivo quanto à sua conduta no local de trabalho e na rede social a que se submete”.

A roupa, neste caso, é muito mais do que uma vestimenta. É um instrumento da empresa que “engrandece” os membros, como podemos ver nos depoimentos:

Na minha visão, as vezes é ruim, mas eu gosto. É ruim porque agora está calor, e eu estou sentindo muito calor. Mas é bom porque vai reunir com uns clientes, as vezes o cliente é uma pessoa muito rica, e assim a gente lida de igual para igual. A gente não fica por baixo e consegue conversar com eles melhor. Assim eles não têm um preconceito da gente, não ficam pensando que a gente é ‘zuado’, é avacalhado por ser estudante. Então o pensamento é esse. É ruim usar a camisa social, é. Mas eu penso que é necessário (M3).

Percebe-se que o fato de se vestir de maneira social, o empodera de tal forma que sem a roupa social, ele se sente inferior a uma pessoa com poder aquisitivo financeiro alto. O membro se sente desconfortável com a roupa em certos momentos, mas mesmo assim não se incomoda em usá-la sempre para atender algum cliente que esporadicamente se dirige até a empresa.

O entrevistado M2 acredita que quando vai lidar com uma empresa maior e mais tradicional a roupa formal faz toda a diferença, já para empresas menores a questão da roupa não faz tanta diferença. Desta forma, mostrando a mesma ideia que para lidar com pessoas de poder aquisitivo maior se deve que ter uma formalidade na roupa.

Quando eu cheguei aqui em vi o pessoal de roupa social eu falei eu quero, eu quero me vestir assim. Porque passa que você é mais formal. Passa mais credibilidade para a pessoa. Acho que agrega muito a gente aqui. Até entendo porque a gente de roupa comum talvez uma pessoa pense, um empresário que venha aqui comprar um

projeto, talvez ele não leve muito a sério. Mas com a roupa social passa mais essa credibilidade (M7).

Por mim e por vários aqui, eu não acho que roupa vai mudar conhecimento algum de alguma pessoa. Então por exemplo, se eu estou de bermuda ou se eu estou com uma social meu conhecimento, meu porte, minha maneira de falar e tudo o que eu vou saber abordar de um cliente vai ser a mesma. Mas uma coisa que eu comecei a compreender quando eu entrei e realmente pelo fato de estar negociando com o cliente, é que infelizmente a sociedade ainda se importa com isso e a gente faz isso não por uma imposição nossa de ‘ah, temos que andar bonitinho para pagar de mocinhos para o pessoal olhar e admirar’. E a questão da roupa social é algo que ajuda pelo menos a melhorar essas imagens do que eles já têm de julgamento sobre nós. Então acaba que quando eu entrei eu entendi e até concordo. Não queria que fosse assim, mas infelizmente é a vida em sociedade que a gente tem que ainda tem um julgamento pelo seu quesito social, como você parenta ser. É necessário (M1).

Os membros entrevistados utilizam sempre o discurso de parecerem pessoas sérias e responsáveis para os clientes através da roupa, acreditam que esta pode influenciar na decisão de um cliente para contratar os serviços da empresa.

A única fala destoante dos outros membros foi de M5:

Eu era a favor de usar essa blusa polo que a gente usa só na sexta usar sempre, eu sempre tento aqui trazer para usar, mas acaba que não muda, a gente continua mesmo usando a social porque é aquela coisa né, sempre foi assim, o cliente olha. Porque a gente é estudante, então a gente tem que mostrar para o cliente que a gente está realmente aqui para poder aprender, que a gente vai fazer um bom trabalho. E aí o pessoal acha que você está vestido com roupa social, ele vai olhar você com outros olhos sabe. Eu já tive cliente que eu fui uma vez com a blusa polo e ele ficou, nossa que legal vocês usam um ‘uniformezinho’ com o símbolo da EJADM. Ele já achou legal. Então é uma coisa que poderia ser mais flexível porque tem cada tipo de cliente que é diferente. Eu sempre tento trazer a polo para ficar mais flexível realmente. Muita gente já reclamou, até professor mesmo não acha legal a gente ficar usando social. Distancia um pouco a gente dos outros alunos (M5).

Há uma contradição nos discursos. A maioria vê a roupa como algo imposto pela empresa, mas três entrevistados dizem que mesmo sendo algo imposto, a questão é discutida, o diálogo é sempre aberto, pois muita gente não concorda. Percebe-se a dificuldade de se mudar uma regra de anos, pois há debates sobre o assunto dentro da empresa, porém a prática permanece.

A roupa, neste caso, tenta posicionar a imagem corporativa da EJADM, que também é um instrumento estratégico, planejado e desenvolvido para fazer uma atração e retenção de funcionários, assim como para manter e fidelizar os clientes; sua construção é um processo contínuo que visa ao reconhecimento positivo do mercado (VIEIRA; LEMOS, 2014).

Em relação ao relacionamento dos entrevistados com os diretores da empresa, todos afirmam ter uma boa relação, tranquila. Porém, os entrevistados M2 e M8 observam que tem

um certo distanciamento, uma ausência dos mesmos para com os cargos mais baixos, de consultores.

Minha relação com eles é boa, mas não é uma relação que eu posso ter uma relação próxima, que eu possa brincar, que eu possa conversar direito. Tem que ser sempre aquela relação formal (M2).

A gente tem muitos processos que não estão dando certo e a gente vem mal já em algumas gestões e nada estava sendo feito para mudar. E nessa gestão está sendo feito alguma coisa para mudar, para melhorar o clima até, para empolgar mais o pessoal. Eu estou gostando. É lógico que nem sempre eu concordo com tudo, né. Acho até que as vezes alguns são meio ausentes assim, mas, eu lido bem com eles (M8).

Nota-se que mesmo com a reformulação do organograma para diminuir as hierarquias, ainda é presente na empresa um jogo de poder entre os membros. Na visão de um dos diretores, não há conflitos e nem atritos com os mesmos.

A gente não impõe aquele momento chefe de faz isso, porque eu sou diretor e você é consultor, por exemplo, é uma coisa que não acontece. A gente trabalha muito em cima do princípio de liderança mesmo, pelo menos eu desenvolvendo aqui dentro, eu procuro sempre fazer o que a pessoa que está abaixo de mim, que também não é abaixo porque eu não gosto muito dessa nomenclatura aqui dentro, consiga ser melhor do que eu fui quando eu estava naquele cargo, sabe. Então a gente trabalha muito para conseguir desenvolver essas pessoas. Lógico que sempre tem uma pessoa que pensa de um jeito, outra pessoa que pensa de outro, mas a gente sempre procura conversar para chegar em um objetivo, sabe? Ter uma coisa que seja melhor para a EJADM (M4).

Na própria fala do entrevistado se tem uma correção do modo como ele se refere aos cargos inferiores em um primeiro momento - “a pessoa que está abaixo de mim” -, demonstrando que de certa maneira, mesmo que de forma subjetiva e implícita, a hierarquia ainda está presente na empresa.

A relação entre os membros depende de cada gestão na EJADM. Como a gestão muda a cada seis meses, há uma rotatividade grande entre os alunos. Três entrevistados apontam que na gestão anterior à atual, a relação era bem ruim, desunida e com grupinhos. Nesta gestão atual todos os entrevistados afirmam que a relação está positiva, com um clima bom.

Contudo, o entrevistado M3 fala que em geral a relação é boa, mas com determinados membros a relação é ao ponto de querer que os mesmos saiam da empresa. O que mostra contradições em sua fala e que nem tudo sempre é tão amigável quanto parece.

Hoje para mim a relação com o pessoal é muito boa. Lógico que tem alguns que me incomodam lá dentro ainda, que eu não tenho uma relação muito boa, mas que vão sair gestão que vem...se Deus quiser. (risos) (M3).

De acordo com M2, por meio da mudança de estrutura, estão tentando alterar também a cultura para estimular união dos membros. Estimular a união dos membros como um time



para a busca de resultados [ou interesses da empresa] com o discurso de que assim o membro irá se desenvolver.

A rotatividade é muito alta e depende muito de quem está aqui dentro. Mas agora eu vejo o pessoal mais unido, até porque a gente mudou a estrutura e estamos mudando a cultura, de voltar para resultado, de ser um time, de ser unido. Então hoje em dia eu vejo o pessoal mais feliz, digamos assim, mais motivado a estar aqui dentro. Porque antes, eu achava o pessoal meio disperso, parecia que tinha gente que estava aqui por estar e não por querer se desenvolver e dar o máximo de si (M2).

Os discursos e narrativas dentro da EJ demonstram respeito pelos diretores e presidentes da empresa, e em muitos casos os mesmos servem de referência de comportamento, de admiração ou prestígio pelos demais membros, como um modelo ideal a se inspirar e seguir.

Com exceção de dois entrevistados, todos os outros membros possuem um colega membro da EJ ou ex-membro em quem se inspiram para alcançarem seus objetivos pessoais.

Tem pessoas, tem muitas pessoas que saíram daqui, mas que me inspiram muito sabe. Tem pessoas que eu mantenho contato até hoje, porque é uma forma de me motivar (M2).

Essas pessoas que saem daqui com essa mentalidade de usar a empresa júnior como um trampolim para a carreira profissional, acho que são essas as pessoas que eu tenho como exemplo para mim (M7).

A pessoa pode sentir, mas de vez em quando ela fica envergonhada de falar alguma coisa. Igual eu pensava muito nisso, ‘nossa diretoria que legal, eles se desenvolveram, olha como eles sabem’. Mas eu nunca cheguei para a pessoa e falei. Então é uma coisa que assim, é muito pessoal quando a pessoa sente alguma coisa disso. Eu sou o C4. Então assim, já é um nível mais elevado assim, da escala hierárquica que teria. Só se fosse algum ex-membro de outro período. Uma pessoa que eu sempre penso, foi um presidente aqui da EJADM, conseguiu, passou em um trainee na Nestlé, e agora ele está trabalhando na Europa, sendo gerente da Nestlé na Europa e em todos os países da Europa ocidental. É um membro mais antigo, não é tão de agora. Até por ser aquela coisa mais idealizada sabe, aquela coisa mais intangível de você pensar ‘nossa, que incrível, um dia eu ainda quero ser assim’. Acho que seria essa pessoa (M4).

Observa-se que a grande inspiração para a maioria dos entrevistados são os casos de sucesso de membros que saíram da EJ e que estão trabalhando em grandes empresas; em momento algum se “traz elementos para uma discussão sobre a índole desse indivíduo” (ITUASSU; TONELLI, 2014, p. 106). A “ingenuidade” de M7 mostra o quanto deposita-se na EJ uma expectativa de alavancar o indivíduo na carreira profissional, como se a EJ fosse algo crucial no currículo para se ter “sucesso”.

Todos os entrevistados afirmam que há encontros informais fora do ambiente de trabalho, mas muitas vezes os mesmos se dividem em grupos que tiveram mais afinidade; observa-se assim um grande distanciamento e falta de intimidade dos membros. Percebe-se

que a “união” de todos os membros se restringe à empresa, mas com grande ausência de afinidade entre eles, o que faz com que a diretoria tente os aproximar.

Aqui na EJADM semana passada a gente comprou pizza, depois do horário comercial e tudo, para ser uma coisa bem informal mesmo, para a gente se conhecer e ter um contato realmente. Para sair daquele negócio de é projeto, é trabalho, é tudo (M4).

O ambiente informal quebra a hierarquia existente entre os membros e se torna um lugar mais propício e aberto a se expor opiniões, debater ideias que não são recomendadas a serem discutidas dentro da empresa júnior, como mostra o depoimento de M1:

Tem uns dias que a gente discute e tudo. As questões da empresa, o que tem que mudar, o que não, como está sendo tudo, em um ambiente mais descontraído e tal, para fugir do formalismo e todo mundo estar falando de igual para igual, expondo suas ideias e melhorando. Então a gente está tentando trazer isso à tona de novo porque é um ambiente que eu acho importante (M1).

As posições hierárquicas que os membros vão conquistando, segundo os entrevistados, vão acarretando em mais responsabilidades, principalmente quando se é um líder de uma equipe. Quando se realiza um projeto, toda a responsabilidade é colocada sobre um membro, o responsável por ele. Se algo der errado a culpa é do membro que está à frente do mesmo, e não um problema da empresa como um todo e de todos os estudantes que contribuíram com ele. Isso faz com que o membro responsável pelo projeto fique sobre pressões constantes.

O processo de gerência ele engrandece bastante, apesar de ser muito maçante. E hoje eu tenho mais responsabilidade porque eu peguei um projeto que eu lido diretamente com o cliente, eu sou o C3 dele. Então eu tenho muito mais responsabilidade, porque se esse projeto der errado cai tudo em cima das minhas costas (M3).

Quando eu virei C2 eu comecei a ter esse senso maior de responsabilidade. Da mesma forma como C1. Tudo da empresa parece que é culpa minha, que é responsabilidade minha (M2).

O gerente de projeto é quem está frente a frente com o cliente. Quando vai apresentar o resultado do projeto, quem vai ser o responsável é o gerente. Se acontecer alguma coisa errada vai sempre pegar no pé do gerente (M5).

Para M1, a questão de hierarquia é algo que não deveria existir dentro da EJ, já que todos ali são estudantes e estão juntos com o mesmo propósito de aprender.

Acho que por mais que exista a hierarquia e tudo, um já seja isso ou aquilo, todo mundo aqui é universitário, todo mundo é estudante. Então isso as vezes pode, por exemplo, para o mercado não ser um pensamento tão válido dependendo do tipo de empresa, mas eu particularmente nunca frisei isso na minha cabeça a questão de hierarquia e tudo. Então para mim é todo mundo muito igual (M1).

O trainee é uma fase de qualificação do estudante, no qual durante 2 meses, é avaliada sua aptidão a ser membro efetivo da EJADM, em que é simulada a realização de projetos, seu

comprometimento e adaptação com a rotina da empresa, entre outros requisitos. Quando saíram do processo de trainee, os entrevistados acreditam que passaram a possuir mais voz e participação na empresa.

Acho que quando você é trainee, você é muito travado. Coisas que vocêalaria enquanto consultor você nãoalaria como trainee, porque você não se sente à vontade e você tem medo mesmo de falar alguma coisa que a pessoa não goste e incomode a pessoa e você não passa, sabe? Acho que esse lance de ser mais aberto e falar mais e gerar mais opinião muda bastante (M8).

Esta visão acrítica da realidade é fruto de um instrumento alienador que a EJ utiliza, com aparências libertadoras (FREIRE, 1987). Como se observa também no depoimento de M2.

Acho que eu amadureci também um pouco, sabe. Até por lidar com muito empresário de mercado, eu me senti mais empresária. Na empresa júnior eu me sinto mais empresária de verdade, como se eu tivesse adiantado o meu futuro (M2).

Quando há algum desvio de comportamento detectado no sujeito, os mesmos são imediatamente repreendidos.

Quando você é trainee, você é muito pressionado, muito avaliado, você não tem muita liberdade. Eu falava muito as coisas, e o pessoal me reprimiu. Quando eu fui consultor trainee, já era mais de boa, mas o pessoal ainda me avaliava. E ainda tinha aquele peso em cima de mim de não poder sair falando. Como consultor é tranquilo. O pessoal é amigo, eu tento não falar coisas que podem prejudicar as pessoas e a EJADM em si. Quando você é trainee você é muito reprimido e quando você vira consultor você é meio solto assim. Eu fazia algumas críticas sobre os processos e tal. Sobre até o processo de trainee, porque você chega meio perdido aqui e te passam as coisas e as vezes não da melhor forma possível. E as vezes eu reclamava isso e o pessoal falou que não era bom ficar falando isso, por exemplo, na sala principal que todo mundo ouvia. Aí eu fiquei meio quieto (M6).

Os conflitos e bastidores das relações dentro da EJADM são bastante disfarçados. Os alunos que tem cargo mais altos procuram ter o controle de tudo o que acontece na empresa, e repreendem as pessoas envolvidas em conflitos através de *feedbacks*.

Eu já vi conflito na diretoria, quando eu era consultora, do pessoal brigar porque as vezes um achava que tinha que fazer uma coisa, o outro achava que tinha que fazer outra. Então eu via pessoas discutindo. Mas nesse conflito eu não sei o que aconteceu nessa época. Porque era meio sigiloso o que acontece na diretoria (M2).

Tem pessoas aqui que não vão muito com a cara de outras. Mas são poucas. E não é nada explícito, é implícito (M6).

Um exemplo de conflito foi com o orçamento de um projeto, que foi propositalmente colocado abaixo do necessário para não perder a venda com o cliente.

A gente fechou um projeto que a gente vai ter que viajar para 10 cidades. Aí não orçaram passagem e não orçaram hospedagem. Contaram com o carro das pessoas

que estão aqui dentro e com família de fora. Aí nego ficou meio puto, porque como você faz um projeto contando com o carro da galera? Você não é obrigado a emprestar seu carro. Então se a galera não emprestar não tem projeto (M8).

Mesmo acontecendo esse erro ao orçarem o projeto, em nenhum momento eles pensaram em retirar da porcentagem de lucro do projeto o orçamento para dar condições para os membros viajarem. A coerção é grande pois ou eles emprestam o carro ou não tem projeto. Além disso, tem a questão das pessoas que não possuem condições financeiras para bancar viagens, hospedagem e alimentação em diferentes cidades, o que também restringe os membros que irão ter a oportunidade de desenvolver o projeto.

A competição interna na empresa praticamente não existe entre os membros segundo os entrevistados; a não ser em disputa para subir de cargos, o que acontece semestralmente.

O que eu vejo aqui é que nessa gestão realmente tem uma colaboração muito grande, não tem o que você competir aqui dentro porque está todo mundo para uma mesma meta, um mesmo propósito. Então está realmente o pessoal colaborando. Não tem muito motivo de ter competitividade aqui dentro (M1).

O que acontece de forma sistemática é a competição entre empresas juniores concorrentes e principalmente competição para fechar o maior número de projetos a serem desenvolvidos. Mas isso é uma cultura que estão querendo modificar, pois em algumas visões, a competição entre os membros é melhor para a empresa do que o comportamento de ajuda e colaboração entre eles.

É uma coisa que eu quero colocar. Porque querendo ou não as atividades são divididas, então cada um tem a sua responsabilidade ali. Então ninguém compete com nada. Mas acho que a gente tem que fechar mais projetos na minha opinião, na minha visão. Quanto mais melhor. Então eu já pensei em colocar meta individual para cada um, para justamente estimular a competição, porque eu vejo que o pessoal é muito de competir entre eles assim. Eles competem por coisa bobinha. Mas eu acho que se eu colocasse isso como uma coisa mais formal, digamos assim, eles iam usar a competição do dia a dia para uma meta mesmo, um objetivo nosso, em comum. Eu acho que a competição melhora o todo. Porque na minha opinião, cada um dá o melhor de si quando você está competindo (M2).

A empresa júnior também utiliza de padrões organizacionais e de gestão considerados eficientes e eficazes no seu ponto de vista e são passadas para o membro suas regras desde trainee, para os mesmos serem avaliados se estão aptos ou não a se enquadrarem no perfil desejado. O “interesse mútuo” do trabalhador e da organização, se resume no empregado realizar seu trabalho de acordo com as normas, os projetos, os objetivos e as estratégias da organização, evitando sempre conflitos ou os escondendo para evitar uma ameaça à ordem (FARIA; LEAL, 2007).

O cotidiano dos membros na EJADM é bem flexível na teoria, pois eles só possuem um horário fixo na semana para estar na empresa, mas todos os entrevistados permanecem na empresa o dia todo pois possuem muitas atividades. E mesmo quando estão livres é recomendado você estar na empresa para socializar com os outros membros.

Quando eu não estou aqui é porque eu estou aplicando algum questionário para algum projeto daqui na rua. Mas assim, é bom ficar aqui, não é ruim não. Nem todos os momentos são produtivos não, a gente fica aqui muito atoa também as vezes. Mas come bastante tempo (M8).

É recorrente a prática de membros da EJADM estarem sempre saindo e entrando durante as aulas e irem para a EJ, como mostra o depoimento de M2: “eu fico aqui na parte da manhã toda e as vezes eu saio da aula também e venho para cá”. Isso mostra a importância e peso que dão para cada coisa. Existe um grupo de estudos para desenvolver projetos para a EJADM, o que também mostra que se dedicam aos estudos voltados ao que estão fazendo lá dentro, de certa forma, deixando de lado a vida estudantil.

As normas formais existentes na EJ estão presentes no regulamento, no estatuto da empresa, no manual de como se comportar dentro da empresa júnior e com as pessoas externas a ela. Porém, muitas dessas normas não estão dentro desse documento, fazem parte de um costume, uma cultura da empresa que não estão nos manuais.

É uma coisa que a gente tem que ficar em cima até mesmo para garantir que não fique muito perdido, ache que tudo é festa. Então acaba que a gente tem que trabalhar muito em cima disso. Tem até essas normas que não estão escritas diretamente, mas assim, que você sabe que elas existem, aquelas normas que estão na organização, mas não precisa estar certinho, tudo detalhado. Porque são normas de convivência mesmo (M4).

Essas normas não escritas são o próprio instrumento de dominação e controle exercido pelos membros, que são condições preservadas para a manutenção de estruturas, como a da EJ, que obedecem a lógica capitalista.

Como a empresa júnior possui 24 anos de existência, todos os entrevistados afirmaram que as normas já existiam quando os mesmos começaram as atividades na EJADM. A presidência afirma que são abertos a mudanças, se necessário; tudo é muito tranquilo, muito aberto, muito fácil.

É bem tranquilo, porque acaba que cada gestão entra e sai muita gente, então a medida que saem as pessoas, as pessoas que entram meio que são os novos donos da empresa, então é fácil mudar (M2).

Ao contrário dos depoimentos dos consultores, que afirmam que têm que se adaptar às regras e entram no trainee sabendo dessas imposições.

Algumas normas que são debatidas para ver se é o melhor, mas já tem uma série de normas que não mudam e que só resta aceitar e seguir (M6).

Mas é lógico, quando a gente não concorda a gente fala alguma coisa. Nem sempre vai mudar, mas a maioria já existia. No trainee a gente já veio treinado a saber que tinha aquelas regras né. Então a gente já entra sabendo o que a gente pode fazer, o que a gente deve fazer e o que não deve (M8).

O poder de decisão e julgamento do que devem ou não fazer, e como devem ou não se comportar pertence a diretoria e presidência, “algumas gestões mudam um pouco devido a flexibilidade que a diretoria, a presidência da empresa em si demonstra para querer mudar isso, se achar que está coerente ou não” (M1). Ou seja, são alunos que comandam e determinam o controle sobre as atividades e consciência dos membros. Não há nenhum acompanhamento de uma pessoa mais experiente, como um professor, ou a diretoria da faculdade para avaliar o grau de legitimidade das ações.

Estes tipos de comportamentos se relacionam claramente com a substituição das formas explicitamente autoritárias de adestramento pelas modernas formas de sedução, de envolvimento, de adestramento da alma (FARIA; LEAL, 2007).

Com relação a metas e objetivos dos membros, é pequena sua influência individualmente para os membros. Essas metas são colocadas de maneira coletiva para um maior faturamento da empresa e para fechar novos projetos.

A gente entende que quanto mais projeto a gente faz, mais plano de marketing, mais plano de negócios, mais capacitado a gente fica, mais a gente se desenvolve. Toda gestão a gente vê com todo mundo, a gente senta com todo mundo e entra em um consenso de quantos projetos a gente vai fechar naquela gestão e tudo. E aquilo ali é uma meta que fica na cabeça do pessoal a gestão inteira. A gente fica martelando (M2).

A gente fica pegando no pé dele, ‘ah tem que fechar projeto’. Mas é uma coisa de todo mundo. Todo mundo tem capacidade total de vender um projeto (M5).

O que importa é a quantidade de projetos e não a qualidade, a capacidade para se realizar. O que também pode ser consequência da vontade de se ganhar prêmios em competições anuais da FEJEMG.

A mais básica de todas é a meta de faturamento. A gente tem que bater tantos mil a cada semestre. Então fica meio claro, a meta fica até no mural, e a gente tem que seguir aquilo ali, tem que bater (M3).

Há uma grande ambição por fechar projetos e gerar faturamento para a empresa júnior, que dentro da universidade não tem gasto algum.

A gente não trabalha para ter lucro, não trabalha para ter nada disso. A gente trabalha muito em cima de uma gestão para resultados, em que o resultado seria

justamente conseguir fechar projeto, conseguir desenvolver a gente. É trabalhar em projeto. Todo mundo sabe que precisa fechar projeto, todo mundo quer fechar projeto, todo mundo tem essa responsabilidade com os projetos e com os clientes. Então acho que essa é uma meta nossa, conseguir fechar projeto, conseguir trabalhar em vários projetos diferentes para a gente ter conhecimento de diversas áreas (M4).

Desenvolver os membros na visão e na cultura da empresa seria fechar a maior quantidade de projetos possíveis para os mesmos realizarem. É uma grande contradição, pois todos ficam desgastados, fazem muitas coisas correndo, sem amadurecer as ideias, tudo pelo objetivo de garantir novos projetos.

Para a maioria dos entrevistados as metas são importantes e necessárias, mesmo quando são pesadas e difíceis de alcançá-las.

A gente corre atrás, corre atrás e está difícil. Você acaba se virando para tentar bater as metas. As metas são difíceis, mas eu não ligo de ficar correndo atrás, trabalhando muito. Eu não me incomodo de ficar ralando pra caramba. Mas tem gente que se sente desgastado. Isso acontece (M3).

Membros que estão há pouco tempo na EJ, estão com muita energia e pouco desgastados, e com isso fazem tudo o que podem para a EJADM e pela EJADM. Esse comprometimento pleno exigido dos membros veio como consequência da multifuncionalidade do trabalhador, na qual lhe é exigido um conjunto de competências diversas, onde ele é submetido a um jogo de adaptação constante (FARIA; LEAL, 2007).

Para M2, as metas são extremamente necessárias, porque é uma medida de mensurar se a empresa está crescendo e se os membros estão crescendo junto. Na sua visão, os membros só crescem se atingirem uma meta.

Acho que se a gente não tivesse meta, a gente não saberia se está saindo do lugar ou não realmente. Acho que as metas são a forma de mensurar o nosso crescimento. Porque a gente tem como principal objetivo desenvolver pessoas, só que para desenvolver pessoas, do que a gente precisa? A gente precisa fechar projeto, a gente precisa ter um número mínimo de capacitação por gestão e tudo. Então eu avalio como extremamente necessário (M2).

A cultura propagada é a de conseguir um projeto a todo custo, que seria fechar um contrato de serviço para que a EJADM realize uma consultoria para um projeto do contratante. Segundo M1, em gestões anteriores, os membros faziam cursos de capacitação mesmo sem ter gerado dinheiro com projeto. Atualmente estão tentando colocar a capacitação como uma consequência do fechamento de projetos. Se fechar projeto e gerar lucro acontece o curso para os membros, se isso não ocorrer, não tem capacitação.

Para M5, as metas teoricamente são de todos, mas sempre o responsável pela direção do projeto é o mais cobrado.

É importante ter alguma coisa para fazer eles motivarem. E eu acho legal. Só as vezes não gosto, por exemplo, do gerente de negócios ficar só no pé de uma pessoa só. Está todo mundo aqui, todo mundo é igual aqui. A gente é realmente uma empresa júnior, então está todo mundo aqui para aprender. Para mim todo mundo teria que pegar a mesma meta assim, por exemplo, e não uma pessoa só. Mas ao mesmo tempo que a gente coloca também, quem pega o cargo já sabe que vai ter isso, então a pessoa já aceitou né. Mas eu acharia legal se fosse para todo mundo (M5).

Em relação a mudanças ocorridas na empresa, todos acreditam que contribuíram de alguma forma para algum tipo de transformação dentro da EJ. Segundo M1, a gestão atual está se mostrando mais aberta para questionamentos e aparentemente mais integrada. Porém ainda tem coisas que não devem ser ditas, há um limite para essa "abertura" de expressão das opiniões.

A galera te ouve e você não fica apenas como "reclamão". Claro que muitas vezes, não dá para você falar tudo, porque fica a galera: 'ah o crítico, o crítico'. Mas pelo menos já de pensamento, eu não digo norma em si que já mudou, mas eu acho que a cultura. Acho que você pode ter uma amizade um sendo mais descontraído na empresa sem perder o foco, sem perder o profissionalismo. Eu não acho que tem que ser muito engessado. E aquela mentalidade de formar pessoas para o mercado. Eu não acho, pelo menos não é esse mercado que eu quero entrar, eu não quero ser um robzinho para seguir mercado. As pessoas podem ter responsabilidades, podem ser pontuais, podem ter diversos valores profissionais sem ter de ser todo hierarquizado, todo meio travado. Então eu acho que isso está começando a ser mudado, ter um toque mais de realmente amizade, colaboração com todo mundo sem esse excesso de formalismo, mas tendo sempre o profissionalismo como valor (M1).

O sujeito que, de certa forma, não se conforma ao padrão instituído é visto como crítico no sentido negativo da palavra. A violência simbólica está presente na reação negativa de seus colegas de trabalho ao ouvirem suas ideias diferentes das que estão em vigência na EJ.

O entrevistado M3 também é um membro que algumas vezes vai contra a vontade dos presidentes, para fazer algo que considera mais justo. O mesmo tem sempre o pensamento de querer mudar algo dentro da EJADM, mas acredita que só vai fazer algo mais efetivo crescendo na hierarquia de cargos.

Sempre quis entrar e mudar. Como faz isso? Como consultor eu não vou fazer isso. Eu tenho que esperar eu crescer e ter mais liberdade. Primeira coisa né, porque as empresas juniores, a gente sempre acha que eles são todos amigos, mas tem sempre rixa, sabe? Primeira coisa que eu comecei estabelecendo é que a gente tem que parar de ter briga com as outras empresas juniores. Que a gente tem que crescer junto, a empresa júnior não tem o objetivo de lucro na cabeça, de ganhar dinheiro e vender projeto ao máximo, mas sim de desenvolver o membro. Então minha ideia sempre foi unir com as empresas juniores e tentar sempre aprender com os outros e parar com essas bobearias. Cheguei e parei para conversar com o pessoal. A gente marcou, foi em um bar junto, reunimos toda a galera, a gente está trocando ideia, o pessoal



agora está aceitando a minha ideia porque os mais velhos não aceitavam, os mais velhos da empresa. A outra coisa eu fiz uma parada que o pessoal não gostou muito também não. A gente precisa fazer projeto, a gente tem prazo para entregar. E eu meio que implantei um portal da transparência na EJADM. Eu também estou mudando o jeito de lidar com o cliente. A gente tem sempre um jeito muito fechado de fechar projeto, eu estou tentando mudar isso. Estou tentando mudar aos poucos. Mas eu tenho umas ideias bacanas de tentar parar com essa falta de relação da EJADM com a faculdade entre EJADM e alunos. Os alunos têm uma visão negativa da EJADM. Eu tento trazer o pessoal. O pessoal que quer entrar na EJADM as vezes fica no DA e eu estou lá o tempo inteiro. Então eu tento mudar essa visão que o pessoal tem da empresa (M3).

Todos os consultores entrevistados que acabaram de ingressar na empresa tem a mesma fala de que estão sendo ouvidos, que expressam suas opiniões, que têm voz dentro da empresa. Uma adequação do trabalho no dia a dia é considerada por eles um avanço e uma contribuição para “mudanças” na empresa.

Somos consultores e tem um gerente que comanda a equipe. E geralmente o gerente ele dá muita liberdade para mudar algumas coisas dentro do processo. Então, por exemplo, se é um projeto que tem coleta, como foi no caso que eu ajudei, da gente ajudar a adequar a coleta com a necessidade do cliente. Acho que o gerente dá muita liberdade para a gente poder ter essas opiniões dentro do projeto (M7).

Agora eu acho que tenho voz aqui. Estou sempre indo nos eventos do MEJ, sempre estudando. E acho que eu estou ajudando a mudar as coisas (M9).

A forma de ilusão com que estes membros possuem é preocupante, que envolvidos por esta realidade mitificada da EJ e seus líderes, se acham incluídos e indispensáveis a ela, onde os mesmos acreditam que estão sendo participativos e agentes de mudanças.

#### **4.2 A visão dos ex-membros**

Nos depoimentos dos ex-membros da EJ, pode-se observar como os discursos e narrativas utilizados pela empresa júnior causaram diferentes comportamentos e mudanças enquanto estavam atuantes na EJADM. Convém notar, a nitidez com que os ex-membros se expressam no que tange aos elementos de dominação; diferentemente do exposto pelos membros atuais. Destaca-se o fato de que existe uma diferença da fala de um para o outro e isso demonstra um controle grande da EJADM sobre os membros.

Semelhante ao depoimento dos membros, com exceção de um entrevistado, todos os outros ex-membros tinham uma vida tranquila e sem atividades extras em seu cotidiano antes da participação na EJ. A EJADM foi o primeiro contato com algo além de sala de aula na faculdade.

Eu era menos envolvida com a faculdade antes de entrar na EJADM. Eu era simplesmente uma aluna da Administração, não conhecia direito professor. Mas com relação a amigos, eu sempre tive poucos amigos, mas eu sempre tive amigos, nada de não ter. Aí depois da EJADM eu acho que abriu muito o leque assim, na empresa

júnior, no caso, de professor, conheci muito professor, tornei muito amiga, até me desenvolveu muito o meu relacionamento pessoal, com as pessoas, sabe? (EM4).

EM3 foi colaboradora na EJADM e antes dessa experiência, não via muito sentido na faculdade, não via muita aplicabilidade no que fazia. Segundo as experiências de EM2, seu cotidiano era bem tranquilo antes,

até que eu entrei. Aí que eu comecei a ver que o negócio é mais pesado, porque você tem que ficar lá, olhando para o tempo, mas você tem que ficar lá. Então assim, acaba de atrapalhando, porque a faculdade começa a pesar, e lá começa a pesar, e você fica, o que eu faço? Você fica meio perdida, acaba te atrapalhando um pouco sim (EM2).

Dos 11 ex-membros entrevistados, 6 já conheciam a EJADM antes de entrar na faculdade e 3 deles conheceram através de uma palestra que fizeram em sala de aula quando estavam no primeiro período. O que chama muita atenção é que alguns não tinham a mínima ideia do que se fazia na EJ mas mesmo assim já estavam dispostos a participar somente pela primeira boa impressão que tiveram.

Eu não tinha muito ideia do que era consultoria, ainda mais porque aqui é consultoria no caso, não sabia o que era mesmo. Fui saber depois, quando tentei o processo, aí fui e soube. Mas até no primeiro período quando eu descobri, que eles foram na sala, eu não sabia, mas achei interessante (EM4).

Eu já entrei [na faculdade] sabendo da existência da EJADM, mas eu não sabia muito o que era a EJADM. Eu passei por um processo seletivo que tinha entrevista e a minha primeira impressão foi muito boa (EM5).

Naquela época que eu apliquei questionários eu não sabia nada do que era a EJADM, nada sobre o que ela fazia, o que era empresa júnior. Aí eles me chamaram para participar e eu fui, seja o que Deus quiser, e participei. Quando eu comecei a fazer o processo seletivo eu pesquisei sobre o que era a EJADM, do que eu faria parte e me pareceu ser muito bom (EM9).

Eu via que as pessoas se transformavam muito dentro da empresa júnior. Então é uma coisa que eu sempre tive vontade de participar, independentemente do curso que eu fizesse (EM11).

Apesar de muitos entrevistados já conhecerem a EJADM por nome antes de entrar na faculdade, o primeiro contato com os membros causa grande impacto nas impressões gerais dos mesmos sobre a empresa. Todo o simbolismo e comportamento utilizado pelos membros é algo proposital e que realmente surte efeito sobre a visão dos novos alunos do curso sobre a empresa.

Eu sempre tive aquela impressão de que eu faria administração para virar um administrador, um gerente, um diretor, andar de terno para cima e para baixo. Eu tinha essa impressão no início, antes de entrar na faculdade. Aí no que eles entraram na sala tudo de calça social, camisa social, o uniforme deles, eles usavam social completo, só não usavam o paletó. Aí eu falei, 'pô, que legal, esses caras parecem adultos, nem parecem que é estudante'. E eles me atraíram bastante, muito mais pelas experiências que eles passaram lá na frente do que realmente pelo que eles

faziam. Eles mostraram fotos de viagem que eles fizeram para o exterior, aquilo me chamou muita atenção (EM10).

A minha impressão foi super legal, eu ainda não sabia muito bem qual caminho tomar dentro da universidade e eles falaram coisas interessantes dentro da empresa, do movimento das empresas juniores no Brasil, e me interessei por causa disso (EM6).

Eu dei uma pesquisada rápida e fiquei com muita vontade de entrar, porque eu vi todo mundo com roupa social e pensei, nossa deve ser mó maneiro entrar ali. E aí eu quis correr atrás. Eu achava que eu ia aprender várias coisas, que ia ser igual uma empresa mesmo, de verdade. Uma empresa de mercado. E eu continuei com essa impressão até que eu passei pelo trainee e tive discussão com o diretor de RH. Aí eu comecei a mudar muito a minha visão. Mas acabou que eu voltei atrás e resolvi tentar de novo (EM2).

Pelas falas, percebe-se como as interações de várias dimensões - como da história, linguagem, ideologias, conhecimento e cultura - criam sentidos em contextos práticos (ITUASSU; TONELLI, 2014). E é isso que acaba atraindo os alunos ao desejo de participar da EJ.

Influenciados por esse primeiro contato e consequente boa impressão sobre a EJ, as motivações que levaram os ex-membros a escolherem participar da EJADM foram: crescimento; desenvolvimento; curiosidade; desenvolvimento profissional e pessoal; aprendizado; alinhamento de teoria à prática; vontade de experimentar o que a universidade tinha a oferecer; complementar o ensino que é passado na universidade; buscar um sentido para o que estava fazendo na faculdade; currículo; novas experiências; exemplo transformador da irmã, que já era de uma EJ; e boas referências da EJADM.

EM5 não conhecia muito o curso de administração, mas logo no início já concluiu que a EJADM seria a solução e a resposta para se destacar no mercado.

Eu entrei muito cedo, então eu não conhecia muito o curso de administração. Mas eu vi que na sala era muito teoria. Eu vi na EJADM muitas possibilidades. Eu vou estar em contato com uma empresa de mercado, eu vou conhecer gente nova, gente da faculdade inteira, eu vou poder viajar, vou estar conectada com uma rede que não é só aqui, é do mundo inteiro, do país inteiro. Então foram várias possibilidades, várias motivações diferentes (EM5).

Os casos de sucesso de uma pequena parcela de ex-membros também são muito usados para captar membros, utilizando de suas fotos e currículos para encantar os calouros.

Tem muito ex-membro que está em muito lugar bacana, trabalhando em muita empresa legal. Então isso foram motivos que me levaram. Ver que realmente esse crescimento acontece. Eu queria ter isso para mim também, eu queria aprender, crescer, e me transformar mesmo em alguma coisa que eu acho que seria melhor (EM11).

E ela [uma amiga] começou: ‘não, mas lá na EJADM a gente aprende muita coisa, a gente vai ser assim, a gente vai crescer, você vai ter chances de ir para a Ambev’. Eu falei, ‘porque? Se eu não for da EJADM eu não posso entrar na Ambev?’ Aí ela: ‘não, não é isso, é porque tem mais peso, e nã nã nã...’ Aí eu fiquei com aquilo na cabeça (EM2).

Observa-se que o indivíduo não se envolve com a EJADM somente pelo currículo, mas por todo o encantamento e crença no desenvolvimento que a mesma proporciona aos seus participantes.

Eu consigo enxergar como eu era muito melhor lá, consegui identificar meus pontos fortes, meus pontos fracos, consegui me desenvolver, foi uma experiência muito boa (EM1).

Questionados sobre as mudanças no cotidiano com a participação na EJ, a maioria cita modificações que impactaram negativamente em suas vidas, demonstrando que no começo era algo muito bom e levavam a rotina com muita energia, porém, com o tempo a rotina e a convivência vão ficando desgastadas. Esta rotina também atrapalha as aulas de graduação dos estudantes, sendo esta totalmente desvalorizada, como pode-se examinar no depoimento abaixo, de EM1.

Segundo o depoimento de EM2, os sujeitos concordam e se submetem a várias premissas inadvertidamente por não terem uma clara consciência da realidade. E se o indivíduo não se adaptar e adequar ao proposto, tudo começa a lhe contrariar, como observa EM1.

Foi a minha pior fase na faculdade. Larguei matéria, tomei pau. Você ficava o dia inteiro aqui na faculdade, isso te cansava, isso era um transtorno e aí isso impactava na minha vida pessoal, no meu estudo assim, muito. Logico que eu aprendi a estudar com menos tempo, a ser mais focada, a não enrolar, mas me atrapalhou muito. Foi o que me atrasou na faculdade. Depois do momento que eu saí da EJADM eu nunca mais tomei um pau na minha faculdade. Então tipo assim, dá para ver esse impacto. Meio desorganização, sacou? Tipo assim, **a minha aula era na porta do lado da EJADM e eu chegava atrasada, dava uma corrida, saía no meio da aula para fazer alguma coisa, ficavam me chamando, me gritando na janela.** Isso eu achava, nossa, muito ruim (EM1) (grifo nosso).

Você perde o sono. Seu sono fica atrapalhado, fica louco, porque eles te colocam tanta pressão, é tanta pressão em cima de você, que você começa a sonhar com as coisas que você tem que fazer. O pessoal falava isso eu achava que era mentira. Mas quando eu estava no trainee, eu sonhei, e eu acordei no meio da noite recitando uma planilha. Na época do trainee principalmente eu perdi muita aula, não sei como eu não tomei pau. Você tem uma certa vivência, mas assim, o seu desgaste físico, sobretudo emocional é muito grande. É muito grande. **Parece que você sofre uma lavagem muito pesada. Muda muito, mas como você está ali naquele cenário, você não percebe, quando você sai, que você começa a ver, o que eu estou fazendo?** (EM2) (grifo nosso).

Tem eventos final de semana, tem eventos fora do horário comercial. Então é uma vida de bastante dedicação mesmo. Você tem que estar lá para se entregar, porque acaba que **se você não começa a gostar da rotina, as coisas vão te desagradando** (EM8) (grifo nosso).

Os entrevistados EM7 e EM8 tocam em um ponto crítico da EJ, que é a questão do gasto do aluno para se manter aos requisitos que a mesma exige. O membro tem que arcar com roupas, transporte, alimentação durante todo o dia, viagens, entre outras coisas, que de certa maneira acaba por restringir a possibilidade de participação na organização, caso se deseje.

Claro que a gente sabe que é para aprender e tal, só que acaba que você tem que pagar para trabalhar. Isso é muito ruim. Você tem que comprar roupa, sapato, **se adequar a calça, se adequar a uma realidade que as vezes não é sua**. Eles marcavam os compromissos, e não interessa se você tem alguma coisa para poder fazer. Eles não consultavam ninguém. Tudo que você fazia era ruim. Eles te passavam uma atividade, e tudo o que você fazia era ruim, tudo era crítica, o tempo todo (...) A gente é estudante, e nem todo mundo tem dinheiro para isso sabe. Eles poderiam ajudar as pessoas com uma ajuda de custo para fazer isso. Muita gente aqui sobrevive de bolsa, de bolsa auxílio. A questão do transporte, eles não ajudam em nada e você ter que tirar um dinheiro desse acaba que **segrega muito o povo que está ali. Só quem está ali é quem realmente tem condições de se manter**. A maioria das pessoas tem carro. É uma pessoa ou outra que não precisa dessa ajuda. E comprar roupa na época foi bem complicado, porque essas roupas não são baratas. (EM7) (grifo nosso).

Eu descobri que consigo trabalhar aos sábados se preciso, eu consigo virar noites se preciso, mas eu deixei de sair com amigos, eu acordava cedo no sábado para ter treinamento, eu ficava o dia inteiro na faculdade. A gente até brincava que você tem que pagar para trabalhar na EJADM por conta disso. Viagem também que eu tinha que fazer era tudo por minha conta. Então tinha um custo a mais para ficar aqui. Eu gostava muito mais do que eu fazia na EJADM do que o que eu fazia na faculdade. Então **se eu tivesse que fazer qualquer atividade da EJADM em escolha com o da faculdade, eu ia fazer o da EJADM. Porque eu gostava muito mais do que eu fazia lá do que da faculdade**. Então com certeza isso impactou negativamente nos meus resultados em sala de aula (EM5) (grifo nosso).

Para EM5, sua vida mudou bastante positiva e negativamente com a empresa júnior. Positivamente em sua interpretação por ter encontrado na EJ uma atividade que gostasse na faculdade e negativamente no impacto das suas notas, por ter deixado as matérias do curso de lado. É como se a EJADM fosse a sua faculdade, e o curso de administração um meio para entrar na mesma.

Estes depoimentos nos mostram que a dedicação total para a EJ e o envolvimento em seus projetos não ajudam tanto no desempenho do aluno em sala de aula, pelo contrário, o atrapalha. Observa-se também, que enquanto o indivíduo está participando da organização e deixa de lado a faculdade, ele não está alinhando teoria à prática, fala que é muito usada entre os participantes para exemplificar motivos para o qual entraram na EJ. Pois se a teoria está na sala de aula, e os membros da EJADM não comparecem na mesma ou a colocam em segundo plano, não aprendem o que seria necessário para desenvolver um bom trabalho prático na EJ ou em qualquer outra organização.

Esta questão da falta do conhecimento teórico por parte dos membros é abordada no depoimento de EM8 como um problema, pois os mesmos fazem projetos específicos para empresas e muitas vezes sem o mínimo de conhecimento da matéria que seria a base para tal. EM8 também questiona a falta de apoio dos professores para orientar os projetos.

Outra coisa que eu lembro é a questão que a gente pegava vários projetos só que como a gente entrava no terceiro período, a gente não tinha visto nem as matérias básicas que as vezes eram marketing, finanças, e a gente já estava fazendo todo esses projetos para empresas grandes. Aí eu ficava me perguntando até que ponto que a informação que a gente estava passando era realmente baseada em um conhecimento técnico, sendo que a gente não tinha nem o básico, na época eu não tinha visto nem o marketing I e estava fazendo um plano de mercado para uma empresa. Isso era uma coisa que me preocupava. E os professores eles dão pouca assistência. Em todo processo que eu tive daquele projeto eu não vi nem uma reunião que ele sentasse e tal, era basicamente encontros de corredores que duravam de 15 a 20 minutos no máximo para te orientar a fazer um trabalho super gigante para uma empresa e que você não tinha especificação. Eu acho que até para os professores mesmo que estão orientando, eu acho muito válido quando eles forem orientar ver a especificação dos alunos, se já fez alguma matéria na área e tal. Porque como você vai fazer, aplicar um projeto sendo que você não tem conhecimento nenhum de finanças, é só o cálculo que você tem, entendeu? Por mais que você tenha aquele treinamento do início, não é a mesma coisa você fazer um semestre e você fazer uma semana, entendeu? (EM8).

Sobre a maneira de vestir dos membros da EJADM, maioria dos ex-membros entrevistados não concorda, ou acha que deveria ser mais flexível. Na visão dos respondentes é perceptível o uso da roupa para a função de status na faculdade e aumento de ego para si mesmo. O discurso propagado dentro da organização é que o membro deve se portar melhor na presença do cliente, para causar uma boa impressão.

Eles foram fazer uma pesquisa de mercado que eles sempre fazem para a EJADM, acho que é anual, e aí os clientes falaram que eles assustaram quando eles viram a gente tudo engomadinho. Porque eles vinham aqui atrás de gente jovem. Aí chegava ali e via um monte de jovem vestido de velho. Você não passa muito essa ideia de reciclagem. Você fica seguindo um padrão de empresa extremamente conservadora, enquanto você tem um monte de jovem. A impressão que eu tenho, é que eles meio que **te obrigam a usar camisa social porque eles querem passar um pouco de status frente aos outros alunos. Porque quando você está ali no meio da galera e você está com a roupa social, parece que você é importante** (EM2) (grifo nosso).

Quando eu entrei eu achava que era certo, porque a gente tinha que se diferenciar, aqueles papos que era muito do que eu ouvia e acabei absorvendo; que tinha que passar uma seriedade e tal. Só que hoje eu não vejo porque que os membros da EJADM tem que usar social. Porque quase nunca vem cliente aqui. Seria um jeito da gente quebrar um pouco dessa distancia que tem entre a EJADM e os alunos. **Porque na minha visão isso representa muito mais do que só uma roupa, tem muito mais coisa por trás disso.** Eu acho que é algo que tem que ser mais discutido. Acho que **quando você entra na EJADM e você põe a roupa social você está meio que se posicionando para faculdade. Falando: ‘ou, eu sou da EJADM’.** O pessoal nunca vai assumir isso, mas eu como já estive de dentro e de fora, acho que eu posso dizer um pouco isso sabe. **É realmente você falar, ‘não, aqui eu trabalho’, sabe? Passar essa impressão mesmo, esse ar de você ser sênior assim, vamos dizer** (EM10) (grifo nosso).

Eles se portam como uma empresa, mas eles são uma empresa júnior. E o tempo inteiro eles querem passar essa imagem né. Eu acho que acima de tudo é um espaço de aprendizagem, é um espaço da universidade que deveria ser da universidade, que na verdade fica um pouco separado, mas deveria ser da universidade. E eu acho que **a roupa social só deixa mais ainda clara essa separação entre os membros e os outros alunos**. Porque é um espaço universitário, eu não concordo (EM6) (grifo nosso).

A visão mais crítica dos entrevistados sobre o lado distintivo da vestimenta veio posteriormente a saída da empresa. Quando membros, eles concordavam com o uso da roupa.

Alguns participaram de debates sobre o assunto dentro da empresa e apresentaram propostas de flexibilidade como usar uma bota padronizada no inverno, usar camisa social de manga curta no verão, usar blusa polo, entre outras ideias, com o objetivo de não ficar algo tão desconfortável, dado que a “questão de vestuário é algo que é muito enraizado e é algo que já era para ter mudado há muito tempo” (EM5).

Observa-se na fala de EM9, o grande simbolismo da vestimenta na mente dos que são seduzidos pela proposta. É a mesma visão exposta acima de forma crítica e consciente dos verdadeiros significados do que a roupa representa e vislumbrado por ele de forma positiva.

Eu acho bacana o jeito de vestir porque isso dá uma exclusividade da empresa e um olhar, tipo, ‘ah, aquele lá é da EJADM’. Mas podia ser mais flexível. Eu tive um problema com isso porque eu não tinha nenhum vestuário de social e eu tive que comprar tudo. Eu comprei uma camisa de 80 reais que eu não podia usar. A camisa ficou lá no guarda roupa porque não falaram antes (EM9) (grifo nosso).

Quando membros, a relação com os diretores de nove entrevistados, dentre os onze respondentes era de distanciamento, principalmente quando eram consultores. O que mostra ainda mais a questão da superioridade que exerciam através da hierarquia dentro da EJ. A maioria tinha contato somente com o seu superior, com os outros diretores era apenas uma relação cordial, não tinham muito diálogo.

A entrevistada EM8 possuía uma relação normal com os diretores, pois já tinha contato com eles antes da mesma entrar na EJ, através do irmão que era membro. Mas percebia a questão de distanciamento e de hierarquia nas relações.

Tem uma sala lá que fica só as pessoas com um cargo a mais. Aí as pessoas que estavam entrando na empresa nem entrava na sala, mudava de sala. Eu via que realmente era uma questão desconfortável, porque tinha essa questão de superioridade só por a pessoa ser um diretor, ou ser um gerente. Era uma coisa que incomodava as pessoas na época (EM8).

Para EM7, EM3 e EM9 a relação com os diretores era muito ruim e distante, apesar de conviverem diariamente no mesmo espaço da EJ e da universidade.

Eles não davam espaço nenhum, eles não davam um sorriso. Eles eram muito antipáticos, mesmo. Não davam liberdade nenhuma. Eles falavam, ‘ah, qualquer coisa que vocês precisarem pode me falar’. Mas mentira, não era assim. Tinha uma lacuna gigantesca (EM7).

Eu tinha um relacionamento mais próximo com o diretor do meu departamento, os demais nós sabíamos o que eles estavam fazendo para o departamento através das reuniões gerais. Fora isso não havia um relacionamento próximo de vir perguntar o que estava acontecendo no departamento, de apresentar mais a visão do nível tático que é a posição deles, falar sobre a empresa em si. Eu nunca tive uma conversa com eles (EM3).

Era só profissional, não posso dizer que alguém ali era meu amigo não. Eu lembro um caso que eu fui almoçar com uma amiga minha e aí chegaram seis membros da diretoria e todos me viram e assentaram em frente a mim, só que ninguém me cumprimentou. Aí a minha amiga perguntou, vocês não trabalham juntos, porque os caras não te cumprimentaram? Eu falei que havia esse distanciamento. Sempre houve essa distância, de eu sou membro e você é trainee (EM9).

Apesar da gestão da EJ mudar a cada seis meses, e com isso também ocorrer a rotatividade de integrantes que lá atuam, a questão da relação entre os membros é colocada pelos entrevistados como algo “muito difícil, é um grande problema” (EM1). É perceptível que a relação entre os membros gira muito em torno de aparências e também se mostram distantes uns com os outros.

Para você ter noção, a gente como trainee, pouquíssimos membros tratavam a gente como ser humano. Pouquíssimos. Os outros que tinham acabado de entrar parece que ficavam com medo de falar com a gente. Os mais velhos, alguns falavam, mas assim, eu sou o diretor, você é coisa nenhuma. Sabe? E quando acabou a gestão, os próprios membros que estavam ali, da diretoria, os gerentes, parecem que eles estavam com um clima muito pesado sabe? Parece que ninguém estava se suportando mais. Porque todo mundo deixa os procedimentos internos de lado e quando a qualidade ia cobrar o pessoal ficava puto. Mas só que você não pode cobrar muito porque a pessoa está ali em um trabalho voluntário. Então só quem te cobra e quem te coloca medo é a presidência. Você vê, parece uns grupinhos muito fortes, muito unidos, mas sei lá, não parece que é amizade. Não sei o que é. Até porque, se fosse amizade estariam unidos até hoje, e não estão. Então era tudo meio falsidade (EM2).

A violência verbal e psicológica é muito implícita e é utilizada pelo sujeito que está em parcelas mais elevadas da pirâmide hierárquica que se sente no direito de rebaixar os membros que estão abaixo de seu “nível”.

Eles acham que são mais que você, e você é um mero consultor. Porque consultor, logo que você entra vira consultor. E daí sempre teve essa hierarquia e eu nunca gostei. É isso. É relação mesmo, de eu mando mais que você e você tem que me obedecer, eu sempre senti isso (EM4).

Acaba que é aquela questão do profissionalismo que é um dos valores da empresa, por muitos não era acatada. Então **se eu tinha um problema com você fora de sala, eu não sabia ignorar aquilo**. Principalmente porque acaba que era todo mundo da mesma sala, então as pessoas confundiam. **Eu sou da sua sala, mas chega na empresa eu sou diretor e você é consultor. Eu acho que era uma questão muito de Ego. Quando você fala que é diretor de alguma coisa para um estudante,**



**aquilo infla seu ego.** Eu vou fazer isso aqui do meu jeito porque eu sou diretor e você é consultor, sendo que dentro da sala de aula a gente está junto, então você tinha que compartilhar comigo e não se sentir mais (EM5) (grifo nosso).

Alguns membros se davam bem, outros não, mas eles tentavam não transparecer isso. **A gente já via que tinha essa coisa do egocentrismo em um ambiente que era para ser de aprendizado.** Então tinha essas picuinhas em alguns momentos (EM7) (grifo nosso).

Eles criam uma relação mais próxima de amizade, de público, me parece. Até porque eles convivem o dia inteiro, cotidianamente. Mas em momento algum, como eu já disse, me senti parte desses membros assim. **É como se o colaborador fosse menos mesmo.** Infelizmente (EM6) (grifo nosso).

É enfatizado pelos discursos que aquele ambiente era de uma empresa júnior, a qual tem por princípio fundamental o aprendizado, o qual vem sendo praticado erroneamente.

Outro ponto importante relatado pela entrevistada EM2, é a forma imprecisa do processo da gerência, em que o membro é avaliado por provas corrigidas e feitas por alunos sem o mínimo de critério ou ajuda de alguém experiente, como um professor que atue na área do tema da prova.

O processo de gerência é da seguinte forma: toda semana tem uma redação. Quem faz a redação, quem monta o tema é todo mundo da EJADM. Quem corrige a redação é o diretor de operações. E eles dividem os gerentes atuais em grupos ou individual ou em dupla para eles fazerem uma prova para quem quer ser gerente na próxima gestão. Essa prova, por exemplo o membro X fez em cima da apostila do professor de RHII, e ele que corrige. Só que ele fez a questão errada, e o membro Y é muito foda e começou a discutir com ele. Essa questão está errada! E ele não sabia argumentar, porque ele tirou a prova detrás da orelha. Tipo assim, ele nem tinha feito RH, ele estava fazendo RH com a gente. Então, como uma pessoa que está fazendo RH com você vai te ensinar e vai te cobrar por meio de uma prova se você sabe ou não, se você está apto ou não? (EM2).

Dos onze entrevistados, sete possuíam alguém em quem se inspirar, um modelo ideal atuante na empresa ou que tenha passado por ela. EM2 se inspirava em membros de gestões anteriores que foram pessoas boas, com conhecimento e competência, mas pondera que não era o tipo de pessoas que a empresa incentivava a seguir seus exemplos:

Eles buscam alguns modelos, mas eu acho que eles usam os modelos errados, porque acaba que o modelo que eles buscam não é o modelo de mais conhecimento, o modelo de mais competência. É o modelo de pessoa mais legal (EM2).

Dois depoimentos mostram que quando esse membro-inspiração deixou a empresa, os mesmos se desmotivaram, não viam muita razão em estar dentro da EJ mais.

Quando eu entrei na EJADM ele me motivava, me mostrava os pontos positivos da empresa. O meu grande líder dentro da EJADM foi ele, foi o meu primeiro gerente, do meu primeiro período, o meu exemplo era ele. A boa impressão que eu tenho da EJADM, a minha vontade de estar lá dentro foi totalmente por conta dele. Eu vi nele um líder, um exemplo (EM5).

Quando os dois saíram eu não via mais discussões tão produtivas quanto na época deles, eu tinha aqueles dois modelos quando eu vi saí eu já me desmotivei muito, eram os únicos que eu tinha como inspiração, existiam, mas depois que eles saíram não tive mais (EM3).

Na interpretação de EM8, a questão da superioridade dos líderes dentro da EJ eliminava uma possível admiração e inspiração.

Era muito engraçado porque tinha muita crítica com relação aos líderes. Então era muito difícil você falar que tal pessoa era exemplo e tal. Por essa questão também das pessoas acharem que só porque era diretor, era superior, então meio que tinha uma certa resistência. Então era muito difícil você falar que você vai se espelhar em alguém, sendo que você não concorda com certas atitudes (EM8).

Todos os entrevistados afirmam que havia encontros informais fora do ambiente de trabalho, mas ponderam que eram separados em grupos, raramente era um encontro que envolvia todos os membros da empresa. Os encontros envolviam assuntos de trabalho e de lazer.

Tanto encontros informais de trabalho, quanto encontros informais de sair para a balada, para festa junto (EM10).

Os membros das parcelas hierárquicas mais altas sempre se encontravam e discutiam coisas da empresa fora dela.

A gente fazia [encontros] uma vez por mês, então encontrava na casa de alguém e ia conversar sobre alguma coisa que a gente acha interessante. As vezes era um problema da EJADM, as vezes era só para a gente se encontrar mesmo (EM11).

As posições hierárquicas alcançadas pelos ex-membros entrevistados foram as mais diversas, mas com relação a mudanças ocorridas com os que alcançaram cargos mais altos dentro da EJ, a maioria afirma que acarretaram em mais responsabilidade e comprometimento, mas a rotina não foi muito afetada.

Acho que basicamente a visão que eu tenho é que o consultor tem muito mais trabalho do que diretor. Com gerente não, acho que gerente já é um pouco diferente. Mas comparando o cargo de consultor com diretor, a gente entra e acha 'nossa, o cara é diretor, ele é foda', mas não é bem assim sabe? Muda a responsabilidade, porque as reclamações vão cair nas suas costas, todo mundo vai ver você como exemplo e vai te exigir muito. Mas mudanças na rotina de trabalho não são tão grandes (EM10).

Não mudou muito, de EC2 para EC3, como eu falei, logo que eu entrei eu via que eu estava adquirindo muito conhecimento, pegava e saía com um monte de livros, porque aquilo tudo era novo, mas depois que eu virei EC3 não tinha o porquê ficar estudando, porque o que era novo para mim já não era mais, já tinha absolvido tudo que eu queria, já tinha pegado tudo que me interessava para estudar, os treinamentos já não me interessavam tanto, como no início (EM3).

A entrevistada EM2, relata um problema que vivenciou quando foi tentar pleitear um cargo de diretoria. É evidente como os discursos de controle e dominação realmente afetam as relações ali existentes. As normas que não estão nos manuais e que são passadas na cultura de gestão a gestão como algo a ser temido pelos membros, como as punições. Isto mostra o exercício desse poder da empresa sobre os participantes.

Eu e a EC1, a gente era do ED2. Só que a gente é as que questionavam, então assim, isso não é uma coisa legal. As paredes têm ouvido ali. Qualquer coisa que você falar, qualquer pessoa vai te escutar. Aí a gente queria tentar, a gente pensou em tentar a diretoria. Só que na semana, uns 10 dias antes deles abrirem o edital, eles deram um feedback formal em mim e na EC1. **E tem toda uma história de quem tem feedback formal não pode se candidatar.** E a gente ficou com aquilo na cabeça. Pô, mas eu levei um feedback formal, se eu tentar, eu vou apresentar meu plano, porque você tem meia hora para apresentar seu plano. Eles vão me chapuletar de pergunta, perguntando, como é que você vai ser uma diretora se você levou um feedback formal? **Eles vão começar a me humilhar.** Então assim, a gente acabou, não tentamos. Para você levar um feedback formal você tem que ter (porque você tem avaliação de desempenho de tudo, de departamento, de todos os processos que você participa, é a cada dois meses mais ou menos) então você tem que ter uma nota abaixo de 3 para eles irem conversar, ver o que está acontecendo. **Só que eu não tive nenhuma coisa dessas. Eu não tive um histórico. O que eu fiz foi incomodar.** E eu me arrependo de não ter tentado, porque são 30 minutos que eu tenho para falar, e eles tem que ficar escutando. E todo mundo da empresa participa, inclusive os trainees. Eu podia ter escrachado ali. Mas eu fiquei com tanta raiva que eu não me toquei. Porque eu teria tido a oportunidade de falar tudo (EM2) (grifo nosso).

Os sujeitos que são capazes de compreender as contradições da realidade, tal como a entrevistada, passam a ter conflitos com o perfil exigido na EJ e, desta forma, são mal interpretados pela organização, pois há um padrão em que o indivíduo deve se encaixar ou o mesmo será ligeiramente excluído. Além disso, os entraves colocados para o indivíduo que questiona são tantos que ele desiste do exercício de algumas atividades, o que implica em receios quanto a continuidade em sua participação na EJ.

O trabalho acabou encontrando, evidenciado nos depoimentos, a violência simbólica e alguns abusos e práticas que são de dominação e controle muito fortes. Como por exemplo, a questão de feedbacks. A expressão utilizada pelos entrevistados é “levar um feedback”. A palavra utilizada por eles não é receber, não é uma ideia de aprendizado, mas sim de cunho negativo e punitivo.

Neste sentido, o “levar um feedback” é mais um dos eufemismos, jogos de palavras e linguagem que tem todo um significado, um sistema linguístico que é um sistema simbólico da cultura organizacional de dominação e poder fortemente reproduzido na EJADM. Em

certos momentos, esse feedback acontece nos corredores da faculdade, com alunos chorando, e desta forma, muitas vezes a violência simbólica é explícita.

Sobre as mudanças atreladas as posições hierárquicas, a interpretação de EM8, é no sentido de tentar se localizar perante as opções dentro da EJ descobrindo e fazendo escolhas no que queria para si.

Eu acho que as mudanças mesmo eram de entender o que estava acontecendo ali, o que eu identificava, o que eu queria para mim, o que eu não queria. Então a visão mesmo foi compreender como funciona a rotina ali e ver que algumas coisas não condiziam com o meu perfil (EM8).

Os entrevistados que não se tornaram membros efetivos da empresa, mas passaram um tempo como trainee, relatam certos conflitos ocorridos com os mesmos durante o processo, motivos que influenciaram o não prosseguimento das atividades na EJ.

Eu faltei uma atividade que eu não estava bem, eu estava meio depressiva na época e foi tipo uma atividade que eu não consegui fazer. Aí eles disseram que eu não procurei ir atrás dessa atividade e por isso eu não ia ser aprovada. Esse foi o maior motivo, porque o resto eu meio que fiz tudo o que eu poderia fazer. E meio que eu saí de lá traumatizada com relação à questão emotiva. De só ser criticada sabe. Poxa, crítica você já recebe o tempo todo, mas assim, faltava aquela coisa, onde você está acertando para você saber o que melhorar. Porque nunca era assim, era sempre crítica, crítica, crítica. Tipo, ah esse excel você não fez muito bem, ah essa prova você não fez bem. E tipo, quem são eles para poder aplicar prova? Era bem louco (EM7).

Vi algumas coisas lá que eu não concordava e eu estava passando por uns problemas pessoais, aí eu tive que optar por sair. Quando eu fui sair eu quis deixar bem claro que foi pela maneira que foi imposta. Igual uma vez eu não lembro o número exato, mas tinha vamos supor, 42 membros e 10 trainees né. Aí ao final do dia compravam lanche para a galera. Aí eu fui ver, eles compravam 42 pães e sucos. Aí o que a gente entendia? Os pães eram só para quem era membro. E eu achava aquilo errado. Ainda mais que a sala de convivência ficava todo mundo junto. Aí ficava a galera lanchando enquanto o outro não tem. Eu achei aquilo muito errado. E uma vez também, tem um lugar lá que todo mundo trabalha junto onde fica uma mesa com notebooks, aí quando um projeto recebe prêmio porque foi um bom projeto, eles costumam comemorar com lanche. Eu lembro que tinha seis pessoas trabalhando, aí eles chegaram e pediram para dar licença porque queriam usar aquela parte. Aí pensei, 'eles vão fazer ser alguma coisa importante'. Mas não, eles tiraram nossos computadores e colocaram as coisas na mesa para eles lancharem. Eu achei aquilo tão idiota, a gente estava trabalhando, a gente não estava brincando (EM9).

Para EM11, a experiência que adquiriu com o tempo na EJ e o contato com pessoas importantes na sociedade a fez crescer, se desenvolver e ter mais responsabilidade para saber se portar e representar a empresa. Em sua interpretação, ela não teria esse tipo de experiência em outro lugar considerando sua idade.

Eu acho que o que mudou, é muito louco, é uma coisa meio exponencial assim sabe. Acho que talvez não pelo cargo que eu ocupei, mas pelo tempo que eu fiquei aqui dentro. Então quando eu comecei, você percebe que a pessoa é muito crua, eu não tinha muita noção das coisas. Eu fazia o que eu tinha que fazer, tentava inovar

alguma coisa. Mas ao longo do tempo você vai criando uma responsabilidade muito grande. Então você vai se desenvolvendo muito. Alguns exemplos, eu era EC5 de uma empresa júnior de 24 anos e eu fiz reunião com o secretário de desenvolvimento da prefeitura, com o presidente da EMBRAPA, com figuras sabe. Aí você fica assim, caramba né. Não no sentido de 'poxa olha eu no meio desse monte de gente'. Mas de tipo assim, eu tenho que saber me portar, eu tenho que saber falar, eu tenho que saber representar uma empresa, eu tenho a responsabilidade disso. Então era muito bacana nesse sentido sabe, de ser uma oportunidade para eu me desenvolver, porque provavelmente com 21 anos eu não ia ter essa oportunidade em algum outro estágio que eu tivesse fazendo. Então acho que é muito bacana, de se desenvolver pessoalmente mesmo, de oratória, de postura, de correr atrás. Porque aqui assim, a gente tem que se virar. A gente tem um apoio da faculdade, tem até certo ponto, porque o resto é a gente que se vire (EM11).

Divergências, contestação de ideais e opiniões são comuns em ambientes de trabalho. Questionados sobre a existência deste tipo de situação na empresa júnior, dez dentre os onze respondentes afirmam ter presenciado ou vivido algum tipo de conflito. Muitos eram conflitos disfarçados, mas sempre aconteciam.

Acaba que fica em uma rotina muito exaustiva, e as pessoas ao longo do ano vão se esgotando, tem muito atrito com consultor e diretor. É muita gente mais nova, então tem muita fofoca. Acaba que as pessoas não têm maturidade para certos comportamentos. Então por essa questão de maturidade, do jeito das pessoas, acaba que tem muitos conflitos pessoais (EM8).

Os conflitos chegam a ser com pessoas mais específicas assim, que tinham um gênio mais difícil, um jeito de lidar com situações de desafios, situações de pressão que muitas vezes a pessoa não sabia lidar. Então direto você sai aqui e vê gente chorando, gente meio puta. Tem horas que vira um barril de pólvora, que uma hora vai estourar (EM10).

A entrevistada EM5 destaca os conflitos profissionais, causados em sua visão por uma falha na comunicação na abordagem dos detalhes de projetos que os membros executavam dentro da empresa.

Eles falavam para a gente que a operação era o coração da EJADM, e realmente é. Os principais conflitos aconteciam lá. Tem um gap que eu vejo. O gerente de negócios não vai participar da equipe de projeto, ele é externo, ele se relaciona com o cliente e depois vai jogar aquele projeto na mão de outra pessoa. Então as vezes o que o cliente queria, que era captado pelo gerente de negócios, e que muitas vezes era feito pelo gerente de projeto, aquilo havia um gap de informação se não era bem transferido. Isso era um problema, gerava um conflito, gerava não conformidade, qualidade em cima e acabava afetando o resultado do cliente (EM5).

Em contrapartida, a EM3 destaca conflitos gerados por questões pessoais que se misturavam com as profissionais. Segundo a mesma, os atritos aconteciam principalmente quando tinha pesquisa de clima na empresa.

Causava atrito entre os membros por causa de coisa pessoal que acontecia fora da empresa e que levavam para dentro da empresa, coisa pessoal causando atrito profissional (EM3).

A entrevistada EM1 descreve um exemplo de conflito em que se envolveu. Um diretor usou assuntos pessoais para agredir a todos que ele suspeitava que estavam envolvidos com uma fofoca que fizeram dele pelos corredores da empresa júnior. Usou da intimidação, violência simbólica e verbal com os membros, o que mostra o poder e a dominação que um exerce sobre o outro lá dentro.

Muito conflito talvez pela imaturidade das pessoas, talvez até mesmo pelo comportamento da pessoa. Mas acho que é a falta de maturidade das pessoas, porque são muito novas né (...). Eu aprendi com isso porque eu via a pessoa e pensava não quero ser igual essa pessoa na minha vida. Tinha um grupo de pessoas que realmente estava falando sobre a vida de outra pessoa, de um diretor. Aí, vieram me falar disso. Só que nem foi tipo, 'ah vamos falar dessa pessoa', vieram me falar que estava acontecendo tal coisa. Foi coisa de corredor sabe, quando você para e comenta. Aí no final do dia, me chamaram, chamaram as pessoas que estavam fazendo essa fofoca, chamaram quem estava perto dessas pessoas conversando com essas pessoas porque acharam que todo mundo estava na fofoca. O diretor pegou uma sala da EJADM, para falar de uma coisa particular. O erro já começa aí. Botou todo mundo sentado. E eu nem sabia o que estava acontecendo, sabia que existia um assunto, mas não sabia qual era o assunto direito, estava perdida. E o cara simplesmente deixou todo mundo assentado, ficou em pé e começou a apontar e começou a agredir verbalmente. Talvez ele estava pensando que era um diretor, que ele tinha autoridade e podia falar do jeito que ele quisesse com as pessoas, que eram consultores. E como eu não sabia nada, eu fiquei tão indignada, que eu falei assim, 'cara o que você está fazendo'.... Ele usou a empresa, ele usou assunto pessoal e porque, por causa de fofoca sabe. E isso lá tem o tempo inteiro. O tempo inteiro. Isso que eu vi eu fiquei assim, fiquei de cara. Achei muito feio sabe. Isso eu acho que nunca vou esquecer (EM1).

Neste sentido, a entrevistada EM2 também relata um exemplo de conflito em que se envolveu. A mesma foi criticada por um superior da empresa por estar auxiliando os trainees em suas atividades.

Eu ficava ajudando os trainees porque eu ficava com pena, porque eu passei por aquilo, eu não tenho bola de cristal. Aí eles falaram que eu era protetora dos trainees. Aí um dia, ele [vice-presidente] assentou na cadeira, com a pose dele de arrogância, e disse: 'porque você defende trainee? Trainee tem que sofrer mesmo, quando eu fui trainee eu sofri'. Eu falei: 'não tem que sofrer não. Eles são igual neném, eles não sabem como são os processos aqui. Se eu não explicar direito e não der um auxílio, eles não vão aprender. Então tem que ajudar, tem que ensinar, eles são seres humanos também'. Ai ele: 'não, trainee tem que sofrer'. Eu falei assim: 'eu não vou perder meu tempo discutindo com você não'. E saí. É assim o tempo inteiro sabe. Aí eles falam que muda, mas não muda coisa nenhuma. Porque você vai lá e vê que trainee continua perdido, eles continuam fazendo piadinha com trainee, sabe? Esse foi um dos conflitos que eu participei (EM2).

Este relato nos mostra o que Warhurst (*apud* SILVA, 2003) diz, em que o controle está intimamente relacionado ao poder que pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro e reflete os interesses da organização e suas posições dominantes capazes de impor concepções da realidade. Em outros termos, EM2 apresentava um comportamento que não era o que a organização esperava de um membro sobre um trainee.

Sua atitude de respeito e solidariedade para com os possíveis novos integrantes não é vista com bons olhos, onde a mesma chega a ser apelidada de “protetora dos trainees”. A organização, representada pelo vice-presidente neste caso, deixa claro a reprovação de suas atitudes e ordena que o membro deve tratar mal os trainees, o faça sofrer, como relatado pela mesma.

A mesma entrevistada relata um conflito sofrido por uma colega de trabalho na EJ. Um conflito grave que retrata uma grande intransigência e ausência de qualquer solidariedade pelo próximo.

O pai dela [colega de trabalho, também membro da EJ] teve um AVC, e no dia ia ter a recertificação da ISO. (...). E aí no dia que ia ter a recertificação, são dois dias, na quinta que era o primeiro dia, na parte da manhã ela não ia poder ficar, porque o pai dela sofreu AVC e não podia ficar em casa sozinho, e a mãe dela tinha que levar os exames dele para o médico que era em Cidade01. Então a mãe dela pediu, vem para Cidade02 e fica com seu pai. Aí ela foi, não pensou. O pai dela acabou de sofrer um AVC, você vai pensar? Aí eles falaram que ela tinha que definir prioridades na vida dela. Porque né, você está na EJADM, então qual é a sua prioridade? Ela falou assim, meu pai está doente. E eles, ‘não, mas você não pode abandonar a gente, a gente está em uma recertificação. Se você for a gente vai ter que te desligar’. Aí ela foi. Depois ela voltou ficou na recertificação e eles não deligaram ela. Mas chegou no final da gestão eles foram lá e falaram assim, ‘olha, a gente ficou sabendo que você quer continuar na EJADM gestão que vem, que você quer tentar um cargo mais alto’. Então eles ameaçaram. Olha, você vai sair e ganhar a FI ou a gente vai te desligar? [O membro só ganha FI se você sair no final da gestão, se você for desliado você não ganha FI. FI é um documento que fala todos os cursos que você fez, que foram pagos pela EJADM. O certificado eles não podem te negar]. Aí ela saiu, mas ela não queria (EM2).

A narrativa nos mostra um pouco da dimensão das imposições e cobranças da empresa, colocadas sob pressão nos membros e de maneira inflexível, desconsiderando totalmente o contexto e a história de cada pessoa. Esta característica é um dos aspectos da intitulada “Cultura do Sacrifício”, as “exigências excessivas de sacrifícios pessoais dos empregados” (FERRI *apud* VIEIRA; LEMOS, 2014, p. 262).

Sobre a existência de competição interna na empresa, a maioria dos entrevistados afirma que existe, mas que é algo mascarado, não é nítido. EM4 expõe que os membros tentam incentivar a competição no processo de gerência e processo de trainee, assim como EM2.

Na gerencia parece que tem isso mais forte. Eu só sei que eles ficam o tempo inteiro falando que você tem que ser melhor do que o outro, você tem sempre que ser melhor do que o outro, porque você tem que ser sempre mais (EM2).

EM1 coloca a existência de uma dissimulação da relação de certos membros.

Acho que isso é muito maquiado. Eu já vi, tipo assim, você sabe que a pessoa está querendo competir, está querendo ganhar de outra pessoa, mas trabalho em equipe, somos todos amigos, EJADM em primeiro lugar. Sacou? (EM1).

Os entrevistados EM7 e EM10 possuem ideias parecidas, onde concluem que a competição existente é também uma questão de status e de ego do membro

Acredito que tenha essa questão da picuinha porque com a competitividade ela aparece as vezes. Um querendo passar por cima do outro. E eu já ouvi vários casos de gente da EJADM passando por cima de professor. É incrível isso. De professor falar que não era para fazer o projeto e eles fazerem sabe. É a questão mesmo do status (EM7).

Se você chegar lá e perguntar se há competição internar todo mundo vai falar que não, que está todo mundo no mesmo clima e tal. Mas que tem competição tem. Principalmente de Ego. Principalmente na época das eleições, quando tem mais de uma pessoa disputando o mesmo cargo. Aí o clima fica meio pesado (EM10).

Sobre o momento de se desligar da empresa júnior, três entrevistados – EM4, EM6 e EM10 - caracterizaram a ocasião com a mesma sentença: “um alívio”.

Na verdade, logo nos primeiros momentos eu já tinha percebido que não tinha nada a ver com o tipo de coisa que eu procurava dentro da universidade. O tempo que eu fiquei lá foi um tempo extremamente ruim, porque eu fazia coisas que eu não tinha vontade nenhuma de fazer. Foi um alívio me desligar (EM6) (grifo nosso).

Sendo bem sincero eu já estava meio de saco cheio. Porque eu fiquei lá bastante tempo. Eu tentei o trainee pela primeira vez, passei por todo trainee e no final eu não passei. Aí eu tentei o trainee de novo, e fiquei lá por dois anos trabalhando mesmo, alocado. Então no final eu já estava bem de saco cheio, bem desgastado, então para mim foi um alívio. Sendo bem sincero, eu não sinto saudade. Eu sinto saudade de estar todo mundo junto, convivendo. Mas **do trabalho em si eu não sinto saudade nenhuma** (EM10) (grifo nosso).

Dois momentos que parece que fui para o céu. Quando eu estava no processo de gerência e decidi sair, e daí eu coloquei na minha cabeça, eu vou sair. Marquei de encontrar com a diretora de operações para falar que eu ia sair. Mas assim, eu fui tão zen, sabe quando parece que saiu um peso das minhas costas, sabe? Foi tipo um alívio. E quando eu saí também, foi muito natural, sabe, vou sair. Mas **as minhas duas últimas semanas na EJADM parecia que eu estava morrendo, eu não estava aguentando mais ficar lá dentro, estava evitando até ir na EJADM**. No final das contas, igual te falei no início, é coisa que a gente leva para a vida, mas acaba que tem coisa que a gente não aguenta mesmo. Mas assim, foi um alívio, a sensação foi um alívio (EM4) (grifo nosso).

Outros três entrevistados – EM5, EM9 e EM11 - caracterizaram como um momento difícil.

É bem ruim assim, geralmente é um momento triste, a galera chora. É triste. Mas eu acho que faz parte sabe. Não tem com você ficar aqui para sempre. **Acho que a gente trata muito a EJADM com uma pessoa também. A gente personifica muito a EJADM**. Então depois de um tempo ela passa a fazer parte da família, do seu dia a dia. E você fica muito chateado quando sai sabe. Mas assim, acho que é normal. Chateado no sentido de triste, de saudade (EM11) (grifo nosso).

Apesar de ter saído da EJADM como membro, a entrevistada EM11 continua auxiliando em projetos como a Semana Empresarial, promovida pela EJ.



Você cria um vínculo com aquilo, é algo que toma seu tempo, que você fica imerso naquilo. Mas conversando com as pessoas, com meus amigos externos da EJADM, dentro da EJADM, conversando com a minha família também, eu **cheguei à conclusão de que eu já tinha oferecido o que eu podia para a empresa**. Cheguei a conclusão de que aquilo não era o melhor para mim, talvez não fosse para a EJADM também, e que chegou um momento em que eu deveria me dedicar a outras coisas, já que eu já tinha aprendido o suficiente na EJADM. Então foi mais um momento de autoconhecimento, saber o que eu queria para mim, saber o que já tinha acontecido (EM5) (grifo nosso).

Pode-se observar, que a entrevistada EM5 pensa mais na relevância das contribuições que ela pode oferecer para a empresa do que o contrário.

Para EM1, EM3 e EM8 a saída da empresa júnior foi uma escolha, acreditavam que já tinham estudado e contribuído o bastante. Já para EM7 o momento de se desligar foi algo decepcionante.

Fica aquela sensação de amargura mesmo. Todo o trabalho que você fez não foi reconhecido, foi simplesmente resumido a: ‘sim, você foi aprovado’; ‘não, você não foi aprovado’. E de novo, com pessoas que são da minha idade, pessoas que fazem aula comigo e assumirem esse cargo é meio pesado (EM7).

A entrevistada EM2 saiu da empresa contra sua vontade, mas não se desligou da mesma. A entrevistada ainda continuou ajudando na execução de projetos, mesmo depois de se retirar da empresa por conflitos internos.

Eu saí porque eu sabia que se eu ficasse mais uma gestão eles iam me desligar. E por causa daquele feedback formal ridículo. Ah, e eu só levei o feedback porque eu não puxo saco. Se uma coisa está errada, eu vou falar que está errada. Esse meu jeito, isso incomodava eles, porque você tem que ficar lambendo o tempo inteiro. As mudanças que eu queria fazer, eles não iam aceitar. Mas eu não me desliguei, continuei fazendo projeto. Porque eu fiquei com pena. Eu sou uma imbecil, a palavra correta para mim. Eu sou uma imbecil, sou burra. Eu fiquei para ajudar porque eles estavam muito ocupados (EM2).

Os depoimentos de EM2 e EM11 mostram que as mesmas não se sentem desligadas, desconectadas da EJ mesmo que tenham saído, e excedem qualquer tipo de norma existente continuando a exercer atividades na empresa. Segundo Faria (*apud* JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014, p. 61) “a realidade social produzida pela organização, envolvendo os sujeitos em seu projeto como ‘colaboradores’, tenta alcançar sua efetividade, sua subjetividade, seus desejos conscientes e inconscientes, num comprometimento tão pleno quanto possível”.

Um comportamento dos membros eficaz e bem valorizado pela EJ é estar fisicamente no dia a dia da organização o máximo que puder, apesar desta não ser uma norma da rotina dos integrantes, como observa EM1 e EM2. Demonstrando, desta forma, que não existe nenhuma flexibilidade na empresa, como por vezes foi propagado. Esta característica é um

dos aspectos da intitulada “Cultura do Sacrifício”, a “exigência de que os funcionários estejam disponíveis o tempo todo” (FERRI *apud* VIEIRA; LEMOS, 2014, p. 262).

A gente tinha um papel os dias que você tem que ficar tantas horas, mas não é assim. Mesmo você ficando o dia inteiro você recebia feedback de presidente, de vice-presidente. **O feedback era assim para todo mundo: fique mais na EJADM. Não interessa se você fica lá o dia inteiro, você vai receber esse feedback.** Pelo menos era assim na minha época, tinha muita reclamação disso. A gente ficava lá, estudava muito. A EJADM tem uma biblioteca, com os livros igual aqui da faculdade. **Estudava muito, pesquisava muito para a EJADM. Esse que era o problema, era muito para a EJADM e pouco para mim, pouco para a minha faculdade.** Mas em compensação, muito do que eu estudei para a EJADM eu vi na faculdade também, depois, aí de certa forma isso não só me prejudicou, mas também me ajudou muito (EM1) (grifo nosso).

Eles têm que ver a sua cara. Não basta você fazer o seu serviço, você tem que se mostrar, eles têm que ver a tua cara lá o tempo inteiro. De preferência conversando, porque se você ficar quieta no seu canto fazendo algum trabalho, não pode, porque você não está interagindo. **Você tem que interagir ali, com eles, porque interagir com os outros lá de fora não pode. Porque é assim né, o pessoal da EJADM aqui em cima e o outro é ralé.** É basicamente isso (EM2) (grifo nosso).

Todos os onze entrevistados apontaram muitas características negativas com relação a rotina na EJ, indicando que no início “tudo era maravilhoso”, mas posteriormente o desgaste e a dedicação total a empresa sobrecarregam suas vidas.

No início eu comecei muito animada, querendo pegar muita coisa e o primeiro semestre realmente foi muito bom. Só que no segundo semestre deu muito problema lá dentro porque basicamente eu queria mudar muita coisa, tinha muitas ideias e as pessoas superiores a mim não deixaram eu mudar, infelizmente. Quando entrou falava que iria ser presidente da EJADM, porque aquela vontade de querer fazer e acontecer, só que as pessoas vão cortando você, chega uma hora que você fala: ‘Tá! Eu não preciso mais disso, bola para a frente’. Acho que qualquer empresa júnior, você tem um crescimento e chega uma hora que você para de crescer e nessa hora você tem que ir embora, senão você vai começar a decrescer e daí isso vai ser ruim porque você vai começar a desaprender coisas que você aprendeu, literalmente, tanto aprender coisas de relacionamento quanto de aprendizado mesmo. Eu acho que cheguei nesse limite, um ano. Porque **eu estava querendo fazer coisas, aprender coisas, mudar coisas para melhor para EJADM, não era nem para mim pessoal, eu ia ralar, trabalhar muito mais, mas ia ser muito mais motivador e me cortaram. Mas tipo assim, que eu queria ter mudado, que eu queria estar lá dentro mudando, com certeza.** Mas acaba que chega uma hora que a gente tem que colocar na balança, vale à pena o esforço que estou fazendo? Não, não vale. Eu acho assim, foi bem conflitante a EJADM, mas tudo que a gente passa vale à pena (EM4) (grifo nosso).

A entrevistada EM4 foi reprimida dentro da empresa ao tentar implementar mudanças, e isso causou sua desmotivação de continuar atuando na EJ, pois somente o que interessa a direção e aos objetivos da organização pode vir à tona (FARIA; LEAL, 2007). As entrevistadas EM6 e EM7 classificam seu cotidiano na empresa como traumático:

Eu não me identifiquei com as pessoas que faziam parte da empresa em nenhum momento e não me senti parte de um coletivo. E senti que existia um chefe, que

existia uma hierarquia e isso é muito ruim para um coletivo principalmente quando se fala em universidade que é um espaço que deveria ser mais coletivo né (EM6).

Você era julgado o tempo todo. Você não tinha vontade de acordar e ir para o lugar, porque você era julgado o tempo todo, todo o seu comportamento era avaliado o tempo todo por pessoas que em teoria estão na mesma condição que você. Nunca chegavam para te elogiar. Os feedbacks eles davam uma amaciada, ‘ah, você fez isso de bom, mas tirando isso’... aí sentava a crítica. Meio complicado. Porque você ia desmotivada. Claro que você não quer uma pessoa que fique passando a mão na sua cabeça o tempo todo, mas você acordar e saber que tudo o que você está fazendo é ruim, é problemático, te desanima sabe. Era basicamente essa a rotina. Aí toda semana era um milhão de atividades, mais a faculdade e ainda te cobravam de não faltar nas aulas (EM7).

É unanime a resposta dos entrevistados sobre a existência de regras na empresa, mas alguns abordaram que presidentes e pessoas com uma hierarquia maior muitas vezes não cumpriam. O trainee é crucial para a pessoa se adaptar ou não ao jogo da transformação de sua personalidade na que eles esperam que um membro tenha. E desta forma, colocam as regras para tal fim.

Quando a gente está no trainee, eles começam a passar como que você deve se comportar a partir do momento em que você se torna um ‘aluno EJADM’. Porque a partir do momento que você entra na EJADM, você está com a marca EJADM. Então tipo assim, é como se você virasse um robô (EM2).

Os Campistas tinham uma política, passavam para os trainees, os trainees tinham que cumprir e eles não cumpriam. **Eles tratavam os trainees diferente, eles não podiam conversar. Meio que aquela relação de superioridade mesmo. Tratavam mal.** Você pedia uma informação e eles não davam, porque de acordo com eles a gente tinha que procurar. Só que eles eram extremamente inacessíveis. Diziam que eram acessíveis, mas eram totalmente inacessíveis (EM7) (grifo nosso).

Você está entrando em um processo seletivo, e aí já tem os que são os integrantes da empresa e aí **você tem que ter essa diferenciação, você é só uma pessoa que está querendo entrar e eles são integrantes.** E aí tem uma série de coisas que você não pode fazer. Lá você simula um projeto e você tem um cliente, e no que você lembra de alguma coisa e quer falar com o seu cliente o cara pode estar do seu lado, mas você não pode falar com ele, tem que estabelecer um horário. Isso eu achava meio, poxa, o cara está aqui do meu lado e eu não posso falar com ele. São umas regrinhas meio bobas (EM9) (grifo nosso).

Este padrão, modelo ideal esperado de um membro da EJADM é apontado por EM6 como um fator crítico sendo exercido dentro da universidade.

É perceptível que existem regras, existe um tempo de dedicação que é quase integral, e quando a gente vai entrar gente passa por uma entrevista. E essa entrevista deixa claro que existe um modelo de pessoas que eles procuram, assim como em qualquer empresa. **Mas é um padrão mercadológico mesmo, empresarial dentro da universidade que é um espaço de aprendizagem que deveria ser aberto a todos né. Isso é um ponto crítico** assim. Mas se criou um padrão, existe um padrão para entrar na EJADM. Isso é perceptível principalmente nas entrevistas (EM6) (grifo nosso).

Este tipo de conduta abordado no discurso acima, mostra que a EJ está se portando contrariamente a um dos preceitos da universidade, colocado por Faria e Leal (2007, p. 184-185) que seria a “interação entre o conhecimento e condição humana, ou seja, a conhecimento como um processo libertário e não como um conjunto de habilidades para emprego em um projeto circunscrito a interesses definidos externamente aos sujeitos por outros indivíduos que dominam as estruturas de poder”.

Este argumento se confirma mais uma vez com o depoimento de EM11, onde o membro deve seguir o protótipo ideal difundido pela empresa, ou poderá ser desligado se não se adequar as normas.

Sempre tem norma com relação a horário, a prazo. Então a partir do momento que você não cumpre, você vai ter um feedback que essa postura não é legal, que **não é o tipo de postura que a gente prega aqui dentro**. E aí a gente dá mais um feedback se a pessoa melhora ou não, ela pode ser desligada. **Mas nunca é uma coisa, vamos dizer assim, autoritária** (EM11) (grifo nosso).

O não autoritarismo citado pela entrevistada, também nos mostra que as ideias são colocadas de maneiras sutis, mas com seus objetivos declarados.

O exercício de dominação e controle do membro se dá pela sagacidade das normas históricas, dos mitos dos feedbacks e do medo que é colocado em cima de cada um dos membros - principalmente os de baixa hierarquia -, tudo passado de boca em boca. A entrevistada EM3 não procurava entender as normas, somente obedecer.

Nós tínhamos que conhecer e decorar as políticas da EJADM, tinha que saber a missão, a visão, a forma que nós deveríamos nos portar perante cliente, o horário de atendimento, havia estatuto e o regimento interno, era preciso seguir tudo aquilo. **Quando eu entrei eu nunca peguei para ler, eu sabia o que falava pelos corredores, como deveríamos nos portar, o que era certo, o que era errado, mas nunca peguei para ler mesmo**. Se na minha primeira gestão, logo que eu saí do trainee, me perguntassem alguma coisa do regimento eu não sabia, eu sabia o que era certo ou errado pelo corredor que o pessoal comentava (EM3) (grifo nosso).

EM5 relata que os superiores da empresa eram bem restritos com relação a roupa social, cobravam postura dentro da sala de aula e norma de fazer *housekeeping*, que seriam os próprios membros divididos em grupos para limpar a estrutura da EJ.

Por conta de ser aluno da EJADM a gente pregava que a gente teria que ser alunos exemplares, com intuito de preservar a relação com o stakeholder, por conta de os professores estarem lá, dos alunos também. Mas isso era uma coisa que gerava discussão porque **a maioria dos membros não conseguia isso, aliar o que a gente falava de tentar ser bons alunos e conseguir atingir boas notas, ser aluno exemplar, participativo** (EM5) (grifo nosso).

Segundo os onze ex-membros entrevistados, todas as regras da empresa existiam antes dos mesmos serem participantes. Alguns deles tentavam discutir algumas questões, mas a resistência da presidência e dos diretores para mudanças era grande.

Mas assim, sempre foi discutida, se você reclama, beleza, vamos discutir, todo mundo lá tem cabeça aberta para isso, entendeu? Acho isso importante. Pelo menos era comigo. O que eu estou te falando aqui, alguém que entra antes ou depois pode te falar uma coisa completamente diferente. Tem uma norma. Mas se você não está confortável você tem a liberdade de expor e ver o que dá. Agora, se eles vão acatar a sua reclamação ou não, não interessa (EM1).

Algumas foram discutidas, foram modificadas, retiradas, mas a maioria delas, a base delas no geral já existia desde o início, desde que eu entrei (EM10).

Aparentemente há uma abertura para os membros exporem suas opiniões, segundo EM1 e EM10. Porém, verifica-se que esse acesso para o membro estar realmente fazendo a diferença, participando de algo, mudando normas é na verdade uma ilusão, pois a empresa existe há mais de duas décadas e praticamente todas as suas normas continuam as mesmas; pouco se viu nos depoimentos uma mudança da postura da empresa. Notamos que as regras e normas estão muito enraizadas no comportamento dos membros. Muitas delas são ultrapassadas devido a conjuntura atual.

A gente tentou discutir a roupa, porque a gente é empresa Júnior não é executivo para ficar andando de roupa social. Ficar andando na Federal de roupa social causa até um conflito com os próprios alunos, sabe? Eu sentia isso. O sapato também, no inverno a gente queria colocar uma botinha porque aquele sapatinho não esquenta, e aqui o inverno é gelado, colocar uma botinha baixinha, faria um padrão, mas o DGP não aceitou. (EM4).

Eles começaram, resolveram mudar e colocar camisa polo na sexta e sapatênis. Foi assim, foi um avanço. Mas foi muito difícil, teve muita gente conservadora, olha que coisa retardada né, ter gente conservadora dentro de uma empresa júnior que é feita de alunos em pleno século XXI, 2015. Mas enfim. Mas não foi uma coisa meio que discutida, sabe. Foi uma coisa assim, vocês podem vir de camisa polo, mas se tiver reunião com cliente tem que ser camisa social. Então mesma coisa que nada, na minha opinião (EM2).

Constatamos uma configuração e atitude dos membros superiores perante os participantes totalmente arcaica e fora do contexto do que deve existir em uma universidade.

Não existe um debate sobre como a empresa deveria ser, esse tipo de coisa. Uma construção coletiva. É uma empresa mesmo, que já tem a forma de acontecerem as coisas, já tem a sua vida própria, digamos (EM6).

Quando você chega lá, no primeiro dia eles dão uma palestra falando o que é a EJADM, como faz as coisas, como segue as regras lá e é assim. Não é nada do que você quer, do que você acha disso, se para você está tudo beleza (EM9).

Dez dos onze ex-membros entrevistados afirmam que existem metas dentro da empresa. Elemento que para os membros foi algo confuso e suas respostas às vezes foram contraditórias.

Você sabe o que é a EJADM, os objetivos da EJADM, e você começa a ter meta para tudo o que você faz. Porque é a partir da meta que você consegue monitorar o seu resultado, diariamente. Era muito foco a meta. Muito foco a meta (EM1).

Metas de faturamento e de vendas de projetos foram destacadas por seis entrevistados como as metas mais estimuladas a serem alcançadas dentro da EJ.

Essas são as metas básicas da EJADM. É faturamento e fechar projeto. E eles te colocam louca, você fica doida com esse negócio do faturamento e de bater a meta. Eu era do ED2 e eu vi que estava todo mundo sobrecarregado, ninguém aguentava mais fazer projeto. Os projetos não ficavam bem feitos. Não tem como. É humanamente impossível. E aí eu ficava puta com essas metas, mas eram as metas que eles mais batiam. Faturamento e fechar projeto. Porque se fechar projeto vai ter lanche. É sério. (risos) (EM2).

As pessoas davam muita ênfase para isso. Então **a gente fazia de tudo para bater meta de faturamento de projeto**. Eu como EC4 eu tinha um cronograma rígido me segurando, então era algo que se tivesse um dia atrasado você tinha que se reunir com a qualidade para explicar porque aquilo estava atrasado. Você tinha na reunião geral um quadro que mostrava o andamento do projeto, se estava um dia adiantado estava lá, ou estava um status de atraso no seu projeto. **Mesmo que fosse por conta de uma melhoria que você estivesse fazendo, ‘não, no cronograma estava aquilo, três dias para a definição de um problema’ e você tinha que cumprir aqueles três dias**. Isso era algo que causava discussão e um desgaste de energia desnecessário (EM5) (grifo nosso).

O depoimento de EM5 mostra total contradição ao que se deve fazer uma EJ, que é aprender. Aprender sob pressão, querer e não poder inovar por conta de prazos é um paradoxo. Segundo EM10, a dimensão da meta é discutida a cada semestre, o que pode ser expandida ou reduzida, dependendo da visão dos estudantes que estão em cargos superiores na empresa.

A cada semestre é definido um número de projetos que deve ser vendido, o valor de faturamento, na parte de cada departamento tem as metas de departamento. Tem os departamentos e tem as metas. Tipo satisfação de cliente, realização de projeto dentro do prazo, aí varia de departamento para departamento (EM10).

A avaliação das metas na visão dos gerentes, era algo depreciativo para o membro e seu desempenho na empresa, o atrapalhava devido as pressões colocadas sobre o mesmo.

Acho que as pessoas focavam muito em faturamento e não tanto em desenvolvimento de pessoas. E acabava que o gerente de negócios tinha uma pressão muito grande sobre ele. Ele tinha que fechar projeto só por conta de um valor que era estipulado. Tinha umas coisas que não faziam muito sentido. Acho que esse era o problema. Para mim **o foco tinha que ser desenvolver pessoas, e o faturamento uma consequência, não o contrário** (EM5) (grifo nosso).

Às vezes éramos muito pressionados para entregar um projeto em dia, sendo que o objetivo da EJ era a gente estudar para poder aprender. O papel da EJ, é que os alunos têm que se desenvolver, acho que o objetivo melhor é esse de buscar estudar, só que como tem aquela pressão de entregar no prazo, o cliente fica em cima o tempo inteiro, quer nos tratar como empresa de mercado sendo que nós não somos, nós éramos cobrados como empresa de mercado sendo que nós tínhamos que estudar, nós não éramos profissionais ainda (EM3).

Para EM1, as metas eram erradas na sua forma de construção. As mesmas eram feitas somente por alunos, baseados no que eles consideravam que seria interessante para empresa.

Eu acho que pecava um pouco, na hora de construir essa meta sabe. Eu participei logo que eu entrei de uma reunião dessas, que só quem participava era, cargo alto e o ED1. O que um as vezes que estava em um período avançado da faculdade falava uma coisa porque tinha uma cabeça, e o outro não, era uma cabeça diferente. Eu achava muito vago sabe. Eu não me senti confortável. Mas claro que meta é ótimo para você monitorar resultado, para você conseguir ver se o seu trabalho está gerando resultado. Mas eu acho que tem que ter um limite. Um problema da Empresa Júnior é esse, é saber dosar o que você está fazendo. É falta realmente de alguém que tenha experiência, alguém mais velho, tipo um professor, para falar o que está certo, o que está errado, porque você acaba errando muito lá dentro. E porque você é um estudante. Acho que isso é aceitável, mas aí é que está o perigo (EM1).

A divergência dos alunos em relação a meta se dava a partir de discussões dos cargos altos, nos quais uns achavam que deveria ser alta para ser desafiadora e outros defendiam ela mais baixa para ser realista. Tudo era feito na base do que achavam e não por alguma teoria ou histórico da empresa. Não havia alguém com experiência para orientá-los nesse caso.

As entrevistadas EM2 e EM4 destacam o fato do foco da empresa em lucro acima do aprendizado e desenvolvimento dos membros, aceitando e executando muitos projetos que deveriam ser avaliados de maneira mais aprofundada. As mesmas questionam qual é a real causa da busca por maiores faturamentos.

Eles têm uma necessidade de fechar projeto, de dinheiro, dinheiro, dinheiro. Eles não pagam nada. O espaço ali é cedido, o máximo que eles pagam é um treinamento para o pessoal. Mas eu não vejo lógica nisso. Eu acho que a meta tinha que ser assim, vamos fazer tantos projetos de marketing, disso, daquilo para a gente ter uma experiência, uma vivência nessa área. Mas não, eles querem fechar projeto. Tanto que eu entrei em 2015 e a gente estava com problema. Porque fecharam tanto projeto em 2014 porque queriam ganhar um prêmio, prêmio mineiro de maior faturamento, ganhamos. Mas não adiantou nada, porque chegou em 2015 e os projetos que fecharam em 2014 para prêmio acabaram tendo que ser cancelados. Porque você não tem condições de fazer alguns projetos que foram fechados. Você não tem capacidade de conhecimento mesmo, porque tinha projeto que era análise de produção, tinha projeto que sabiam que o cliente queria uma coisa e depois no meio do negócio ele foi mudando tudo (EM2).

A gente é estudante, a gente não é profissional. A gente é aluno, a gente não é nada, a gente está aprendendo. E daí eles queriam, **tinham essa meta de fechar tantos projetos, qualquer que seja o projeto**. Aí o que acontecia, eu via problema desde o início do atendimento, porque eles **fechavam projeto com diagnóstico errado**. Só

que **estavam tão desesperados de fechar projeto, que às vezes falavam o que o cliente queria ouvir**, então fechava projeto que no final das contas não vai dar resultado nenhum para o cliente (...). Aí começava a jogar a culpa na EJADM, claro, a EJADM está errada. Só que é o negócio, meta de fechar projetos, eu achava um absurdo. Para mim, eu acho que a gente tinha que fazer projeto, por exemplo, 500 reais, para manter a EJADM ali, papel. Porque energia elétrica, internet, é tudo a Federal que dá. A gente não paga isso. O que a gente tem que manter ali dentro? Material de limpeza, é claro, a gente paga mesmo e as coisas de escritório, acabou. Porque a gente não recebe salário. Então essa meta eu discordava completamente, e do valor dela também, que tinha um valor médio de custo de cada projeto e eu achava um absurdo (EM4) (grifo nosso).

Um dos motivos de EM9 de sair da EJADM foi a questão das metas. O ex-membro teve muito atrito com isso no período de suas atividades.

Eu achava que ficava muito sobrecarregado. Porque eu acho que **a EJADM só existe por causa da faculdade e não o contrário**. A faculdade não existe por causa da EJADM. Então a gente não pode deixar os afazeres da EJADM se sobressair à faculdade. Uma coisa que eu achava ruim, porque isso **foi sempre falado que aluno EJADM tem que ser exemplo na sala de aula. Mas por diversas vezes eu vi alunos faltando aula para fazer coisas da EJADM**. Então como eu vou ser um bom aluno se eu não estou indo na aula? (EM9).

Segundo EM10, muitas metas são antigas e vão sendo absorvidas e passadas pelas gestões, sem questionar a necessidade delas.

Nunca foi discutido o porquê de ser essa meta, ou se foi discutido foi muito superficial. Porque assim, a EJADM já tem 20 e tantos anos de existência. Então a cada gestão vai passando para outras o que foi feito, vai fazendo a cogestão. Então a gente absorve muita coisa sem questionar e sem saber a real necessidade daquilo sabe. São metas que muitas vezes pode engessar o trabalho do pessoal lá dentro e que não necessariamente vai gerar um resultado bom para a pessoa (EM10).

Com exceção dos trainees e da colaboradora, todos os outros entrevistados acreditam ter contribuído para algum tipo de mudança dentro da empresa. Para EM1, “cada pessoa que passa por lá, a visão de cada pessoa já é uma contribuição”. EM8 contribuiu principalmente no núcleo de responsabilidade social:

A gente chegou a traçar várias coisas legais para estar fazendo, realizamos várias coisas legais que antes não tinha e começou a ter. Então acho que nessa parte que eu tinha mais interesse, eu consegui fazer mais as coisas (EM8).

EM5 criou o manual do trainee, mas não sabe se após sua saída da empresa júnior continuaram usando.

Quando eu fui consultora eu decidi junto com o pessoal de criar um manual do trainee, não sei se usam isso hoje, mas era um manual escrito, dando boas vindas, explicando um pouco da empresa e falando um pouco do que a gente esperava deles e quais os objetivos da EJADM. Foi algo que se manteve por dois trainees, e que eu participei da criação (EM5).

EM10 contribuiu para tornar o ambiente mais informal, mais próximo entre as pessoas.



A EJADM **antigamente**, quando eu entrei ela tinha uma estrutura muito rígida. **Os membros não podiam nem conversar dentro da EJADM que já tomavam advertência.** Era coisa bizarra assim, bizarra, até meio assustador assim. Eu acho que contribui para tornar um ambiente com mais informalidade, mais proximidade entre as pessoas e que não deixasse de gerar resultado por causa disso. Então tinha muitas regras lá que eu questionava até mesmo na brincadeira, mas que o pessoal via que eu estava questionando aquilo porque eu não concordava e que eu achava aquilo estúpido, que não precisava estar ali para gerar resultado, para o pessoal estar trabalhando (EM10) (grifo nosso).

EM11 contribuiu principalmente na mudança da estrutura organizacional da EJ. A entrevistada fala como se ainda fosse membro da empresa, como observado anteriormente, a mesma não cortou vínculos mesmo tendo saído da organização.

A gente tem a avaliação de desempenho aqui dentro e tal. E aí ela era muito chata, muito engessada e a gente tentou melhorar um pouco. E a última coisa foi a estrutura organizacional da empresa mesmo que a gente mudou na última gestão, que era hierárquica, bem quadradinha e tudo. E a gente mudou isso voltada para a parte mais de projetos, que é o nosso foco (EM11).

A entrevistada EM3 expõe que contribuiu para os projetos que desenvolvia. Mas sente falta de um reconhecimento do trabalho que executou por parte dos membros atuais.

Hoje em dia eu não vejo que eu fiz muita coisa, tanto é que ninguém vem me procurar para muita coisa mais, sabe? Às vezes a gente se sente até abandonado, e essa não é uma opinião só minha, muitos ex-membros se sentem abandonados. Por exemplo, um dos projetos que eu fiz, o coordenador do projeto lá da empresa que recebeu o projeto que a gente fez, elogiou muito. Eu nunca vi ninguém vir me perguntar sobre o projeto, a gente se sente meio abandonado. Eu não sei se já contribui, eu acho que para o projeto eu contribui muito, mas eu não sei se as pessoas veem que eu contribuí mesmo, eu não vejo o retorno, de falarem assim 'ah você fez esse projeto, foi muito legal e tal'. Ninguém nunca veio me perguntar, eu não sei se as pessoas veem que eu ajudei mesmo ou não, mas enquanto eu estive lá eu tentei dar o meu máximo (EM3).

EM7 declara que trainee não tem espaço para propor mudanças.

É mais para você se moldar a realidade da empresa e não você mudar alguma coisa dentro da empresa. Então acredito que não. Mas que eu gostaria de fazer isso e não concordasse com várias coisas. Não deu tempo para isso (EM7).

À guisa de exemplo, pode-se citar uma narrativa contada pela EM2. Esta fez uma carta com suas características antes de entrar na EJADM, a fim de não esquecer e não perder os valores que a definia.

Quando eu entrei na empresa júnior eu fiz uma carta para mim porque todo mundo falou que eu ia mudar. E de fato por algum tempo eu mudei. Eu tive que fazer uma cartinha para eu saber como eu era. Porque você sofre uma lavagem cerebral muito grande, se você não tiver uma estrutura emocional muito forte, você começa a achar realmente que os professores são de fato ruins e você é Deus. É literalmente isso, eu não sei explicar o que acontece. Você entra, você começa a ficar tão deslumbrado, acho que você escuta tanto: nós somos os melhores! A EJADM é a melhor empresa!

Que nossa, você vai ser foda! E você começa a acreditar. Você acredita assim, cegamente, parece que é igual Hitler, aquele filme 'A onda'. Parece que é aquilo ali lá dentro. Sem brincadeira, se você não tiver estrutura você embarca na deles e você vai, você se ferra. EJADM não te faz melhor e nem pior do que os outros não. É uma experiência diferente, mas não te torna melhor e nem pior. Mas quando você está ali dentro, você se transforma. Não sei porque, mas você se transforma. Do período que você está na EJADM, as pessoas falam mal de empresa júnior você defende, como se você ganhasse um milhão de reais para defender, sabe? Parece que você não tem pensamento próprio. E eu comecei a ficar com medo. E eu comecei a ver que eu estava tendo algumas coisas assim... É uma lavagem cerebral. Então eu escrevi uma carta para mim. Escrevi você é assim, assim, assado, cuidado para você não ficar assim (EM2).

Este depoimento de EM2 se encaixa com o que Freire (1987) diz sobre as organizações, em que as mesmas usam de um instrumento alienador, com aparências libertadoras, e aos que divergem desta prática, são considerados ingênuos ou sonhadores, quando não reacionários.

A entrevistada EM8 de modo geral aponta sua experiência na empresa júnior como algo positivo, que deve ser proporcionado e incentivado para aqueles que se interessam na área.

Se eu fosse fazer um resumo de toda minha vida de empresa júnior, acho que ali é muito válido, porque e como se fosse um laboratório mesmo. Então você tem muito aprendizado, tanto do campo da teoria quanto de ferramentas novas e também muito aprendizado de relacionamento, que isso é o que mais pega. Então acho que principalmente questão de relacionamento, aprendizado e conteúdo que as vezes você não vê em sala de aula, porque ali você pega muito na prática então você começa a ver que pode usar tal ferramenta em tal consulta. E nisso você consegue interligar as coisas, e acho que nas aulas como um todo tem pouco. Tem uma teoria, tem um teste que ele passa, mas quando você vai pegar para fazer é totalmente diferente. É igual os professores falam, que uma coisa é ler o exercício e outra coisa é você pegar para fazer, que a sua dúvida é muito maior. Então como a dúvida é muito maior, acaba que o seu aprendizado é muito maior, que você tem que empenhar mais para fazer também. Então eu acho que é muito aprendizado. E tem muito ponto de melhoria também. Acho que ali poderia ter um mentor, tipo um professor mesmo, porque a gente vê muito pouco, muita falta de apoio dos professores. Não sei o que acontece, se é intriga ao longo dos anos. Então eu acho que se tivesse um mentor, um apoio maior da faculdade acho que não ia ter essa mística da EJADM. E eu acho que ali é muito bom, acho que as pessoas deveriam ter sim a oportunidade de ir para lá para fazer alguma coisa, porque acaba que são coisas que você não vê em sala de aula. Mas se for o perfil da pessoa, porque tem gente que tem o perfil mais acadêmico, e aí não é muito interessante (EM8).

Contribuir para o desenvolvimento dos estudantes, multiplicar e interligar conhecimentos faz parte da empresa júnior, segundo definição acima e os depoimentos ao longo do trabalho. Contudo, a EJADM se equivoca na forma de exercer essas características em suas atividades, em uma maneira falha de tentar se assemelhar com o que o mercado pratica.

Através da distorção da realidade na consciência e no imaginário dos estudantes, os mesmos se tornam acrílicos e desta forma, muitas vezes perpetuam as violências, dominações e controle que receberam para dentro da própria EJ ou em outros lugares nos quais se relaciona.

É importante destacar que o exercício da opressão pode não ser característica da verdadeira personalidade do sujeito, mas sim, fruto do meio em que ele está envolvido e que o estimula a executar tais práticas. E aqueles que de alguma forma não compactuam com tais práticas, ou não se manifestam contrariamente ou estarão fadados a saída da empresa.

Muitos relatos ponderam a participação na empresa positiva de modo geral, mesmo com todos os desgostos sofridos, em prol de uma confiança de que a EJ lhe proporcionou ser uma mão-de-obra mais qualificada para o mercado. Neste sentido, observa-se que alguns indivíduos chegaram ao ponto de saírem da empresa como membros, mas não se desligaram dos vínculos e do trabalho.

### 4.3 A visão dos membros X A visão dos ex-membros

Nos depoimentos dos membros e ex-membros da EJADM, pode-se observar como os discursos e narrativas utilizados pelos entrevistados são diferentes. Desta forma, apresenta-se no quadro abaixo uma comparação entre as declarações dos sujeitos envolvidos na pesquisa - que se refere às práticas exercidas nas atividades da EJADM -, relacionando-os com as formas de controle psicossociais exercidas nas universidades corporativas proposta por Faria e Leal (2007).

**Quadro 2 – Comparação entre a visão dos membros X A visão dos ex-membros**

Teoria de base da pergunta	A visão dos membros	A visão dos ex-membros
<p><b>Controle físico:</b> Se encontra na divisão social do trabalho e técnica do trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas) e no desempenho (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>A maioria defende que a roupa é algo necessário e demonstra profissionalismo.</p>	<p>A maioria não concorda com a roupa, onde a mesma tem função de status e aumento de ego. Destaca-se a questão do layout da empresa, onde muitas salas eram permitidas a frequência somente de presidentes e diretores.</p>
<p><b>Controle simbólico-imaginário:</b> comportamentos de referência, competição interna, crenças e suposições, reconhecimento ou prestígio, ameaça pelo uso da força ou coerção, símbolos de sucesso ou fracasso (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>A repreensão de desvio de comportamentos esperados ocorre através de <i>feedbacks</i>. Os conflitos são bastante disfarçados.</p>	<p>A maioria já viveu conflitos, onde muitos eram disfarçados, mas sempre aconteciam. Destaca-se conflitos gerados por questões pessoais que se misturavam com as profissionais.</p>
	<p>A competição interna na empresa praticamente não existe. Ocorre de forma sistemática a competição entre empresas juniores concorrentes.</p>	<p>Existe, é algo mascarado, não é nítido. A competição é incentivada no processo de gerência e no <i>trainee</i>.</p>
	<p>A maioria possui uma inspiração dentro da EJADM, que vem de casos de sucesso de ex-membros que estão trabalhando em grandes empresas.</p>	<p>A maioria se inspirava em pessoas que já haviam passado pela EJADM. A superioridade dos líderes dentro da EJ eliminava uma possível admiração e inspiração em membros.</p>
<p><b>Controle vínculos:</b> contratos formais ou psicológicos, interesses e necessidades, identificação subjetiva ou inconsciente, confiança nos desígnios da organização, fascínio (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>Os membros entraram na EJADM no começo da faculdade, a maioria nunca tinha se envolvido com algo dentro da universidade.</p>	<p>A EJADM foi o primeiro contato com algo além de sala de aula na faculdade.</p>
	<p>A motivação para entrar na EJADM seria intuição de que seria algo que desenvolvesse pessoalmente e profissionalmente.</p>	<p>A motivação para entrar na EJADM foi crescimento; curiosidade; desenvolvimento profissional e pessoal; aprendizado; alinhamento de teoria à prática; vontade de experimentar o que a universidade tinha a oferecer, buscando um sentido para o curso.</p>

	<p>A grande mudança na vida de todos os entrevistados foi com relação ao tempo, que agora é reduzido para <i>hobbies</i>, família e faculdade. Apontam a EJADM como a verdadeira faculdade, onde se aprende o que é administração.</p>	<p>A maioria cita modificações que impactaram negativamente em suas vidas, demonstrando que no começo era algo muito bom e levavam a rotina com muita energia, porém, com o tempo a rotina e a convivência vão ficando desgastadas.</p>
	<p>Não se aplica.</p>	<p>Os entrevistados caracterizaram a saída da empresa como um alívio, um momento difícil, decepcionante, contra a vontade, outros acreditavam que já tinham estudado e contribuído o bastante. Em alguns casos, o ex-membro saiu da empresa, mas não conseguiu se desligar.</p>
	<p>O primeiro contato foi através de colegas que já participavam de EJ, de eventos promovidos pela EJADM e palestras que a mesma faz em sala de aula para os novos alunos.</p>	<p>Alguns conheciam a EJADM antes de entrar na faculdade, outros conheceram através de uma palestra que fizeram em sala de aula.</p>
<p><b>Controle sedução monopolista:</b> discurso único, coesão primária (grande família, colaboradores). Monopoliza o discurso de tal forma que os indivíduos submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes nos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>Os entrevistados afirmam ter uma relação tranquila e boa com os diretores, sem conflitos ou atritos.</p>	<p>A maioria coloca a relação com os diretores de distanciamento, cordial, sem diálogo principalmente quando eram consultores.</p>
	<p>A relação entre os membros depende de cada gestão da EJADM, que muda a cada seis meses, e com isso há uma rotatividade grande entre os alunos.</p>	<p>A relação entre os membros gira muito em torno de aparências e distanciamento; é colocada como um grande problema da empresa.</p>
	<p>Há encontros fora do ambiente de trabalho, onde o ambiente informal se torna um lugar mais propício e aberto a expor opiniões, debater ideias que não são recomendadas a serem discutidas dentro da empresa júnior.</p>	<p>Os encontros informais eram separados em grupos, raramente era um encontro que envolvia todos os membros da empresa, envolvendo assuntos de trabalho e de lazer.</p>
	<p>A mudança de cargos acarreta em mais responsabilidades, principalmente quando se é um líder de uma equipe. Quando se realiza um projeto, toda a responsabilidade é colocada sobre um membro, o responsável por ele.</p>	<p>As posições hierárquicas alcançadas foram as mais diversas, afirmam que acarretaram em mais responsabilidade e comprometimento, mas a rotina não foi muito afetada.</p>
<p><b>Controle compartilhado ou participativo:</b> busca da legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de convicções e de procedimentos tidos como éticos (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>Todos acreditam que contribuíram de alguma forma para algum tipo de transformação dentro da EJ.</p>	<p>Com exceção dos trainees e da colaboradora, todos os outros oito entrevistados acreditam ter contribuído para algum tipo de mudança dentro da empresa.</p>
	<p>O cotidiano é bem flexível na teoria, pois só possuem um horário fixo na semana para estar na empresa, mas todos os</p>	<p>Classificaram o cotidiano na empresa como traumático, sobrecarregado. A repressão ao tentar implementar mudanças,</p>

<p><b>Controle normativo:</b> regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas, convenções que gerem obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>entrevistados permanecem na EJADM o dia todo pois possuem muitas atividades.</p>	<p>causa desmotivação de continuar atuando na EJADM.</p>
	<p>Existem as normas formais, porém, muitas não estão documentadas, fazem parte de um costume, uma cultura da empresa.</p>	<p>A maior norma é estar fisicamente na organização o máximo que puder, apesar desta não ser uma norma documentada. Presidentes e pessoas com uma hierarquia maior muitas vezes não cumpriam as regras.</p>
	<p>Todos os entrevistados afirmaram que as normas já existiam quando os começaram as atividades na EJADM. A presidência afirma que são abertos a mudanças, ao contrário dos consultores, que afirmam que têm que se adaptar às regras e entram no trainee sabendo das imposições.</p>	<p>Todas as regras da empresa existiam. Alguns deles tentavam discutir algumas questões, mas a resistência para mudanças era grande.</p>
<p><b>Controle finalístico ou por resultados:</b> metas, objetivos e compromissos, especialmente os que configuram sentimentos de cumplicidade (FARIA; LEAL, 2007, p. 186).</p>	<p>As metas são colocadas de maneira coletiva para os membros. Objetivam um maior faturamento da empresa e fechamento de novos projetos.</p>	<p>Afirmam que existem metas dentro da empresa, onde a de faturamento e de vendas de projetos são as metas mais estimuladas a serem alcançadas.</p>
	<p>Para a maioria dos entrevistados as metas são importantes e necessárias, mesmo quando são pesadas e difíceis de alcançá-las.</p>	<p>Metas é uma contradição, pois é aprender sob pressão, querer e não poder inovar por conta de prazos. Avaliam como algo depreciativo para o desempenho e erradas na sua forma de construção.</p>

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.4 Possíveis aproximações entre empresas juniores e universidade corporativa

De acordo com as análises dos dados empíricos, confirmamos a aproximação das práticas exercidas pelas universidades corporativas com as ações de ideologia, dominação e controle da empresa júnior de administração de uma universidade federal situada em Minas Gerais, como colocado no referencial teórico.

As características das várias formas de controle estão presentes de forma semelhante no domínio dos colaboradores tanto da universidade corporativa, como da empresa júnior, que perpetuam essas atitudes sem nenhum discernimento ou criticidade.

O controle físico se caracteriza por: “se encontrar na divisão social do trabalho e técnica do trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas) e no desempenho” (FARIA; LEAL, 2007, p. 186). Tal controle se confirma quando é imposto aos alunos da EJADM a maneira de se vestir, no intuito dos membros serem diferenciados se portando de um modo formal perante os clientes e perante a faculdade.

O controle simbólico-imaginário, que seriam os “comportamentos de referência, competição interna, crenças e suposições, reconhecimento ou prestígio, ameaça pelo uso da força ou coerção, símbolos de sucesso ou fracasso” (FARIA; LEAL, 2007, p. 186), se materializa na EJADM pelos modelos ideais da empresa, os símbolos de sucesso já são apresentados aos alunos desde a palestra que os membros fazem com os calouros no primeiro período de faculdade como uma maneira de encantá-los e persuadi-los a entrar para a organização. Inspirados nesses modelos de sucesso, muitos membros buscam se comportar de maneira semelhante aos tais, e acatando tudo o que a empresa lhe indica ser o mais adequado. Os comportamentos destoantes do esperado geram conflitos, que segundo os entrevistados, na maioria das vezes são implícitos e mascarados. Estes comportamentos conflituosos muitas vezes são controlados pelo temor dos intitulados *feedbacks*, um parecer de um membro superior sobre as atitudes do membro. A competição interna é perceptível na disputa por mudança de cargos, no dia-a-dia ela também fica contida, oculta no discurso de grande família, tudo sendo feito em prol da EJADM.

O comando dos vínculos é feito através de “contratos formais ou psicológicos, interesses e necessidades, identificação subjetiva ou inconsciente, confiança nos desígnios da organização, fascínio” (FARIA; LEAL, 2007, p. 186). Este controle começa a ser passado para as pessoas pela própria credibilidade que a EJADM possui, e desta forma, transmitindo

uma boa imagem aparente através do local estratégico em que se situa na faculdade, na postura dos membros, nas apresentações da empresa aos novos alunos, nos eventos anuais da semana empresarial, nas redes sociais, entre outros canais que fazem com que as pessoas estabeleçam conexões com o trabalho e com as atividades da mesma. Esta imagem da EJADM idolatrada e estimada por muitos é vital para a conquista de novos membros, que são estimulados através do sentimento de necessidade de pertencer a ela, como mostra a manifestação seguinte:

Sabe aquela sensação de eu não sei ao certo porque eu tenho que ir, mas tem alguma coisa me falando que eu precisava participar. Eu passava aqui em frente e sempre tinha aquele feeling de nossa, tenho que participar disso, sem saber o porquê, mas tinha alguma coisa que me falava que eu tinha que vir para cá. (M4).

Os indivíduos mudam radicalmente suas vidas quando se tornam membros da empresa júnior. A única obrigação do membro é estar presente fisicamente na empresa uma vez por semana nos horários de atendimento no turno da manhã ou tarde, nos encontros com os clientes e na reunião de equipe para o andamento dos projetos. Porém, os mesmos são “recomendados”, por um contrato psicológico, a estarem presentes na empresa o máximo possível, é necessário socializar com os colegas de trabalho. Neste sentido, os alunos que participam da mesma ficam o dia todo na EJADM, conciliando a faculdade com seus afazeres da EJ, nos quais podemos observar que ao longo do tempo esta relação fica bem desgastada, sendo um dos principais motivos de desligamento da empresa feito pelos membros.

A sedução monopolista é caracterizada pelo “(...) discurso único, coesão primária (grande família, colaboradores). Monopoliza o discurso de tal forma que os indivíduos submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes nos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização” (FARIA; LEAL, 2007, p. 186). Desta forma, destacamos a falácia da relação dos membros com os diretores e presidentes da empresa, em que aparentemente todos são muito unidos e se ajudam, mas na realidade muitos membros de níveis “inferiores” nunca trocaram palavras com os mesmos além de cumprimentos e exposição de resultados em reuniões gerais, mostrando a grande distância do relacionamento, muito citado pelos entrevistados. Esta relação de afastamento também ocorre com os membros, onde ao longo da gestão vão se formando os grupos que se relacionam de forma mais fechada dentro da EJ e fora, em encontros informais. Mesmo aparecendo alguns membros que questionam algumas conduções da empresa, a maioria perpetua as ações colocadas e acreditam que aquilo esteja lhes trazendo desenvolvimento valorizando plenamente nos processos feitos pela empresa e não colocando um olhar crítico



ou de inovação sobre os mesmos. Os que o fizeram foram excluídos ou convidados a se afastar da empresa.

Estas formas de controle nos ajudam a compreender de que forma a elaboração dos discursos e narrativas é utilizada pela EJADM no sentido de construir as práticas e comportamentos de seus colaboradores, começando a moldá-los desde os primeiros contatos com a empresa.

O controle compartilhado ou participativo “busca da legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de convicções e de procedimentos tidos como éticos” (FARIA; LEAL, 2007, p. 186). Observa-se esse controle na EJ no momento em que os membros mesmo não concordando com alguma atitude da empresa, passam a entendê-la depois que está participando de suas atividades. Notamos que o discurso pregado na empresa para defender o que acredita é muito forte, e os alunos ali envolvidos com a mesma compram muitas ideias sem ao menos refletir sobre ou fazer as devidas ponderações, pois acreditam fielmente que aquilo é o melhor para a empresa e para eles.

Parece que você sofre uma lavagem muito pesada. (...). Mas como você está ali naquele cenário, você não percebe, quando você sai, que você começa a ver, o que eu estou fazendo? (EM2)

As mudanças que alguns membros tentam implementar são aparentemente debatidas, mas nunca consideradas realmente. A maioria das mudanças citadas foram coisas pequenas do dia-a-dia tais como colocar uma cafeteira na empresa, melhorar aplicação de questionários, ir a eventos do MEJ, se relacionar mais informalmente com os colegas, entre outros.

O controle normativo, que seriam as “regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas, convenções que gerem obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva” (FARIA; LEAL, 2007, p. 186) acontece de forma excessiva na EJADM. A empresa possui duas cartilhas formais que indicam as normas regulamentadas, mas a maioria das atitudes dos membros são tomadas por regras e normas informais, criando uma história, temor e respeito por elas que onde a sujeição dos membros é praticamente completa.

Todas as normas da empresa já existiam quando os entrevistados começaram suas atividades na EJADM, sendo que algumas regras superficiais (como usar camisa polo com o logo da EJ nas sextas-feiras) foram mudadas enquanto os mesmos estavam atuantes. Nenhuma norma definidora da empresa foi alterada.

Segundo os entrevistados, algumas normas não eram cumpridas por quem estava nas hierarquias mais altas. Os mesmos cobravam dos outros membros coisas que não cumpriam, mostrando também a autoridade e coerção sobre os mesmos, em que ninguém poderia questioná-los, com risco de serem punidos.

Quando eu entrei o pessoal que já estava tinha uma presidente que andava com a roupa que queria e ninguém falava nada, tudo bem, ela estava de social, mas estava com a roupa toda colorida, de sandália e a gente não podia, mas ela podia. Tipo assim, manda quem pode, obedece quem tem juízo. Era literalmente isso (EM4).

O controle finalístico ou por resultados, que são as “metas, objetivos e compromissos, especialmente os que configuram sentimentos de cumplicidade” (FARIA; LEAL, 2007, p. 186) aparecem na EJADM como propósitos globais da empresa, na qual o “time EJADM” alcançaria o resultado. As entrevistas mostram que mesmo sendo metas gerais da empresa, os membros mais abaixo da hierarquia, como os consultores são os mais demandados e explorados.

Também é perceptível que o sentimento de cumplicidade é até certo ponto, mas é algo muito maquiado e implícito nas relações. Podemos observar isto nos depoimentos contrastantes de EM11 e EM1. A declaração da entrevistada EM11 que saiu da empresa, mas ainda mantém vínculos com a mesma é o discurso que é propagado dentro da organização a todo momento pelos membros.

As vezes elas estão competindo pela mesma vaga, mas todo mundo se ajuda entendeu. Acho que aqui tem muito uma superação de você mesmo e não com relação aos outros entendeu. Eu acho que isso é uma coisa que tem muito aqui. Então a gente está sempre se ajudando e a gente quer sempre ser melhor do que a gente foi ontem, e não melhor do que o colega do lado (EM11).

O depoimento da EM1 já mostra um pouco da realidade dessas relações.

Você sabe que a pessoa está querendo competir, está querendo ganhar de outra pessoa, mas trabalho em equipe, somos todos amigos, EJADM em primeiro lugar (EM1).

Estes controles nos mostram a dimensão de influência da empresa júnior nos discursos acerca dos padrões organizacionais e de gestão considerados eficientes e eficazes, que na maioria das vezes são seguidos veementemente pelos membros, apresentando muitos contrassensos em suas aplicabilidades.

Dentre as condições proporcionadas aos estudantes nestas organizações, destaca-se contato com empreendedores, o aprendizado técnico e a liberdade de ação (MENEZES;

COSTA, 2016). Evidencia-se, desta forma, o utilitarismo do conhecimento pelo mercado sempre moldando as formas de aprendizado, que são fielmente seguidas seja pela empresa júnior ou pela universidade corporativa.

Há um raciocínio sistêmico lógico a ser perseguido no sentido de que, para “ser o melhor”, tem-se que “ter os melhores” e, para que sejam “os melhores”, esses talentos têm de ser constantemente lapidados, desenvolvidos e preparados, tendo em vista a constante atualização do conhecimento presente em nosso mundo (GDIKIAN; SILVA; EBOLI, 2009, p. 175).

Na medida em que as empresas juniores estão inseridas na universidade e se constituem como parte integrante da formação do estudante, elas deveriam prezar pelos princípios que regem a universidade como um todo, e não se limitarem a atuar como se fossem meros centros de treinamento corporativo. Em assim agindo, elas podem estar operando muito mais como instrumento de dominação e de controle, reproduzindo de modo acrítico concepções dominantes, em detrimento de uma formação mais sólida e densa teórica e conceitualmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizamos a presente discussão apontando que a hipótese de aproximação dos discursos dominantes para reprodução de ideias, formas de controle e dominação exercida pela empresa júnior de administração, ciências contábeis e econômicas de uma universidade federal situada em Minas Gerais semelhante às práticas das universidades corporativas se comprovou na análise dos dados empíricos, conforme indicamos no referencial teórico desenvolvido.

A pesquisa realizada é de base qualitativa. Visando cumprir o objetivo proposto foi resgatado uma parte da literatura que aborda as questões sobre a empresa júnior, sua inserção no ambiente universitário e sua aproximação com a definição de universidade corporativa no que tange seus comportamentos de ideologia, dominação e controle exercidos, desta forma foi possível entender o assunto com maior profundidade e ter um conhecimento sobre em que estágio se encontrava a temática. Foi utilizada uma análise de conteúdo sobre as informações alcançadas nas entrevistas semiestruturadas com membros e ex-membros da empresa júnior estudada.

As evidências encontradas nos dados primários mostram que as práticas da empresa júnior de administração EJADM realmente corroboram com as sete formas de controle psicossocial propostas por Faria e Leal (2007) que são exercidas pelas universidades corporativas, como mostrado na análise dos resultados. Desta maneira, pode-se responder ao problema de pesquisa: de que forma a empresa júnior EJADM utiliza de discursos dominantes para reproduzir suas ideologias e exercer controle sobre seus membros?

A influência da empresa júnior sobre seus membros disseminando discursos acerca dos padrões organizacionais e de gestão considerados eficientes e eficazes, recebe grande influência da cultura do *management* onde neles se encontram a irreversibilidade do protagonismo do capital, o culto a empresa e a constante competição para atingir o sucesso.

A linguagem e a narrativa utilizada pela empresa júnior são direcionadas no sentido de construir as práticas de seus colaboradores atuando em seus comportamentos e visões da realidade para que assim ela consiga exercer dominação e controle sobre seus membros. A forma de controle exercidas pela empresa júnior EJADM se assemelha com essas práticas das universidades corporativas.

A universidade configura um local privilegiado de construção do conhecimento, de diálogos, de diversidade, de críticas e retorno a sociedade. Porém vem deixando a perspectiva mercadológica, como das empresas juniores, entrar em seu espaço e na formação de seus estudantes, o que muitas vezes a faz esquecer ou deixar em segundo plano seus valores de construir uma sociedade mais democrática e formar alunos mais críticos. A empresa júnior vem acompanhando, afinal, o que a universidade vem fazendo: reproduzindo cada vez mais práticas empresariais dentro de seu espaço.

Empiricamente, foi realizada uma pesquisa por meio de entrevistas, que foram transcritas e analisadas, como apresentado no capítulo referente aos procedimentos metodológicos. As análises dos resultados foram apresentadas juntamente com uma crítica relativa as formas de controle psicossociais exercidas nas universidades corporativas proposta por Faria e Leal (2007) comparadas as práticas exercidas nas atividades da EJADM, fatos que estão presentes nas duas entidades. Apresentou-se a influência da ideologia, dominação e controle que a empresa júnior EJADM exerce no processo formativo de bacharéis em Administração em semelhança com a forma de ação das universidades corporativas.

Percebe-se uma grande mudança na vida dos estudantes que participam da empresa júnior, comparando sua rotina de antes, durante e depois de sua atuação na mesma. A maioria sempre estava na faculdade o dia todo e iam para a EJADM quando tinha um intervalo entre as aulas, ou saíam das mesmas para tal fim. O curso acaba sendo deixado de lado pela maioria dos participantes.

A questão do feedback também foi bastante abordada pelos consultores. Mostra-se como um instrumento de controle do comportamento das pessoas, uma punição que não está nas regras e no estatuto da empresa.

O primeiro contato dos alunos com a EJADM é feito antes de entrar na faculdade ou logo no início, sendo que a maioria os entrevistados tiveram uma boa impressão da mesma no início, e mesmo aqueles que não tiveram esse sentimento, possuíram vontade de participar de suas atividades. Isto mostra, desta forma, que se cria uma necessidade no aluno de se envolver com a empresa júnior, buscando nela um suporte essencial para ter sucesso no mercado.

Para se adequar aos comportamentos e cultura da empresa, os membros devem seguir uma série de normas impostas, que enquanto atuantes da empresa, devem ter um limite de

questionamento das mesmas. Os que não se adaptam ao perfil desejado estão fadados a se desligar da empresa, por vontade própria ou induzidos a tal.

Nota-se que mesmo com a reformulação do organograma da EJADM para diminuir as hierarquias, ainda é presente na empresa um jogo de poder entre os membros que se retrata de maneira implícita e mascaradas nas relações.

Os objetivos existentes na EJADM são colocados de maneira geral para os membros, sendo que os consultores são os mais envolvidos e estimulados a desenvolver os projetos, enquanto os diretores ficam com toda pressão da responsabilidade sobre o mesmo. Foram destacadas como mais demandadas as metas de faturamento e de vendas de projetos.

Para a maioria dos entrevistados, a grande inspiração de membros da empresa júnior são os casos de sucesso de ex-membros que estão trabalhando em grandes empresas ou seus superiores hierárquicos diretos que tiveram uma relação boa dentro da EJADM.

Conclui-se, portanto, que a empresa júnior estudada utiliza de discursos dominantes de forma sutil para controle de seus membros. Sua ideologia voltada às práticas funcionalistas da administração e ao capital se assemelham com as práticas de universidades corporativas tanto em seus fins como em suas formas de controle sobre os membros. Desta forma, sua atuação é incompatível com uma universidade que se proponha a gerar conhecimento crítico e emancipatório do sujeito em relação as contradições do capitalismo e seus reflexos na vida em sociedade.

Constatamos que a empresa júnior EJADM reproduz o que o mercado espera e demanda, formatando sujeitos adequados a tal realidade e, desta forma, subjugando a universidade em prol de tais ditames.

Também observamos a questão da influência de empresas juniores na formação ideológica do estudante de administração. As EJs constroem e reproduzem com grau de eficiência e efetividade muito grande a ideologia da administração, a lógica do mercado, entre outros. Bicalho (2009) abordou este assunto de forma mais aprofundada em sua dissertação de Mestrado, e, desta forma, contribuiu ainda mais para a discussão e amplitude no assunto.

Espera-se que este trabalho possa proporcionar ao leitor uma visão crítica e reflexão sobre o papel da empresa júnior na formação de administradores, em que esta vem contribuindo significativamente para a reprodução da ideologia mercadológica e suas formas

de controle psicossociais sobre seus membros no ambiente universitário. Assim como os membros diretores das universidades reflitam sobre uma possível responsabilização e acompanhamento das práticas dessas instituições, pois, como visto, o que acontece em suas atividades, muitas vezes não são cabíveis dentro de uma instituição de ensino.

Nossa contribuição é mostrar como nosso entendimento sobre a situação em que vivemos foi encoberto por ideologias e por outras formas de mistificação, e ilustrar as condições de dominação que nos acorrentam e mostrar uma nova possibilidade de liberdade.

Entendemos que é por meio da crítica que se gera a ação. Ressaltando a importância entre a reflexão e ação, entre a teoria e a prática, pois por meio do conhecimento teórico adquirido, nos é revelado novas possibilidades de como podemos agir para melhorar nossas circunstâncias. Por meio da práxis, nos envolvemos numa reflexão crítica sobre a nossa própria situação e a de nossa sociedade.

Algumas questões não puderam ser abordadas neste trabalho, ficando como sugestões para pesquisas futuras o aprofundamento, por exemplo, da visão dos diretores das faculdades e dos gestores das universidades sobre atitudes pregadas dentro das empresas juniores situadas em um espaço público. A questão da elitização do movimento, um campo polêmico que trata de assuntos como a renda familiar e do perfil geral do empresário júnior. Além disso, analisar quais os impactos na formação do aluno que participa desse tipo de movimento, como também a influência da EJ sobre o conjunto dos estudantes não membros.

## 6 REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael. **Academia e a fábrica de sardinhas.** o&s - Salvador, v.18 - n.57, p. 345-348 - Abril/Junho – 2011.

ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades Corporativas: Discussão e Proposta**  
**Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição.** RAC, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001.

AMARAL, Isabela Grossi; ÉSTHER, Angelo Brigato. **Identidade e gestão universitárias: um estudo em universidades federais brasileiras.** VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. Madrid, Espanha. 3 a 5 de outubro de 2016.

BARBOSA, Livia. **Ponto crítico: conhecimento ou adestramento?** Revista de Administração de Empresas Executivo, v. 1, n. 2, p. 80-84, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70; 1977.

BERGAMIN, Georgia Scarabelot; FONSECA, Guilherme Silva; NICKEL, Elton Moura. **Desenvolvimento de um modelo de referência adaptado aos projetos de design industrial da Inventório - empresa júnior de design e moda da UDESC.** Projética Revista Científica de Design. Universidade Estadual de Londrina. Londrina, V.6 N.2, p. 73-85, Outubro 2015.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração.** GVPESQUISA, 2006.

BICALHO, Renata de Almeida. **Das histórias de violências em uma empresa júnior à reprodução da ideologia da administração.** Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2009.

BICALHO, Renata de Almeida; PAULA, Ana Paula Paes de. **Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração.** Cad. EBAPE.BR, v. 10, nº 4, artigo 7, Rio de Janeiro, Dez. 2012.

BONIN, Jiani Adriana. **Reflexões sobre a formação de iniciação científica em perspectiva cidadã.** Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul – v. 14, n. 28, jul./dez. 2015, p. 17-29.

BRANCO, Alessandra Rosa. **Perfil das universidades corporativas no Brasil.** Revista de Administração Mackenzie, v. 7, n. 4, 2008.

BRASIL JÚNIOR - Confederação Brasileira de Empresas Juniores. 2015. Disponível em: < <http://brasiljunior.org.br/> > Acesso em: 02/06/2016.

BERVANGER, Elisiane; VISENTINI, Monize Sâmara. **Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico.** REGE - Revista de Gestão - 2016.



CASTRO, Cláudio de Moura; EBOLI, Marisa. **Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade**. Revista de Administração de Empresas, FGV-EAESP. São Paulo, v. 53, n. 4, p. 408-414, jul-ago 2013.

CHANLAT, Jean-François. Introdução. In: *Ciências Sociais e Management*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAUI, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação. Set /Out /Nov /Dez 2003 nº 24.

CHAUI, Marilena. **A Universidade Operacional**. Folha de São Paulo, 09 de maio de 1999. Caderno Mais! - cacos.ufpr.br.

Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. Brasil Júnior. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/download?file=CNEJ.pdf>> Acesso em: 23/05/2016.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Universidade, Estado e autonomia**. In: BORI, Carolina M.; CANDOTTI, Ennio; GALEMBECK, Fernando; RODRIGUES, José Albertinho e SCHWARZMAN, Simon. Universidade brasileira: organização e problemas. Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - São Paulo, junho de 1985.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRÈZE, Jacques; DEBELLE, Jean. **Concepções da universidade**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1983.

EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - EJFGV. **MEJ – Movimento Empresa Júnior**. Disponível em: < <http://ejfgv.com/mej/>> Acesso em: 02/06/2016.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; CARVALHO, Naiara Barbosa e PEREIRA, Mauricio Fernandes. **A Empresa Júnior como Estratégia Didática em uma Universidade Federal**. Revista ANGRAD - V. 9, N. 4, Out./Nov./Dez. 2008.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **Que universidade? Reflexões sobre a trajetória, identidade e perspectivas da universidade pública brasileira**. Espacio, Tiempo y Educación, v. 2, n. 2, julio-diciembre 2015, pp. 197-221.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **A universidade como universidade corporativa global? O caso da formação em Administração**. VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. Madrid, Espanha. 3 a 5 de outubro de 2016.

ÉSTHER, Angelo Brigato; DAVID, Igor Porto. **Identidade e formação do administrador: o papel da empresa júnior**. VI Simpósio Internacional SITRE: Trabalho, relações de trabalho, educação e identidade. 2016.

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Projeto Pedagógico de Curso - Bacharelado em Administração** (Modalidade presencial). Disponível em:

<<http://www.ufjf.br/facc/files/2014/11/PPC-Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 02 de julho de 2016.

FARIA, José Henrique de; LEAL, Anne Pinheiro. **Do Treinamento à Universidade Corporativa: Ideologia, Dominação e Controle**. In: FARIA, José Henrique de. (Organizador). *Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 167-189.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **O Sequestro da Subjetividade**. In: FARIA, José Henrique de. (Organizador). *Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 167-189.

FEJEMG – Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.fejemg.org.br/site/>> Acesso em: 02/06/2016.

FERNANDES, Florestan. **A universidade brasileira: reforma ou revolução?**. São Paulo, Editora Alfa-Omega, 1975.

FREGAPANI, Luíza. **Movimento Empresa Júnior fomenta empreendedorismo de jovens em SC**. G1 Santa Catarina – 2012. Disponível em: < <http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2012/11/movimento-empresa-junior-fomenta-empendedorismo-de-jovens-em-sc.html> > Acesso em: 27/05/2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Editora Paz e Terra, 17ª. Ed. Rio de Janeiro, 1987.

GDIKIAN, Elizabeth Ayres; SILVA, Moisés Correia da; EBOLI, Marisa. **Educação corporativa: um estudo exploratório em empresas de destaque**. In: FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. *Gestão de pessoas – Desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo. Editora Atlas S.A. – 2009.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – Sentidos e formas de uso**. Editora Princípia – junho de 2006.

ITUASSU, Cristiana Trindade; TONELLI, Maria José. **Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil**. - Cad. EBAPE.BR, v. 12, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2014.

JOST, Rossana; FERNANDES, Bruna; SOBOLL, Lis Andrea. **A subjetividade do trabalhador nos diferentes modelos de gestão**. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. *Gestão de pessoas – Armadilhas da organização do trabalho*. São Paulo. Editora Atlas S.A. – 2014.

LEAL, Anne Pinheiro. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa: a qualificação como instrumento de subordinação do trabalho ao capital**. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. *Gestão de pessoas – Armadilhas da organização do trabalho*. São Paulo. Editora Atlas S.A. – 2014.

MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. **Indústria cultural e semiformação: análise crítica da formação dos administradores**. Tese apresentada ao

Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; PAIVA, José Antonio de. **Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada.** Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação e pesquisa em administração, 2001.

MARTINS, Paulo Emílio Matos. **Repensando a formação do administrador brasileiro.** In: Archétypon, Rio de Janeiro, Ano 5, N. 15, set/dez 1997, p. 11-30.

MAZZILLI, Sueli. **Ensino, pesquisa e extensão: reconfiguração da universidade brasileira em tempos de redemocratização do Estado.** RBPAE – v.27, n.2, maio/ago. 2011.

MENEZES, Bruna Flor Rimolo de; COSTA, Alessandra de Sá Mello da. **Experiência de Trabalho e Formação Empreendedora: Um Estudo sobre a Empresa Junior PUC Rio.** Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 16, v.20, n.1, p.79-105, janeiro/abril, 2016.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Controle social nas organizações.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, jul./set. 1979.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **A questão da formação do administrador.** Revista Administração de Empresas, Rio de Janeiro, out./dez. 1983.

MOURA, Daiana Malheiros de. **POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS PROUNI E FIES: democratização do acesso ao ensino superior.** Seminário Internacional de Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, n. 11, 2014.

NASCIMENTO, Marcos Adller de Almeida; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. **A normalidade do business no ensino da administração e a marginalização do público e do social.** Revista de Ciências da Administração, v. 18, n. 44, p. 137-153, abril 2016.

NETO, André Barra; PORTO, Geciane Silveira. **Cooperação Universidade-Empresa: Uma análise das contribuições das Universidades Corporativas brasileiras.** XIX SEMEAD - Seminários em Administração, novembro de 2016.

NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** Fórum educação em administração. RAE, vol. 43, nº 2, abr/maio/jun/2003.

PAMPLONA, Patrícia; FREITAS, Olívia. **Brasil ultrapassa Europa e se torna líder em empresas juniores no mundo.** *Jornal Folha de São Paulo*. Publicado 06/06/2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2016/06/1752850-brasil-ultrapassa-europa-e-se-torna-lider-em-empresas-juniores-no-mundo.shtml>> Acesso em: 30/06/2016.

PERES, Rodrigo Sanches; CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de; HASHIMOTO, Francisco. **Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em Psicologia.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 4, n. 2, p. 11-29, 2004.

PICCHIAI, Djair. **Empresa Júnior: Um Exemplo de Pequena Empresa.** Revista Administração em Diálogo, n. 11, v. 2, 2008, p. 35-52.

PINHEIRO-MACHADO, Rosana. **Precisamos falar sobre a vaidade na vida acadêmica.** Carta Capital - Editora Confiança. Publicado 24/02/2016. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/sociedade/precisamos-falar-sobre-a-vaidade-na-vida-academica>> Acesso em: 06/06/2016.

RAYKIL, Eladyr Boaventura. **Empresa júnior: contribuições e relevância para os cursos superiores do instituto federal de educação, ciência e tecnologia.** Revista Educação, Tecnologia e Cultura - ETC, 2011.

Resolução CNE/CES 4/2005. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.** Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005.

RIBEIRO, João Ubaldo. **Política e administração.** Organizações & Sociedade, v. 13, n. 37, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade.** Vol. 120. Cortez, 2004.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia científica.** São Paulo: Editora Futura, 1998.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas.** RAP - Rio de Janeiro 37(4):797-816, Jul./Ago. 2003.

SILVA, Rosimeri Carvalho da; ALCADIPANI, Rafael. **Manda quem pode, obedece quem tem juízo: a consolidação da disciplina através da participação na siderúrgica riograndense.** Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001.

SOUSA, Priscila Aparecida; VASCONCELOS, Carlos Henrique de; FILHO, Américo da Costa Ramos. **Universidades corporativas e o ensino de administração em universidades tradicionais: convergências e divergências.** III Congresso Internacional Red Pilares. Porto Alegre e São Leopoldo, Brasil. Agosto de 2014.

TAUCHEN, Gionara; FÁVERO, Altair. **O princípio da indissociabilidade universitária: dificuldades e possibilidades de articulação.** Linhas Críticas, Brasília, DF, v. 17, n. 33, p. 403-419, maio/ago. 2011.

TOLFO, S. R.; SCHIMITZ, S. **A formação de consultores em uma empresa júnior.** Revista ANGRAD, v. 6, n. 2, p. 25- 40, 2005.

VEIGA, Heila Magali da Silva; PARREIRA, Sílvia Martins. **Perfil empreendedor: análise de suas relações com valores relativos ao trabalho e auto eficácia para criar.** RGO Revista Gestão Organizacional | Vol 08 – Nº 3 – Set. / Dez. – 2015.

VIEIRA, Fernando; LEMOS, Elisa. **Imagem Corporativa e Realidade Organizacional: dilemas e contradições, inclusive nas melhores empresas para se trabalhar.** In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Gestão de pessoas – Armadilhas da organização do trabalho. São Paulo. Editora Atlas S.A. – 2014.

ZILIOTTO, Denise Macedo; BERTI, Ariete Regina. **A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior**. Revista Conexão UEPG, v. 8, n. 2, p. 210-217, 2012.

## 7 ANEXOS

### Anexo 1 – Conceito Nacional de Empresa Júnior

#### Capítulo I – Da definição

**Artigo 1º** - O “Conceito Empresa Júnior” é a definição utilizada para determinar as organizações que se caracterizam ou não como Empresa Júnior.

#### Capítulo II – Dos Aspectos Jurídicos e Tributários

**Artigo 2º** - Uma Empresa Júnior deverá estar registrada perante a Receita Federal e órgãos governamentais como uma pessoa jurídica, de direito privado, associação civil sem finalidades econômicas e com fins educacionais. Desta forma, toda a legislação e tributação federal, estadual e municipal inerente a esta classificação decairão sobre a Empresa Júnior.

Comentário: Isso visa adequar a Empresa Júnior ao Novo Código Civil e a legislação vigente, além de proporcionar às EJs os benefícios fiscais que tal classificação proporciona.

**Artigo 3º** - Não é considerada como Empresa Júnior aquela empresa que não tem seu estatuto registrado em cartório.

Comentário: O Estatuto é peça fundamental para a estruturação da Empresa Júnior e deve ser o mais genérico e abrangente possível, para que possa ser adaptado à realidade de cada EJ. Ele abrange sua atividade e finalidade, direitos e deveres dos membros, tempo de duração, eleições, organograma, entre outros.

Desde a aprovação do Conceito, a Brasil Júnior tem feito esforços com o fim de se criar dentro da classificação de Associação Civil Sem Fins Lucrativos a atividade econômica “Empresa Júnior”. A partir daí todas as Empresas Juniores terão um prazo para adequarem-se, registrando seu Estatuto com “Empresa Júnior” como sua atividade econômica, termo que será juridicamente válido. Assim, as Empresas Juniores terão novos códigos de CNPJ adequados a esta atividade.

**Artigo 4º** - Não é considerada como Empresa Júnior aquela empresa que não tem seu CNPJ próprio.

Comentário: O CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) próprio possibilita liberdade e independência à Empresa Júnior e aos seus integrantes para gerirem seus próprios atos sem interferências externas. Somente com o CNPJ próprio é possível a abertura de conta bancária em nome da EJ e do(s) seu(s) representante(s) legal(is).

**Artigo 5º** - Para o devido funcionamento da Empresa Júnior, a mesma deve possuir Nota Fiscal Própria.

Comentário: Trata-se de uma exigência legal para quem possui inscrição estadual. É possível conseguir isenção da inscrição, o que liberaria a EJ de emitir nota fiscal. No entanto, para efeito comercial, um cliente confia muito mais numa nota fiscal emitida do que num bloco simples de recibo comprado em papelaria. Dessa forma, é recomendável manter a inscrição estadual e conseqüentemente a nota fiscal, pois estas constituem uma segurança a mais para a relação entre o cliente e a Empresa Júnior.

**Artigo 6º** - Para o devido funcionamento da Empresa Júnior, suas instalações devem estar amparadas por um Alvará da Prefeitura.

Comentário: O Alvará atende a uma exigência legal e evita problemas com o local de funcionamento da Empresa Júnior. No caso das Instituições de Ensino que não conferem a todos os seus prédios um alvará, será necessário que a Empresa Júnior busque a autorização na Prefeitura de sua cidade.

### **Capítulo III – Dos Aspectos Éticos**

**Artigo 7º** - A Empresa Júnior deve ter como finalidades:

- A. promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados
- B. promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade, através de suas atividades
- C. fomentar o espírito empreendedor de seus associados
- D. promover o contato dos alunos com o mercado de trabalho
- E. promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus associados

Comentário: Além destas finalidades, a Empresa Júnior poderá adaptar ou incluir outras de acordo com sua realidade, desde que não infrinja as Leis, o Código de Ética do MEJ ou o Conceito Nacional de Empresa Júnior.

**Artigo 8º** - A Empresa Júnior não pode ter como finalidades:

- A. captar recursos financeiros para a Instituição de Ensino através da realização dos seus projetos ou outras atividades
- B. captar recursos financeiros para seus integrantes através dos projetos ou outras atividades
- C. elevar o conceito do Curso e Instituição de Ensino diante do MEC e da sociedade
- D. realizar aplicações financeiras com fins de acumulação de capital

Comentário: Não deve ser finalidade de uma Empresa Júnior a elevação do Conceito da Instituição de Ensino perante o MEC. Isso visa evitar que Faculdades “montem” Ejs sem a participação dos alunos e apenas com a finalidade de promover seus cursos, além de preservar o ideal de empreendedorismo estudantil de onde surgiu a idéia de Empresa Júnior.

Com relação à captação de recursos, uma Empresa Júnior não pode ser criada para gerar receita para sua Instituição de Ensino, muito menos para distribuir lucros dentre seus membros. Isso desvirtuaria as EJs de suas finalidades primordiais, descritas no artigo 7º. No entanto, os membros que atuam em projetos nas Ejs podem ser remunerados e todos seus integrantes podem ser reembolsados de seus gastos que ocorrem em função do trabalho dentro da Empresa Júnior.

A aplicação de recursos com fins de acumulação de capital não é uma prática condizente com entidades sem finalidades econômicas, como as Empresas Juniores. Além disso, esta prática não atende a premissa básica de reinvestir os recursos das Ejs em sua própria estrutura ou na capacitação, treinamento e desenvolvimento de seus integrantes. A medida também evita a aplicação dos recursos das Ejs em investimentos de risco (como mercado de capitais), que poderia levar a perda de parte do valor aplicado.

**Artigo 9º** - A Empresa Júnior e suas entidades representativas não se envolverão com qualquer forma de ideologia e pensamento de partidos políticos.

Comentário: O MEJ – Movimento Empresa Júnior é um Movimento da Juventude político-apartidário. O MEJ não se envolve com nenhuma forma de ideologia e pensamento de partidos políticos. Não é missão do MEJ representar qualquer tipo de posicionamento político-partidário, mas sim desenvolver os alunos para torná-los cidadãos mais conscientes

dos seus direitos e deveres, deixando-lhes o livre arbítrio na defesa de suas opiniões políticas. Este posicionamento sempre foi uma premissa básica do MEJ no Brasil e preserva as Empresas Juniores de interesses distintos de seus ideais e do desgaste político junto ao poder público e a sociedade.

#### **Capítulo IV – Dos Integrantes e da forma de participação dos mesmos**

**Artigo 10º** - Somente alunos da Instituição de Ensino, graduação ou tecnológico, podem participar do quadro administrativo da empresa.

Comentário: Somente alunos de Instituições de Ensino (graduação ou tecnológico de nível superior) podem participar de uma Empresa Júnior. Com relação aos cursos tecnológicos, é permitido que estes "participem" do movimento, desde que a representação da EJ seja feita pelos seus membros (esta medida foi facilitada pelo Novo Código Civil, que diminuiu a maioria para 18 anos e permitiu àqueles com mais de 16 anos a emancipação). A questão dos alunos de cursos técnicos (de Ensino Médio) não poderem criar Empresas Juniores está diretamente ligada ao tempo de permanência dos mesmos em seus respectivos cursos, o que acarretaria numa rotatividade ainda maior do que já ocorre nas Empresas Juniores de cursos de nível superior, onde a média de duração dos cursos fica entre 4 e 5 anos.

É vedada, às Empresas Juniores, a existência de professores, alunos de pós-graduação ou pessoas externas aos cursos da Instituição de Ensino da qual a EJ é ligada, fazendo parte do seu quadro administrativo, ou seja, como membros efetivos, diretores ou gerentes de projetos. A equipe que realiza projetos poderá ser composta tanto por membros efetivos da Empresa Júnior como por outros alunos da faculdade, havendo obrigatoriamente no mínimo 1 (um) membro efetivo ou diretor da Empresa Júnior para acompanhar e gerenciar o projeto, a fim de que o mesmo saia com a qualidade requerida.

**Artigo 11º** - O aluno deve ter como vínculo com a Empresa Júnior: ou voluntariado ou estágio.

Inciso – O voluntariado e o estágio são regidos pelas leis nº 9602 (de 18 de fevereiro de 1998) e nº 6494 (de 07 de dezembro de 1977), respectivamente.

Comentário: Os tipos de vínculo permitidos dos alunos com a EJ são o voluntariado e estágio, não podendo haver em qualquer hipótese vínculo empregatício com carteira assinada. Em ambos os casos as Ejs devem ter os termos (de estágio ou voluntariado) assinados por todos os seus membros e diretores. Isso torna legal a participação dos estudantes nas Ejs e impede que ocorram problemas com a Justiça do Trabalho com relação a processos solicitando salários, benefícios ou caracterizando um vínculo empregatício.

Tanto as Instituições de Ensino Superior como as Ejs podem conceder bolsas de estudo aos alunos participantes da Empresa Júnior. É uma forma (como as bolsas de pesquisa das IES) de permitir aos alunos com menor poder aquisitivo que participem do Movimento. Em momento algum bolsas devem ser consideradas critério para a admissão de membros dentro da EJ. Além do que, estas bolsas, se existirem, devem ser voltadas única e exclusivamente para ressarcir os gastos do estudante com seu trabalho na Empresa Júnior, e não como uma forma de remuneração, bônus ou prêmio.

Além dos integrantes, a EJ pode ter prestador de serviço contratado. Serviços como office-boy, secretária, contador e advogado, podem ser contratados ou terceirizados, para facilitar os trabalhos da EJ, pois não interferem no aprendizado esperado, que é aplicar conhecimentos técnicos e adquirir ou aperfeiçoar técnicas administrativas. Os serviços acima mencionados permitem à EJ trabalhar mais profissionalmente, dando mais atenção aos projetos e à gestão da empresa. No caso de um contador, os membros da Empresa Júnior poderão realizar a



contabilidade da mesma apenas caso, no fim, haja a assinatura de profissional de contabilidade, habilitado no CRC, por ser esta uma exigência jurídica.

## **Capítulo V – Dos projetos realizados pela Empresa Júnior**

**Artigo 12º** - Só podem ser executados projetos que façam parte do currículo teórico dos cursos ligados à Empresa Júnior.

Comentário: Seria incoerente termos Empresas Juniores de Administração desenvolvendo projetos de Engenharia Civil, ou Ejs de Química realizando projetos de Economia. Este artigo busca assegurar a qualidade dos projetos desenvolvidos e estimular a aplicação prática da teoria ensinada na faculdade.

**Artigo 13º** - Todos os serviços prestados a clientes por uma Empresa Júnior devem receber orientação em sua totalidade.

Inciso – Orientação: Acompanhamento crítico, o qual deve provir preferencialmente de professores da Instituição de Ensino à qual a Empresa Júnior está ligada. Na falta de professores dispostos a orientar estes projetos, a Empresa Júnior poderá recorrer a profissionais de nível superior devidamente habilitados na área do projeto.

Comentário: Esta orientação deverá provir preferencialmente de professores da Faculdade à qual a Empresa Júnior está ligada. Na falta de professores dispostos a orientar projetos da Empresa, a mesma poderá recorrer a profissionais (técnicos ou graduados) ou a professores alheios a IES, desde que devidamente habilitados na área requerida.

O orientador poderá ser remunerado, seja por um valor fixo por projeto orientado, seja por uma porcentagem, ou qualquer outra forma definida entre a Empresa Júnior e a Instituição de Ensino à qual a Empresa Júnior está ligada.

**Artigo 14º** - A Empresa Junior deve focar seus projetos para o público de micro empresas e empresas de pequeno porte.

Comentário: Devido às características que envolvem as Empresas Juniores, como o fato de funcionarem dentro de Instituições de Ensino, de não terem fins lucrativos, de serem compostas por estudantes que na maioria das vezes não recebem remuneração financeira, se as Empresas Juniores passarem a realizar projetos apenas para grandes empresas, o Movimento Empresa Júnior correria o risco de “canibalizar” o mercado de trabalho de seus próprios membros. Os empresários juniores poderiam ser utilizados como mão-de-obra barata ao atingir um mercado que pode pagar o serviço das consultorias tradicionais. Além disso, as micro e pequenas empresas representam um nicho de mercado que normalmente não têm acesso ou não consegue pagar por uma consultoria. Isso ressalta o papel social que o Movimento Empresa Júnior possui no auxílio a empreendedores de menor porte.

Entretanto, o fato do foco principal de uma Empresa Júnior serem profissionais liberais, micro e pequenos empresários, isso não impede que ela realize projetos para médias e grandes empresas, já que estes normalmente proporcionam um aprendizado bastante elevado e um percentual de reinvestimento acima da média. Além disso, deve-se levar em conta as especificidades de cada curso, de modo que alguns só terão condições de atender em sua maioria clientes de médio e grande porte (Exemplo: Engenharia Química), ou o governo (Exemplo: Ciências Sociais).

## **Capítulo VI – Dos Aspectos Acadêmicos**

**Artigo 15º** - A existência da Empresa Júnior deve ser reconhecida formalmente como tal pela Instituição de Ensino.

Comentário: O reconhecimento formal confirma o vínculo da Ej a pelo menos um curso, permitindo um maior controle aos órgãos representativos do movimento. Além disso, evita que trocas de gestão nas Ejs ou nas Instituições de Ensino tornem-se problemáticas em função da inexistência de um relacionamento formal entre ambas.

Dependendo de cada Instituição o trabalho na Empresa Júnior poderá ser reconhecido, além de própria atividade, como bolsa, estágio, projeto de extensão, créditos e etc.

## **Capítulo VII – Dos Aspectos Internos**

**Artigo 16º** - A eleição dos órgãos deliberativos e administrativos deve ser feita por eleição direta, exceção feita aos casos de vacância temporária dos mesmos.

Comentário: Um processo democrático significa que não poderá haver simplesmente indicação da nova diretoria por parte da diretoria que está saindo. Isto deve ser observado a fim de que se tenham garantias mínimas de que aqueles que assumirão a direção da Ej ali estarão por desejo da maioria dos membros da Empresa Júnior, e não apenas por questões pessoais. Quanto à eleição ser por cargo ou chapa ou por diferentes pesos de voto para diretores e membros, isto fica a cargo de cada Ej em particular.

**Artigo 17º** - A maioria dos recursos da Empresa Júnior deve provir de serviços prestados.

Comentário: Visa garantir que todas as Empresas Juniores sejam auto-sustentáveis através da realização de seus projetos e serviços, evitando a dependência financeira da Instituição de Ensino, de patrocínios institucionais ou de seus membros. Naturalmente, parte dos recursos de uma Ej podem provir de parcerias, doações, eventos e outros.

Ressalta-se também a exceção para o caso especial que representam as Ejs recém formadas, que normalmente no início de suas atividades enfrentam dificuldades para realizarem projetos e acabam tornando-se mais dependentes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Brasil Júnior está à disposição para esclarecer qualquer ponto referente ao Conceito Nacional de Empresa Júnior. As dúvidas e sugestões devem ser encaminhadas para a Diretoria Administrativo-Financeira, através do e-mail [administrativo@brasiljunior.org.br](mailto:administrativo@brasiljunior.org.br).

Se sua Ej ainda não está adequada ao Conceito Nacional, procure o mais breve possível a Federação de seu Estado e encaminhe à Confederação o problema enfrentado. As Federações e a Brasil Júnior estarão trabalhando para auxiliar as Ejs que enfrentam problemas para adequarem-se ao Conceito.

Atenciosamente,

Diretoria Executiva 2003/2004

Leonardo Pereira Cassol

Diretor Presidente da Brasil Júnior – gestão 2003/2004

---

Fonte: <<http://brasiljunior.org.br/download?file=CNEJ.pdf>> Acesso em: 23/05/2016.

## 8 APÊNDICES

### Apêndice 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido das entrevistas



### TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Universidade Federal de Juiz de Fora Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PUBLICAÇÃO DE RESULTADOS DE PESQUISA

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de identidade \_\_\_\_\_, declaro que estou de acordo com a publicação dos resultados relativos à pesquisa realizada, desde que não atente moral, ética e legalmente contra minha pessoa, à UFJF e demais participantes e envolvidos na pesquisa, sendo-me garantido o sigilo quanto à minha identificação.

Juiz de Fora, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

\_\_\_\_\_

Orientadora do TCC  
**Profa. Raphaela Reis**

\_\_\_\_\_

Orientanda do TCC  
**Isabela Grossi Amaral**

\_\_\_\_\_

## Apêndice 2 – Roteiro de entrevista

Público: participantes e ex-participantes da EJ (colaborador-consultor, trainee, membro, diretor ou presidente/vice-presidente).

1. Como era seu cotidiano antes da participação na EJ? (atividades, dedicação aos estudos, família, amigos, lazer, esporte/ginástica, cursos paralelos, projetos de pesquisa, envolvimento em atividades estudantis e da Faculdade/Universidade etc.)
2. Como foi seu primeiro contato com a EJ e quais impressões gerais você teve sobre ela?
3. Quais motivos pessoais te causaram desejo e motivação para escolher participar da empresa júnior Campe?
4. Quais foram as mudanças em seu cotidiano, com a participação na EJ? (vida pessoal e acadêmica, relacionamentos, atividades extras etc.)
5. Como é/foi o seu cotidiano na EJ?
6. Há uma política de normas na Campe? Poderia citar exemplos?
7. Essas normas foram discutidas ou já existiam quando você começou as atividades na Campe?
8. Qual sua visão sobre a maneira de vestir dos membros da Campe? (São aceitas por imposição ou debatidas com os membros?)
9. Há metas e objetivos claros para membros? Poderia citar exemplos?
10. Como você avalia as metas e objetivos dos membros?
11. Como é a sua relação com os diretores da empresa?
12. Como você analisa a relação entre os membros?
13. Existe algum membro que te inspire/um modelo ideal na empresa? (ex: os mais novos se inspiram nos mais velhos)
14. Há encontros informais fora do ambiente de trabalho?
15. Quais posições hierárquicas dentro da EJ você alcançou e quais foram as mudanças atreladas a elas? (como colaborador de campo, colaborador-consultor, trainee, membro-trainee, membro, diretor e/ou presidente/vice presidente)
16. Você acha que já contribuiu de alguma forma para algum tipo de mudança dentro da empresa? Se sim, como?
17. Você já percebeu algum tipo conflito dentro da empresa? Poderia citar exemplos?

18. Há competição interna na empresa? Poderia citar exemplos?

19. Como foi o momento de se desligar da EJ?

Você gostaria de perguntar ou comentar mais alguma coisa? Obrigada! <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Roteiro baseado no texto FARIA, José Henrique de; LEAL, Anne Pinheiro. **Do Treinamento à Universidade Corporativa: Ideologia, Dominação e Controle**. In: FARIA, José Henrique de. (Organizador). *Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 167-189; e no roteiro de entrevista de BICALHO, Renata de Almeida. **Das histórias de violências em uma empresa júnior à reprodução da ideologia da administração**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2009.