



SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS:

UM ESTUDO DE CASO DA UFMG

CONSULTORIA JÚNIOR

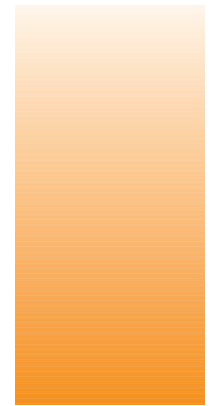
CULTURAL SIGNIFICATIONS: A STUDY OF UFMG'S JUNIOR ENTERPRISE

ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI

*Professor adjunto do CAD/FACE/UFMG. Doutor em Administração pelo Cepead/UFMG. Membro do Grupo de Estudos Avançados em Gestão Internacional (GGI).
Universidade Federal de Minas Gerais/Faculdade de Ciências Econômicas
Rua Curitiba, 832 – sala 1202.
Belo Horizonte – MG – CEP 30170-120
E-mail: alexandre@cepead.face.ufmg.br*

THIAGO DUARTE PIMENTEL

*Graduando em Turismo pelo Departamento de Geografia do Instituto de Geo-Ciências/IGC/UFMG. Membro do Grupo de Estudos Avançados em Gestão Internacional (GGI).
Universidade Federal de Minas Gerais/Faculdade de Ciências Econômicas.
Rua Curitiba, 832 – sala 1202.
Belo Horizonte – MG – CEP 30170-120
E-mail: xtdp@cepead.face.ufmg.br*



RESUMO

Recentemente, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem ganhando cada vez mais espaço no cenário brasileiro. Isto se deve ao crescimento do número de instituições de ensino superior, que são o principal vínculo de tais empresas, sobretudo ao desenvolvimento de trabalhos cada vez melhores, embasados em uma maior compreensão da realidade, e no aprendizado que os estudantes adquirem ao transformar conhecimento ministrado nas salas de aula em idéias que são aplicadas na prática, contribuindo assim para o desenvolvimento de milhares de micro e pequenas empresas brasileiras. É nesse contexto que se insere a UFMG Consultoria Júnior – Empresa Júnior da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, composta e dirigida pelos estudantes de graduação, alvo deste trabalho que pretendeu conhecer um pouco da cultura desta organização, cujo papel é ser uma ponte entre a universidade e a sociedade. Para isso foram analisadas, por meio da análise de conteúdo, as metáforas e opiniões dos diferentes membros da empresa. Os resultados revelam que apesar de uma aparente predominância da perspectiva da integração, a organização apresenta-se atravessada por significações dos atores organizacionais, que, atuando em grupo (perspectiva da diferenciação) ou individualmente (perspectiva da fragmentação), evidenciam as contradições de uma suposta homogeneidade cultural organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

138

Cultura organizacional; análise de conteúdo; metáforas; empresa júnior.

ABSTRACT

The *Movimento Empresa Júnior – MEJ* (Junior Enterprise Movement) has recently taken a wider dimension in Brazilian management scenario. This is due to two factors: increasing number of higher education institutions all over the

country. Those institutions are most important link between Junior Enterprises (JE's) and market. The second factor is the leverage of job assignments to JE's. Those assignments are based on better comprehension of reality, acquired by the students through the conversion of classroom knowledge into ideas that can be put in practice, contributing to the improvement of thousands micro (meaning very small) and small companies in Brazil. In this context, the *UFMG Consultoria Júnior* – the Junior Enterprise of UFMG's Economics Sciences Department, composed and managed by undergraduate students of same university – is situated. Thus, the investigation focuses *UFMG Consultoria Júnior's* organizational culture in order to understand the cultural aspects of the organization, which aims at bridging the gap between university and society. For that, content analysis and metaphors – mentioned by the different members of the JE – were examined. Result shows that existence of an apparent predominance of *Integration perspective*, the organization has also been through by significations created by her own organizational members (fragmentation perspective), and by groups of theses organizational members (differentiation perspective) which configure a broke of a supposed cultural organizational homogeneity.

KEYWORDS

Organizational culture; content analysis; metaphors; junior enterprise.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho resulta de um estudo sobre as significações culturais em uma empresa júnior, tendo por objetivo principal evidenciar como as percepções dos atores organizacionais sobre a empresa, manifestadas por meio de metáforas, discursos e práticas sociais da, e na, organização, influem no processo de (re)construção de diferentes (sub)culturas. De modo complementar, buscou-se entender e demonstrar como os atores organizacionais interpretam e utilizam os modelos e os instrumentos de gestão internacional. Assim, partindo-se do princípio de que as significações culturais são o principal elo que une todos os seus membros, por meio de práticas, valores, símbolos, ritos que são compartilhados, e que estabelecem o padrão cognitivo de referência para uma determinada empresa, diferenciando-a das demais, pretende-se neste estudo, em uma perspectiva mais ampla, contribuir para o entendimento de como as significações culturais são utilizadas para legitimar, ou coibir, determinadas práticas dentro da organização.

A relevância deste estudo pauta-se em dois motivos. O primeiro refere-se ao fato de que a pesquisa das significações culturais é um tema importante para a teoria da administração, assim como para os estudos organizacionais brasileiros. Sua importância reside no fato de que a cultura constitui-se em um mecanismo de manutenção de certa coesão e identidade organizacionais. Estes são elementos indispensáveis para a legitimação e atribuição de sentido às formas de controle, por meio dos quais se criam novas significações e subjetividades. Dessa maneira, os estudos que pesquisam a cultura (e a identidade) como única e integradora asseguram e promovem as formas de controle gerencial engendradas para cooptar e fazer cooperar os atores organizacionais (REED, 1998). Além disso, os estudos de cultura organizacional teriam um papel fundamental na clarificação de, e explanação sobre as formas de ação e comportamento dos indivíduos dentro dos grupos, sociais e organizacionais, que configurariam padrões de ação reconhecidos e legitimados em maior ou menor grau. Assim, os estudos relativos às significações culturais contribuem para a compreensão de processos de institucionalização de ações e comportamentos (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

O segundo motivo refere-se à crescente emergência do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no país – tanto quantitativamente, número de empresas e alunos filiados, quanto qualitativamente –, que se expressa pelo conhecimento proporcionado aos alunos que delas participam, e a uma melhoria contínua do trabalho por eles realizado. Por estar diretamente relacionada à prática do ensino na graduação, as empresas júniores constituem-se num instrumento de consolidação, aplicação e até de concepção de novas práticas e tecnologias gerenciais, em grande parte, adequadas às necessidades específicas do contexto empresarial brasileiro. A diversidade e peculiaridade dos aspectos desse tipo de organização enriquecem e justificam o seu estudo.

Para a concretização empírica deste trabalho, realizou-se uma pesquisa na Universidade Federal de Minas Gerais Consultoria Júnior – empresa júnior de consultoria empresarial da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG – adotando-se três distintas abordagens propostas pelos recentes estudos de cultura nas organizações: integração, diferenciação e fragmentação. Assim, considerou-se a importância do estudo de cultura, mais especificamente dessas três abordagens como sendo complementares e provedoras de várias significações culturais, apreendidas nas diferentes opiniões dos atores organizacionais. Por meio da análise temática de conteúdo (BARDIN, 1977), tais significações culturais foram relacionadas a cada uma das três abordagens sobre cultura nas organizações, a fim de aprofundar e enriquecer a análise sob a ótica de uma organização que resulta da constante interação entre ambiente formal e informal, entre valores e desejos individuais, os grupais e organizacionais, mesclando-se muitas vezes em um tema: aprendizado.

Cabe ainda ressaltar que o presente estudo tem como pressuposto o entendimento de que as significações culturais estabelecem padrões de referência, validação e legitimação de ações em um dado grupo social, sendo, portanto, instâncias capazes de apreender e retratar os contextos existentes em uma organização (CARRIERI; RODRIGUES, 2001). Como as práticas sociais (inclusive as gerenciais) possuem uma significação, que por sua vez se remete a uma outra significação, e assim por diante, para se entender essa cadeia é necessário considerar as práticas estruturadas e estruturantes dos atores sociais. As práticas estruturadas podem ser compreendidas como configurações de um processo no qual o elo com o passado é mantido por mediadores que trazem consigo uma história, e os novos membros tendem a se identificar com ela. Por outro lado, as práticas estruturantes são consideradas como a relativa autonomia de que os atores sociais dispõem para, agindo junto aos seus pares, configurarem determinadas práticas estruturantes (CHANLAT, 1996; DUPUIS, 1996).

Segundo Dupuis (1996), é da relação entre essas práticas que surgem as significações, os motivos, as crenças e racionalizações dos atores sociais, e que em conjunto definem as culturas inseridas em determinados contextos de interação social. As significações dão sentido às práticas, envolvidas pelos contextos pre-existentes. Surgem culturas em que os atores interpretam e obtêm sentidos e identidades, à medida que constroem visões de si e dos outros. Observa-se, assim, a relação entre as significações, representando a dimensão subjetiva, com as práticas gerenciais que interagem com elas e representam a dimensão objetiva. As dimensões compõem um todo indissociável, com implicações para os atores e as organizações (DAVEL; VERGARA, 2001). Portanto, neste estudo os termos “significações (culturais)” e “cultura” são tratados como sinônimos. Parte-se do pressuposto de que: a) as significações só são possíveis de serem compreendidas e apreendidas como tais se, e somente se, inseridas em um dado contexto social; e b) o termo genérico “cultura” abriga múltiplos significados, podendo ser entendido como “significações culturais”, a fim de especificar melhor os termos utilizados.

O presente estudo se estrutura em cinco partes. Na primeira seção discutem-se as abordagens de estudo sobre cultura(s) nas organizações, privilegiando as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação, desenvolvidas por Meyerson e Martin (1987), Martin (1992; 2002), Frost et al. (1991). Na segunda parte, expõe-se o método de coleta e análise de dados da pesquisa, bem como a forma de condução da mesma. Em seguida, desenvolve-se sinteticamente um quadro explanatório sobre o Movimento Empresa Júnior, seu surgimento e particularidades, e um pequeno histórico da empresa estudada a fim de situar o leitor. A quarta seção traz a análise dos dados coletados, enfocando cada perspectiva de estudo das significações culturais analisadas. Apresentam-se, na quinta e última parte, as considerações finais a que o trabalho permitiu chegar, bem

como reflexões sobre o estudo das significações culturais nas organizações e sugestões para futuros estudos sobre o tema e sobre empresas júniores.

2 CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES

O tema cultura nas organizações é amplo, complexo e profundo. É amplo à medida que se pode ver a cultura como um objeto empírico concreto, uma variável, algo a ser criado e controlado, podendo também ser estudada como uma metáfora da própria organização e até da realidade social em que estão mergulhadas as organizações, analisadas em seus aspectos simbólicos e ideológicos. É complexo, pois se pode apreender a cultura da organização como uma só, consensual; ou como várias, ambíguas e contraditórias, resultado de um processo histórico. É profundo, pois a cultura não se pode “dominar enquanto objeto de análise, mas, no máximo, inferir e configurar” (FISCHER; FRANÇA; SANTANA, 1993:21) para tentar melhor compreender as organizações e as pessoas que nelas estão inseridas.

Vários trabalhos como os de Alvesson (1993), Martin (1992; 2002), Frost et al. (1991) e Martin e Frost (1996) evidenciam que existem inúmeros estudos sobre cultura, diversas definições, metodologias etc. Sackmann (1991) observa que autores como Kroeber e Kluckhohn, já em 1952, listaram mais de 250 diferentes definições de cultura, incluindo componentes como: idéias, conceitos, ideologias, valores, atitudes, normas, comportamentos, símbolos, ritos, rituais, costumes, mitos, hábitos, artefatos, representações. Por considerar esse número suficiente, tomamos emprestadas as definições de Jermier (1991) e Rodrigues (1991), segundo as quais cultura é produto objetivado do trabalho subjetivo dos indivíduos, ou seja, é um produto social reificado nos símbolos, rituais, relacionamentos, hábitos, valores, discursos, idéias, conhecimentos do ser humano. Todavia, nenhuma manifestação cultural pode ser compreendida fora de um contexto, sem levar em consideração a biografia, a história, a percepção e a interpretação desses atores. É por intermédio da cultura que os indivíduos percebem a realidade social e constroem também os significados para suas vidas.

Assim, nessa perspectiva é possível considerar uma organização como um agrupamento cultural permeado pelos mais diversos atores sociais, possibilitando que se construa uma ponte entre os níveis macro e microestrutural, entre a sociedade e a organização, entre a sociedade e o indivíduo, entre a organização e o indivíduo, como também entre as decisões e as ações, entre os discursos organizacionais e as práticas, entre o comportamento da organização e as estratégias traçadas pela alta administração (JERMIER, 1991; SMIRCICH, 1983).

Para Alvesson (1993) e Martin e Frost (1996), os debates atuais nos estudos organizacionais sobre cultura polarizam-se, principalmente, em duas

abordagens. A primeira, denominada de Cultura Organizacional (CO), vê a cultura como uma variável, que interfere no desempenho organizacional. Essa abordagem teria influências da escola funcionalista. Já a segunda abordagem, denominada Culturas nas Organizações (CNO), baseia-se no entendimento de que os estudos sobre cultura propiciariam maior clareza a respeito da vida organizacional, promovendo uma reflexão mais crítica sobre as idéias, normas, valores, enfim, sobre a realidade social. Nela, estaria centrada a idéia de cultura como uma metáfora da organização, sendo estudada em termos ideológicos e simbólicos.

Nos discursos sobre as duas abordagens, principalmente entre acadêmicos e consultores, há inúmeros exemplos de metáforas tais como cola, ímã, ferramenta, força, vaca-sagrada, jogos de guerra, holograma, ilha de clareza, pré-paradigma, novo paradigma etc. (ALVESSON, 1993). Contudo, deve-se destacar, com base na lista feita pelo referido autor, que alguns pesquisadores, ao se utilizarem dessas metáforas, produzem inúmeras “confusões” acerca de qual abordagem estão realmente utilizando. Geralmente, enfatizam-se aspectos culturais que tenham relevância mais pragmática, a fim de instrumentalizar ou possibilitar aos gerentes e empresários, consumidores desse pragmatismo, uma visão de cultura como variável (semelhante à primeira abordagem) possível de ser controlada, aumentando, assim, o poder da alta administração.

Para Alvesson (1993), Ronwlinson e Procter (1999), um exemplo desse tipo de concepção pode ser encontrado nos trabalhos de Schein (1985), nos quais cultura é vista como um padrão de suposições básicas e instrumentais usadas por um grupo-líder com problemas de integração interna, devido a uma frágil adaptação às mudanças externas. A cultura é vista como meio instrumental de mudança interna em favor do meio externo. Essa instrumentalidade atribuída à cultura é uma das principais críticas que Alvesson (1993) faz aos trabalhos de pesquisadores como Schein (1985) e Hofstede et al. (1990), entre outros. As análises feitas por esses pesquisadores criam expectativas em torno do aumento da eficiência da organização. Tais estudos, segundo o autor, ainda trazem embutido o tema de que o estilo ocidental (dos países centrais), assim como a cultura desse estilo deve ser seguida pelo resto do mundo.

Essa abordagem, mais instrumental de se estudar, está, também, diretamente ligada à perspectiva que Meyerson e Martin (1987), Frost et al. (1991) e Martin (1992; 2002) denominaram de perspectiva da integração. Esse modo de ver e estudar a cultura é gerencialmente centrado. Parte-se da idéia de que ela pode ser criada, mantida e perpetuada pelos gerentes, líderes e fundadores. Nesse sentido, a cultura é vista como uma variável que pode ser manipulada para promover um consenso, dar clareza e, principalmente, manter as pessoas da organização unidas e até conformadas. Considera-se o princípio de que a cultura torna claro aos indivíduos o que fazem e por que fazem isso ou aquilo.

Dessa forma, os membros da organização sempre teriam os mesmos valores, a mesma compreensão e estariam sempre comprometidos com a empresa. Nos discursos organizacionais, aparece sempre menção à palavra família, a grande família coesa e comprometida entre si. Uma sofisticação desse discurso, que precisaria ser investigada, poderia ser observada nas falas que utilizam palavras como “parceiros” e “colaboradores”.

Enquanto a perspectiva da integração quer descobrir e ver a unicidade da organização, uma segunda perspectiva, denominada por Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992; 2002) de diferenciação, atenta para os pontos de vista antagônicos, diferentes, para os conflitos e interesses. A segunda perspectiva evidencia os grupos. A organização é agora vista como um conjunto de grupos e subgrupos que a constituem, cada um deles com sua própria cultura. Assim, a visão monolítica da cultura se dissipa, aparecendo uma visão mais heterogênea, mais semelhante a um quebra-cabeças. Vale destacar que essa perspectiva evidencia o jogo de poder entre grupos, as inconsistências de suas ações, as suas formas também de resistência.

Segundo a perspectiva da diferenciação, o consenso ainda existe, só que apenas dentro do grupo, o qual é considerado como uma ilha de claridade em um oceano de ambigüidades. É essa, inclusive, a metáfora mais usada na representação da cultura sob essa perspectiva. Nessa abordagem, a cultura da organização como um todo, segundo Young (1991), emerge como um rol de significados que se alteram, da mesma forma como variam os grupos organizacionais. Esses significados são construídos segundo a interação grupo-grupo, grupo-organização e intragrupo, e se manifestam conforme interesses e poderes do grupo. Machado-da-Silva e Nogueira (2000:3) comentam:

que a maioria das organizações, exceto as muito pequenas, são constituídas por subculturas. A partir das crenças e valores, é possível distinguir essas subculturas da cultura abrangente da organização. Há muitos fatores que podem explicar o desenvolvimento e a existência de subculturas: campos específicos de conhecimento; grupos demográficos e assim por diante.

Esta perspectiva pode e/ou deve trabalhar as dualidades surgidas nos discursos, como, por exemplo, nós-eles, e as ambigüidades de ações relatadas nos discursos. Mas, as ambigüidades são, de fato, vistas na perspectiva da fragmentação (MARTIN, 1992; 2002).

A terceira perspectiva, a da fragmentação, segundo Cavedon e Fachin (2000:1) “consiste na visão de que, em verdade, o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indi-

víduos que atuam na organização”. Por intermédio dessa perspectiva, pode-se evidenciar mais facilmente as culturas como um processo historicamente construído, cujo principal aspecto é centrar-se na interação das pessoas que compõem a organização. Essa interação é vista como tendo uma gama enorme de variedade como, por exemplo: a pobreza, a poluição, as relações homem-mulher, as drogas, a fome etc. Assim, a confusão que imperaria no mundo, a múltipla diversidade de identidades que aparecem entre as pessoas e a transformação constante do ambiente, da organização e dos grupos tornam impossível estudar cultura sob um enfoque único, coeso, em consonância com a metáfora de cola. Torna-se incongruente estudar os grupos internamente como se fossem ilhas de claridade.

Qualquer interpretação é influenciada também pela história, pela biografia e por fatores sociais nos quais estão mergulhados o evento estudado, as pessoas envolvidas e o pesquisador. Nesse sentido, uma interpretação é uma compreensão coletiva do evento, da organização, da cultura. Em síntese, a fragmentação possibilitaria apreender a cultura como um processo histórico que nasce da interação entre as pessoas nas sociedades, nas organizações, nos grupos etc.

Segundo Alvesson (1993), duas críticas se fazem a essa perspectiva da fragmentação: muitas vezes, o indivíduo é considerado sem qualquer poder ou incapaz de contribuir para minar os discursos hegemônicos; outras vezes, o indivíduo é senhor de uma liberdade quase absoluta, livre das amarras sociais, organizacionais etc. No primeiro caso, sempre acabaria aceitando as representações, as significações, o sistema simbólico criado pela classe dominante, pela alta administração, deixando de lado as contradições e as ambigüidades que podem ser evidenciadas nos seus discursos e nas suas ações. Um grande avanço para essa perspectiva seria também considerar o indivíduo capaz de (re)criar seus significados, suas representações, assim como seu sistema simbólico e seus discursos, vendo nas práticas de resistência grande fonte de oposição ao que lhe é determinado.

No segundo caso, reluta-se em aceitar que os indivíduos são produtos de relações sociais; impera uma visão individual e subjetiva da construção social da realidade. Nega-se que a consciência humana seja formada, conforme Fiorin (1988), pelo conjunto dos valores, das normas e dos discursos interiorizados pelos indivíduos ao longo de suas vidas.

3 METODOLOGIA

Este trabalho se desenvolveu sob a forma de um estudo de caso qualitativo (TRIVIÑOS, 1987), em que o foco do estudo pautou-se nas significações culturais da UFMG Consultoria Júnior (UCJ) utilizando as três diferentes perspecti-

vas de cultura nas organizações: integração, diferenciação e fragmentação, de forma complementar, a fim de se aprofundar na compreensão do objeto. Para captar com maior acuidade e profundidade as informações sobre o micro-ambiente organizacional da empresa em estudo, desenvolveu-se um roteiro semi-estruturado para entrevistas, apenas como roteiro de apoio, de forma a proporcionar maior liberdade e flexibilidade no tratamento das questões, à medida que estas se mostrassem relevantes para o estudo, como, por exemplo, as opiniões dos atores envolvidos sobre a organização. Segundo Thiollent (1987), as entrevistas semi-estruturadas são estratégias capazes de introduzir o pesquisador no universo cultural dos indivíduos.

Primeiramente buscou-se coletar opiniões dos membros da empresa sobre esta, por meio de entrevistas seguindo o roteiro pré-estipulado, porém em aberto, com a possibilidade de inclusão de novas questões. Este tinha como questões norteadoras: a) relacionamento com os colegas; b) relacionamento com as chefias; c) condições de trabalho oferecidas pela empresa; d) satisfação de trabalhar na empresa; e) síntese da empresa em uma palavra; f) o que mantém a empresa; g) quais as práticas gerenciais que a sustentam; h) o que os clientes pensam dela; i) como é o processo de mudança; j) quais seriam suas recordações se você tivesse que deixar a empresa.

Já num segundo momento, utilizou-se de forma complementar, a técnica de análise do conteúdo proposta por Bardin (1977), pela qual se comparou a percepção dos entrevistados sobre a lista temática de questões referentes ao roteiro de pesquisa. Esta estratégia de trabalho possibilitou a observação de importantes aspectos referentes à cultura organizacional dentro da empresa em estudo.

A entrevista em profundidade contou com dez dentre os 36 membros efetivos da empresa, entre os meses de julho e agosto de 2003. A seleção dos membros deu-se por critérios de equidade entre os diferentes estratos hierárquicos, a fim de poder evidenciar representações de possíveis diferenças entre visões e percepções dos membros em relação à empresa. Pelos dados coletados nas entrevistas agruparam-se as respostas, de acordo com o conteúdo presente nos fragmentos discursivos independentemente do nível hierárquico – embora este tenha se revelado predominante posteriormente. Assim, identificaram-se os principais grupos componentes da organização: diretores², gerentes³, e consultores; tendo sido entrevistadas: cinco, três e duas pessoas, de cada grupo respectivamente.

1 Para efeito deste estudo foram desconsiderados 12 *trainees* que haviam sido incorporados recentemente à empresa. Esses *trainees* encontravam-se em processo de treinamento e conhecimento da empresa e do MEJ.
2 Dois ex-diretores foram incluídos, pois ambos ainda mantinham funções dentro da empresa. Um era membro do conselho administrativo e o outro atuava como “assessor” em projetos – a mesma função de um consultor, porém sem um vínculo oficial com a empresa.
3 Incluiu-se um ex-gerente que, apesar de ter saído da empresa, havia deixado-lhe importantes contribuições.

Os discursos explorados pelos diferentes grupos, como afirma O'Connor (1995), são o *locus* pelo qual os atores organizacionais expressam seus valores, símbolos e suas significações culturais, isto é, valores e práticas que estão consolidadas na empresa; valores que são compartilhados pelos seus integrantes. Dessa forma, utilizando a análise de conteúdo e as metáforas presentes nos fragmentos discursivos dos membros da empresa, buscou-se um aprofundamento na compreensão da organização como um todo, formada pelas diferentes interações de perspectivas, membro-membro, membro-grupo, membro-organização, grupo-grupo e grupo-organização.

4 O MOVIMENTO EMPRESA JUNIOR (MEJ)

Segundo a Federação das Empresas Júniores do Estado de São Paulo (FEJESP, 2004, s/p), uma empresa júnior é:

[...] uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, e que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a supervisão de professores e profissionais especializados.

Essa organização apresenta estrutura e características de uma empresa convencional, com estratos hierárquicos, responsabilidades, tarefas, avaliação dos membros, serviço de venda, concepção, execução e manutenção de projetos. Entretanto, tais características fundem-se à missão da empresa de possibilitar o contato entre os estudantes e o mercado de trabalho, ou seja, funcionando como uma “ponte”, um instrumento capaz de gerar as interações entre esses dois segmentos. No caso da empresa em estudo, a sua missão é definida como “despertar” de talentos individuais de seus membros, o que também é observado pelo objetivo comum de seus integrantes: o conhecimento pelo aprendizado. Além da integração entre aprendizado e projetos, teoria e prática, as empresas júniores se caracterizam pela ausência de caráter lucrativo, pelo vínculo obrigatório com alguma instituição de ensino superior, e pelo fato de os próprios alunos serem os responsáveis pelo gerenciamento, funcionamento e execução dos projetos da empresa.

Ainda de acordo com a FEJESP (2004), os principais objetivos de uma empresa júnior são: o desenvolvimento pessoal e profissional do aluno, por meio do estímulo à utilização do raciocínio crítico, analítico e empreendedor, almejando a aplicação prática dos conhecimentos teóricos assimilados em sala

de aula; a contribuição à sociedade pelos trabalhos desenvolvidos pelos alunos, a um baixo custo, com alta qualidade e orientação dos professores; e a intensificação do relacionamento entre instituições de ensino e o mercado de trabalho, promovendo um caráter mais pragmático ao ensino, verificando e executando as teorias acadêmicas e incrementando as relações de trabalho com novas tecnologias gerenciais. Assim, nota-se que há uma grande complexidade envolvendo esse tipo de organização, pois ela congrega em si objetivos, valores e ações, aparentemente diferentes, isto é, a empresa júnior (re)cria e adapta modelos teóricos à prática; propicia o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais de seus membros, por intermédio da experiência prática; e gera produtos e serviços de alta qualidade a um custo acessível, enfim, beneficiando a todos os setores da sociedade envolvidos.

A primeira empresa júnior surgiu na França em 1967, na *L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* de Paris – ESSEC (FEJESP, 2004). A origem de tal idéia é controversa, pois não se sabe se teria sido fruto de um grupo de alunos, ou uma iniciativa do governo, visando à capacitação profissional prática dos alunos do ensino superior para ingressarem no mercado de trabalho. Segundo a FEJESP (2004), já em 1986, havia mais de cem empresas juniores francesas, o que proporcionou a difusão dessa prática para os demais países da Europa.

Assim, elas foram se fortalecendo e buscando uma maior união e representatividade, por intermédio de associações chamadas Confederações Nacionais, culminando em 1990 com a criação da Confederação Européia de Empresas Juniores, a *Junior Association for Development in Europe* (JADE). Em meio ao contexto de globalização da década de 90, sobretudo na Europa, a JADE tinha como ideal servir de vetor para a propagação do MEJ pelo mundo, além de fortalecer e lutar por maior espaço e representatividade da categoria (JADE, 2004). Da Europa, a idéia se espalhou para o resto do mundo, atingindo os mais diferentes países. Na América do Sul, o Brasil foi um dos países que mais se beneficiou e adotou a idéia (CCA-UFES, 2004). Hoje, na Europa, de acordo com a JADE (2004), o MEJ atua em 12 países reunindo cerca de 150 empresas e 20 mil empresários juniores (JADE, 2004).

No Brasil, a Câmara de Comércio França-Brasil foi a responsável pela implementação das idéias de empresa júnior, que visavam à capacitação da mão-de-obra estudantil brasileira e sua adequação ao mercado de trabalho. Em 1987 publicou-se um anúncio em jornal convocando jovens interessados em implantar uma empresa júnior. Houve então, em 1988, uma reunião de alguns alunos que decidiram criar a primeira empresa júnior do país na Fundação Getúlio Vargas (CCA-UFES, 2004). Em seguida, esta empresa produziu um manual de criação de empresas juniores, o que estimulou o surgimento de diversas organizações dessa natureza por todo o país, como, por exemplo: a Poli

Júnior, da Universidade de São Paulo (USP); a da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e a da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) (POLI JÚNIOR, 2004).

A partir de 1990, os estudantes dessas três empresas, aliados aos de outras empresas que foram surgindo posteriormente – Júnior Mackenzie, GEPEA, Júnior 3E e Mauá Júnior, decidiram fundar uma federação que representasse as empresas do estado de São Paulo, a FEJESP. Essa foi a primeira federação de empresas juniores do Brasil e das Américas, e sua finalidade era fomentar o surgimento de novas empresas juniores e consolidar o MEJ em São Paulo (FEJESP, 2004). Com o exemplo e auxílio da FEJESP, o Movimento Empresa Júnior, como ficou conhecido a partir da década de 90, foi irradiando-se por todos os cantos do Estado de São Paulo e também do país. Poucos anos depois foram criadas as Federações de Empresas Juniores da Bahia (FEJESBA), e de Santa Catarina (FEJESC) (CCA-UFES, 2004). Assim, também nos outros Estados, o número de empresas começou a crescer vertiginosamente e em 1993 foi realizado, em São Paulo, o I Encontro Nacional de Empresas Juniores – ENEJ. Desse encontro derivaram as diretrizes do MEJ no Brasil, além da troca de experiências entre as empresas e estudantes (CCA-UFES, 2004).

Ao longo de toda a década de 1990 o movimento foi se fortalecendo, surgindo novas empresas e estimulando a agregação entre elas por confederações e associações. Em 1º de agosto de 2003, após dois anos de discussão e reestruturação das Federações estaduais, foi fundada no XI Encontro Nacional de Empresários Juniores a Rede Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores, com o objetivo de dar representatividade nacional ao MEJ. Segundo a Federação de Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais (FEJEMG), a Rede Brasil Júnior:

é o órgão máximo do Movimento Empresa Júnior – foi constituída para fins de defesa, organização, coordenação, desenvolvimento e representação profissional e legal das Federações Estaduais e das Empresas Juniores associadas a ela, em âmbito nacional (FEJEMG, 2004, s/p).

Hoje, a Rede Brasil Júnior representa a diretriz nacional do MEJ e é composta por nove federações estaduais (FEJESP/SP, Rio Jr./RJ, FEJECE/CE, UNIjr-BA/BA, FEJEPAR/PR, PBjúnior/PB, FEJEMG/MG, Concentro/DF, FEJEMA/MA). Atualmente, no Brasil existem mais de 600 empresas e cerca de 20 mil empresários juniores. Somente o Estado de São Paulo abriga algo em torno de 200 empresas e aproximadamente seis mil empresários juniores (FEJEMG, 2004; FEJESP, 2004).

4.1 A EMPRESA JÚNIOR EM ESTUDO

A UFMG Consultoria Júnior (UCJ) é uma empresa composta por alunos dos cursos de Administração, Economia e Ciências Contábeis, do ensino da graduação da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Sua fundação ocorreu em 11 de agosto de 1992 por iniciativa de um grupo de alunos influenciados pelo êxito desse tipo de experiência, sobretudo no Estado de São Paulo. Desde sua criação, a finalidade da empresa era a atuação no ramo de consultoria empresarial para micro e pequenas empresas, e ao mesmo tempo proporcionar aos seus membros a oportunidade prática de implementar conceitos teóricos discutidos em sala de aula, pelo gerenciamento da própria empresa e da elaboração de projetos.

A UCJ, como todas as outras empresas juniores, está vinculada à instituição de ensino superior, sendo, portanto, alocada nas dependências da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE/UFMG). Segundo a UCJ, dentro da faculdade a empresa passou a contar, não só com a infra-estrutura, mas também com a proximidade do corpo docente da instituição, que responde às solicitações de orientação dos alunos para utilização “[...] das mais inovadoras tecnologias e tendências no desenvolvimento de soluções [...]” no desenvolvimento de projetos de consultoria (UCJ, 2004).

Atualmente, a empresa, além da elaboração de projetos, executa outros serviços como: promoção de palestras, cursos e *workshops*, para clientes e alunos da Faculdade de Ciências Econômicas. Ela também funciona como uma “ponte” entre os alunos e o mercado de trabalho por meio da divulgação de estágios em outras empresas (UCJ, 2004). Para a empresa, sua missão consiste em proporcionar aos seus membros um ambiente de trabalho dinâmico e enriquecedor propício para o desenvolvimento de seus talentos e potencialidades (UCJ, 2004). Para isso, ela conta com um grupo que trabalha voluntariamente, visando apenas à oportunidade de estar em contato direto com o mercado de trabalho, e à aplicação prática de seus conhecimentos.

Desde sua fundação, a UFMG Consultoria Júnior se estabeleceu no seu nicho de mercado – consultoria a micro e pequenas empresas – como uma das mais bem-conceituadas e sucedidas empresas juniores de Minas Gerais e do país. Atualmente o trabalho desenvolvido pela sua equipe de aproximadamente 50 alunos⁴ é reconhecido em âmbito nacional. Dentre os principais acontecimentos relacionados à empresa, destacam-se: a sua fundação em 11 de agosto de 1992, representando a primeira empresa júnior da Universidade Federal de

4 Número aproximado de alunos integrantes da empresa, em agosto de 2003, incluindo aqueles em processo de treinamento (*trainees*).

Minas Gerais; a sua participação na Câmara Americana de Comércio, desde agosto de 2001; a parceria estabelecida desde novembro de 2003 com a Câmara de Comércio Luso-brasileira, cujo objetivo é a realização de um programa de intercâmbio de jovens universitários empreendedores entre Minas Gerais e a região do Minho, em Portugal; e inúmeros projetos premiados pela sua qualidade e a prestação de serviços para empresas importantes.

5 SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS DE UMA EMPRESA JÚNIOR

5.1 PERSPECTIVA DA INTEGRAÇÃO

Por intermédio das expressões utilizadas pelos diretores para sintetizar a empresa numa imagem ou palavra, foram reveladas as seguintes metáforas: “desenvolvimento” (pessoal e profissional); “pessoas surpreendentes, soluções surpreendentes”, que é justamente o *slogan* da empresa; e “família UCJ”. Assim, a metáfora do desenvolvimento mencionada pelos diretores revela o desenvolvimento pessoal na formação pessoal de seus membros, pela incorporação de novos valores e atitudes, como, por exemplo, a proatividade. Além disso, o aprendizado dos alunos que participam desse tipo de organização é ressaltado por suas qualificações profissionais, percebidas pelo intenso contato entre aluno, empresa e instituição de ensino, bem como a forma crítica pela qual a organização utiliza contribuições conceituais e as adequa às necessidades do mercado. Ressalta-se que segundo os próprios membros, cada projeto é elaborado, especificamente, a partir de uma reflexão sobre a situação da empresa em um dado contexto, adotando-se metodologias e ferramentas específicas para propor soluções.

Essa mesma base reflexiva é considerada ao se criar novas metodologias de consultoria para diagnóstico ou ferramentas de planejamento e gestão, como asseveraram os diretores acerca do modelo da Bandeja⁵. Nesse sentido, o desenvolvimento é um dos temas centrais da empresa, legitimado e patrocinado pelas diretorias. É considerado um elemento de perpetuação da mesma e, em termos práticos, diretamente associado à finalidade dela. Também se relaciona ao aprendizado pessoal e, logo, ao organizacional, expressando um dos pilares das significações culturais da UCJ.

5 Estudo de caso baseado no modelo de gestão da própria empresa, que se tornou uma ferramenta de gestão.

Já pela utilização do *slogan* da empresa – “pessoas surpreendentes, soluções surpreendentes” – depreende-se que está implícito um valor difundido, consensual dentro da empresa e patrocinado pela diretoria com o intuito de manter o controle organizacional pela criação de um ideal – o de que a empresa congrega alunos talentosos e com habilidades especiais. Além disso, no plano subjetivo, ao se trabalhar os indivíduos da organização como especiais, ou talentosos, trabalha-se também a idéia de refletir os valores da empresa, ou seja, esta passaria a ter um caráter especial, sendo esse um ideal estimulado pela alta gerência.

Quanto aos segmentos discursivos da metáfora da família, valoriza-se principalmente a relação psicológica de proteção e afeto que a organização oferece aos membros, e dos membros entre si. A metáfora da família, por exemplo, ressalta os aspectos afetivos, os sentimentos de segurança e confiança entre os membros, e a informalidade das relações na organização.

Família. Se você me perguntar o sentido eu não sei. Talvez porque família é bom, é bom estar com os seus familiares, você conversa de tudo, discute de tudo, tem bons momentos... agora tem momentos ruins, você discute, você briga [...] (entrevistado n. 9).

Essa informalidade no relacionamento entre os membros da empresa é ainda ressaltada pelos diretores como uma das suas principais características. Um elemento necessário para se propiciar um bom clima organizacional. Segundo eles, essas características são propiciadas essencialmente pelo contexto em que se insere a empresa, isto é, dentro da universidade formada exclusivamente por estudantes que na maioria das vezes já se conhecem pelos seus cursos. Vale ressaltar a realização de “[...] eventos de integração, onde tem festa, então aproxima muito [...]”, organizados pelas diretorias, os quais propiciam às pessoas envolvidas uma identificação de maneira mais intensa com a empresa e seus objetivos (entrevistado n. 2).

Por outro lado, as condições de trabalho oferecidas foram avaliadas pelos diretores, de maneira geral como boas, tendo em vista os dois principais componentes da organização: os recursos humanos e a infra-estrutura física, sendo avaliada em relação às de outras empresas juniores – e até de pequenas empresas, e quanto ao atendimento às necessidades de demanda da empresa. Considerou-se, também, o fato de a empresa não ter fins lucrativos e a sua vinculação à universidade, ambos considerados como fatores restritivos ao crescimento da empresa, pois o primeiro impossibilita o investimento em infra-estrutura física e materiais; enquanto o segundo atrela sua expansão física à da universidade. Apesar de se reconhecer que ainda há muitas coisas a serem melhoradas, “como

em toda empresa”, afirma que não há do que se queixar, pois as condições de trabalho são “absurdamente melhores” se comparadas às outras juniores e até a algumas empresas de mercado.

Em relação aos recursos humanos, os diretores disseram que os membros da UCJ, por estarem na UFMG, já passaram por uma grande seleção, e ainda passam por uma outra, a do processo seletivo da empresa, o que faz com que ela capte os “melhores alunos de cada sala”. Assim, todos foram unânimes em dizer que “as pessoas” são o melhor e o mais importante “capital (social) da empresa”. Todos os diretores, incondicionalmente, responderam de forma direta “as pessoas dentro dela”, ou indireta “a proatividade das pessoas”, ou “a força de vontade e união” das pessoas, pois estas eram as responsáveis pela perpetuação da empresa. Enfim, são as pessoas que sustentam a empresa por suas características e objetivos comuns, como: proatividade, aprendizado contínuo, desenvolvimento pessoal e profissional e força de vontade.

A vontade das pessoas que estão aqui dentro de aprender e de crescer, desenvolver e com isso desenvolver a empresa também [...]. Quanto mais você buscar aqui, mais você vai estar trazendo para empresa também, e você trazendo pra empresa a empresa vai te dar mais oportunidades de você crescer mais e desenvolver mais e [...] de ter um desenvolvimento pessoal e organizacional [...] (entrevistado n. 5).

Nesta passagem é reafirmada a identificação entre os objetivos do indivíduo e os da organização, valorizando a contribuição desta para o aprimoramento daquele. Assim, ao compartilhar os mesmos ideais, os membros expressam o que faz com que eles se mantenham nela. Vale ressaltar que em todas as metáforas, o tema aprendizado foi citado de forma direta ou indireta pelos membros, mas com maior veemência nesta última.

Para os diretores, não há uma prática gerencial única, central ou definida, que seja a mais importante ou que seja a base de sustentação da empresa. Eles disseram usar metodologias de gestão como o PMBOK⁶, e algumas ferramentas, como o PROJECT⁷, ambas ligadas ao gerenciamento de projetos, por ser esse o foco da empresa. Esta prática seria um dos pontos fortes, juntamente com a imagem organizacional que, segundo os diretores, já possui relativa estabilidade e credibilidade junto ao público. Entretanto, foi exposto também que uma das

6 *Project Management Body of Knowledge.*

7 MS Project, programa de gerenciamento de projetos.

principais características da empresa, quanto às práticas gerenciais, é a constante criação, inovação e adequação de práticas já existentes à realidade da empresa. Como exemplo, os diretores citam o Modelo da Bandeja criado pela empresa, baseado no Programa Mineiro de Qualidade e Produtividade (PMQP⁸).

[...] a gente começou a montar o Modelo da Bandeja, em cima dos pilares desse modelo que é o PMQP que tem uma série de critérios: liderança, sociedade, pessoas, experiência, processo, formação e conhecimento. Então nós tentamos pensar tudo em cima disso, então até os projetos internos que os *trainees* fizeram agora, foram assim [...] (entrevistado n. 4).

As práticas gerenciais foram consideradas, pela alta administração, como intimamente relacionadas à temática da mudança organizacional, uma vez que a empresa está em processo de mudança contínua, seja pelo ingresso e saída de novos membros, seja pela eleição dos diretores, que ocorre a cada seis meses. Existem seis diretores, sendo que há uma transição parcial, pois no início do primeiro semestre trocam-se três diretores, e no segundo trocam-se os outros três. Desse modo, a tentativa de gerir a mudança seria um mecanismo considerado pelos diretores como primordial para manter a integração do grupo e evitar possíveis conflitos internos. Sobre esse processo de mudança, os diretores argumentam que o que existe na empresa é algo próximo à gestão de competências. Entretanto, não há regras para o acompanhamento desses processos até o presente momento.

A mudança é constante. Não tem um processo [...] porque você chega e aprendeu uma *porrada* de coisas na faculdade, uma série de técnicas e já tá querendo implantar, sem nem saber se a empresa precisa disso ou não [...] Então, o processo de mudança tem um pouco dessa visão de curto prazo, não se espera as culturas se consolidarem, muda mais do que devia [...] (entrevistado n. 6).

De um modo geral, a perspectiva da integração permitiu evidenciar os pontos de convergência entre indivíduo e organização, ressaltando as formas e aspectos por meio dos quais a organização tende a impor um padrão cognitivo homogêneo de ação e comportamento para todos os membros. Esse padrão está

associado à criação e veiculação de idéias, como, por exemplo, as de que a empresa congrega os melhores alunos de cada sala e a tentativa de associação entre desenvolvimento profissional dos membros e o da empresa. Tais idéias, ao estabelecerem como denominador comum o desenvolvimento de ambos, sugerem a promoção de um alto grau de identificação entre indivíduo e organização no sentido de cooptá-los e fazê-los agir em prol da organização.

5.2 PERSPECTIVA DA DIFERENCIAÇÃO

Pela perspectiva de diferenciação, ressalta-se a interação entre os grupos dentro da empresa. Assim, as principais metáforas captadas foram: “surpreendente para cima e para baixo”, e “energia/apoio”. A primeira revelou a divergência entre grupos que tentavam se manter na liderança da empresa, enquanto a segunda mostra a relação intragrupal. Tais grupos por si só expressam que não há apenas uma cultura na empresa, mas que cada um deles representa, senão uma cultura em si, ao menos podem ser caracterizados como subculturas, com seus valores ligeiramente diferentes dos da cultura dominante, pois não rompem e nem legitimam totalmente as normas e valores patrocinados pela organização. Nessa metáfora subentende-se a disputa de poder por diferentes grupos. Já pela segunda metáfora, percebe-se que há, sim, uma divisão da empresa em grupos, mas que isso ocorre muito mais por empatia e afetividade entre seus membros do que para disputar o comando da organização. A metáfora “energia” também é vista como mola propulsora da empresa.

Agora, o interessante é que você conta com amigos aqui, isso é o principal fator de você fazer a insatisfação virar satisfação novamente. Às vezes, por mais que seja difícil superar, os amigos falam: “vai melhorar, vamos fazer alguma coisa, vamos trabalhar nisso...”. As pessoas que mais têm satisfação nesse momento ajudam as pessoas que estão mais insatisfeitas, é meio contagiante a satisfação geral do pessoal, é uma energia. (entrevistado n. 9).

Nesta perspectiva, o relacionamento com os colegas pode ser visto como construções de laços de afetividade, ou de interação devido a valores e idéias partilhados por determinados grupos. Por consequência, em oposição, constataram-se rupturas dentro do tecido social da organização, uma vez que esses grupos expressam, mesmo que indiretamente, cada qual o seu modo de pensar e agir dentro da empresa. Apesar dessas características individuais terem sido selecionadas pela organização, como coloca Sackmann (1991), numa tentativa

desta de controlar o ambiente organizacional interno, uma vez dentro dele, os membros tendem a se associar em grupos, nps quais se segmentam os interesses, por exemplo, por áreas: os grupos que se interessam mais pela área gerencial da empresa, outros pela parte operacional etc.

Além disso, outro fator determinante para a formação de grupos é a empatia entre as pessoas, sendo este fator relacionado às escolhas pessoais dos indivíduos. Por relações afetivas entendem-se aqui os laços de amizade com membros, ex-membros, namorados(as), colegas de classe, entre outros tipos de relação que atraem alunos com propósitos comuns. Além da afetividade, a divisão da empresa em grupos, “panelinhas” como chamaram pejorativamente alguns membros, é um fator que não só gera contribuições no sentido de estreitar o relacionamento entre os membros que fazem parte dela, mas também é considerada como algo negativo, à medida que propicia a exclusão das outras pessoas e, dependendo da situação, pode gerar uma certa parcialidade ou favorecimento de determinadas pessoas dentro da organização devido aos seus contatos ou sua rede de influências junto aos membros das diretorias. Isso, segundo o grupo dos gerentes é um fator preponderante para escolha de quem vai ocupar esse cargo.

[...] você não sabe quando alguém deixa de ser gerente. Não tem um processo correto, assim, isso gera dúvidas [...]. E uma coisa tem que ser deixada bem clara: você entra na gerência como? Eles falam que são as pessoas que se destacaram. Mas de que forma a diretoria avalia isso? É um processo muito falho. É uma idéia legal, mas tem muita gente que parece que foi indicado [...]. Isso gera uma insatisfação geral [...] (entrevistado n. 9).

Para os consultores, a tentativa de se mostrar a empresa como um lugar perfeito, do qual os membros necessitam, é falha, pois se limita apenas ao âmbito do discurso, uma vez que na prática elas não são efetivadas. Para os gerentes, é necessário demonstrar estar sempre disposto e comprometido a resolver os problemas da empresa, independente do tipo de trabalho a ser executado, pois se não o fizerem eles podem sofrer retaliações, como, por exemplo, a perda do cargo. Estas, como ditas anteriormente, não são explícitas e muitas vezes passam pelo lado informal, e com frequência atinge aspectos psicológicos, mantendo os membros em constante estado de prontidão. Aliado a isso, os julgamentos de competência, méritos e comprometimento com a empresa são subjetivos, inexistindo critérios ou processos definidos.

Os grupos de consultores e de gerentes afirmaram que os diretores exercem pressão pelas práticas gerenciais, como o *coaching* que está sendo implementa-

do, no sentido de a organização manter o controle sobre os indivíduos, incentivando novos hábitos e atitudes dentro da empresa. Ao atuar no sentido de introduzir mudanças, há uma tendência de se propiciar o incremento de novas características que refletem as idéias e valores do(s) grupo(s) dominante(s) da empresa, ou seja, isto implica no conflito direto entre os diferentes grupos e atores organizacionais, pois aqueles grupos que tiveram seus interesses subjugados promovem pressões no sentido de não acatar as mudanças.

Apesar dos conflitos, o relacionamento entre diretorias e grupos de gerentes e de consultores também é visto de forma positiva, mas a diferença entre objetivos comuns da organização e os do grupo é reconhecida, mostrando que eles não são totalmente idênticos. De uma forma geral, os grupos ressaltaram que a compatibilização de tais objetivos é alcançada com sucesso, uma vez que o foco principal da empresa é o aluno, e a elaboração de projetos é um meio para expressar e potencializar as capacidades desses.

Já as condições de trabalho oferecidas pela empresa, para os consultores e gerentes que lidam diretamente com o lado operacional, “sempre foram um desafio”, pois eles contam com poucos recursos, especialmente materiais, para realização de projetos. Entretanto, eles também asseguraram que apesar de ser um dos fatores condicionantes ao crescimento da empresa, junto com a infraestrutura física e o caráter não-lucrativo, os recursos físicos têm evoluído constantemente, e na ausência destes, o que prevalece é o talento e a criatividade dos membros que sempre conseguem superar esses obstáculos. Aqui, percebe-se que há uma concordância em relação ao discurso da diretoria, de que os escasos recursos físicos limitam o crescimento e o atendimento da demanda por consultorias da empresa.

Apesar desses problemas, os consultores e gerentes afirmam com veemência a satisfação em trabalhar na empresa, incorporando os discursos da diretoria enfatizando a questão da “filosofia da empresa”. Porém, alguns entrevistados, em especial os gerentes, mostraram que existe um certo descontentamento no que se refere à sobrecarga de atividades e de responsabilidades. Isso é bem expressivo nas palavras de um deles: “[...] eu estou satisfeito, mas tem ora que a sobrecarga de trabalho te deixa meio desmotivado. Tem hora que a sobrecarga [...] te deixa meio cansado e esse cansaço te leva à desmotivação [...]”. Pode-se perceber que a sobrecarga aliada à falta de processos bem definidos para a ascensão ou a manutenção dos gerentes em seus cargos faz com que estes se sobrecarreguem, a fim de não desagradar os diretores.

Ainda sobre os recursos humanos, todos os grupos, incondicionalmente, responderam que estes eram os responsáveis pela manutenção da empresa, de forma direta: “as pessoas dentro dela”, e indiretamente: “a proatividade das pessoas”, ou “a força de vontade e união” (das pessoas). Enfim, são as pessoas que sustentam a empresa por suas características comuns, como: proatividade,

aprendizado contínuo, desenvolvimento pessoal e profissional, além de força de vontade. Como descrito anteriormente pelos diretores, a habilidade de lidar com as pessoas e de estimular suas características singulares é o que faz com que a empresa tenha um resultado positivo.

Por esta perspectiva, as divergências são evidenciadas entre os diferentes grupos – consultores, gerentes e diretores – da empresa. Essas divergências ocorrem devido às diferentes maneiras de os grupos enxergarem a forma de sua inserção na empresa e a sua relação com os demais. Além disso, verificou-se que, *a priori*, a estrutura hierárquica da organização, dividida em grupos de diretores, gerentes e consultores, serviu de base para a formação de um padrão de comportamento comum. Apesar disso, não se deve desconsiderar a afinidade entre os membros da organização independente do estrato hierárquico.

5.3 PERSPECTIVA DA FRAGMENTAÇÃO

Por esta perspectiva observam-se expressões como: “depende do momento que estou vivendo lá dentro”; “surpreendente”, ou “recompensador/oportunidades”. Estas nos remetem a uma relação dialética entre organização e indivíduo, em que os conflitos de interesses surgem, muitas vezes, de modo implícito. Essa relação é marcada por uma rede de ambigüidades entre ações e discursos da empresa, bem como contradições no plano individual. Nesse sentido, como afirmam Cavedon e Fachin (2000), os valores compartilhados temporariamente entre indivíduo e organização são constantemente retificados, uma vez que há uma acentuação dessa temporalidade, sendo ora mais, ora menos acelerada.

O trecho abaixo representa um exemplo desse compartilhamento temporário de interesses e objetivos comuns entre indivíduo e organização. Nele fica explícita a contingencialidade do processo de identificação entre indivíduo e organização, e compreende-se que o objetivo principal da empresa – proporcionar meios de aplicação prática de conceitos teóricos – mescla-se com o do indivíduo, que é a aprendizagem. Assim, há uma retificação da estratégia da organização individual.

Isso [a relação de afinidade com a empresa] varia, depende do momento que você tá vivendo na empresa, como eu tô vivendo um bom momento agora, eu acho que é um monte de gente querendo aprender, buscando conhecimento, buscando atingir um objetivo comum. Mas se fosse em outra ocasião eu poderia dizer outra coisa (entrevistado n. 5).

Vale ressaltar que por serem compartilhadas temporariamente, essas características valorizadas pelo grupo dominante podem ser substituídas por outras que representem as do novo grupo dominante à medida que ocorra uma alternância de grupos no poder. Essa alternância, por sua vez, está intimamente relacionada à mudança de grupos que dirigem a empresa. Assim, não só a questão da gestão da empresa depende (da mudança) dos diretores, mas também a própria questão da criação e adaptação de metodologias de gestão, já mencionadas pelos diretores, são influenciadas pelas mudanças tecnológicas, por processos de mudança organizacional, pois como a introdução de ferramentas de gerenciamento de projetos, “[...] as idéias vêm de uma ou de um grupo de pessoas, são votadas e se aprovadas elas passam por um período de testes, de treinamento, e são implementadas [...]” é fundamental que o grupo que se encontre no poder legítimo e aprove tais mudanças (entrevistado n. 6).

Sobre o relacionamento com os colegas, os membros apontaram problemas individuais que às vezes afetam a organização, sendo os mais recorrentes: desavenças pessoais que são levadas para dentro da organização; falta de maturidade; dificuldade em dissociar o ambiente profissional do pessoal; aumento da competitividade por cargos. De acordo com os entrevistados, as divergências não se dão no campo de idéias que beneficiem a empresa, mas sim por motivos pessoais, ou seja, há uma dificuldade em dissociar as posições profissionais das pessoais, e isso faz com que os diretores ou gerentes não sejam reconhecidos e legitimados.

Por outro lado, apontaram-se também problemas da organização, como o excesso de trabalho e a falta de transparência, tidas como as principais causas de desmotivação em relação à empresa, pois a responsabilidade de cumprir as tarefas para as quais ele foi designado, às vezes “atrapalha” os outros segmentos de sua vida como, por exemplo, na faculdade, falta de tempo nos fins de semana, dedicação integral à empresa etc.

Tem hora que a sobrecarga de trabalho te deixa meio desmotivado. Você faz isso porque você gosta, mas ao mesmo tempo você tem outras atividades, estudar *pra* prova, fazer trabalho, isso te deixa meio cansado e esse cansaço te leva à desmotivação (entrevistado n. 8).

Assim, nota-se que há uma tensão entre organização e indivíduo, pois a sobrecarga de trabalho e a execução de tarefas banais ou repetitivas não estimulam o desenvolvimento dos alunos, objetivo esse tão apregoado e defendido pelos integrantes das empresas juniores. No entanto, estes reconhecem que elas precisam ser feitas para o andamento da empresa. Um dos membros da direto-

ria colocou que “[...] a gente dá um jeito de fazer o cara fazer [...]” mas tomando cuidado para dosar o trabalho pesado com o trabalho intelectual para os membros “inferiores”. É interessante ressaltar como a noção de hierarquia, que implica em obrigar os membros “inferiores” a executarem tarefas mecânicas, se contrapõe ao objetivo da organização: o estimular do aprendizado. Outra contradição ainda neste trecho é a distinção entre membros “inferiores” que têm funções banais e repetitivas e, por oposição, os superiores representando os diretores, que teriam funções importantes como planejar e gerir a empresa.

Outro viés interessante é que a maioria associa a satisfação pessoal à profissional, o que cria laços de afetividade com a organização, e por serem afetivos, mesmo quando isso prejudica a vida pessoal e social, ele tende a continuar avaliando como positiva a sua satisfação com a empresa. Apesar disso, todos os membros relacionaram a satisfação de trabalhar na UCJ a algum tipo de aprendizado. Isso nos revela e confirma o principal objetivo comum dos membros da UCJ, e o que os unem para superar obstáculos é a busca incessante pelo aprendizado. Para um deles, “[...] hoje, 70% do que eu sei, eu aprendi aqui [...]”.

[...] ninguém larga, pode ter problema, estar atolado de coisa pra fazer, estressado, se precisar trabalhar em casa de madrugada trabalha [...] não porque tem alguém cobrando, mas porque você está satisfeito fazendo aquilo, e você quer ver seu próprio resultado [...] (entrevistado n. 6).

Cada membro apontou diferentes recordações, caso tivesse que deixar a empresa. Em geral, as melhores lembranças se relacionam às qualidades individuais. É interessante notar que nas melhores lembranças se misturam muito as relações entre indivíduo e empresa, ou seja, parece haver uma quebra de fronteira entre a organização e o indivíduo. As relações se tornam muito afetivas até mesmo dentro das atividades de rotina. Já as piores recordações tendem a se relacionar, de uma maneira geral, às falhas da empresa, como se fosse ela a única responsável pelos problemas. Não existe recordação ruim em que o indivíduo se responsabilize. Já sobre a imagem que os membros da organização pensam produzir sobre seus clientes em potencial, surgiram diversas opiniões, proporcionando uma visão interessante, pois algumas delas encontram-se em posições antagônicas. Alguns pensam que a empresa tem um público seletivo e decidido, enquanto outros admitem que a maioria dos clientes sequer conhece o que é uma empresa júnior, e geralmente estão à procura de serviços baratos.

Como afirma Alvesson (1993), nessa perspectiva os indivíduos são vistos como detentores de grande liberdade e em grande parte são responsáveis pelo destino da organização. Isso pode ser visto em relação aos processos de mudan-

ça organizacional, em que teoricamente, os indivíduos são livres para opinarem, embora somente algumas das opiniões sejam levadas em consideração. Outra crítica que o autor faz e que se pode ver aqui também é que os indivíduos se encontram subjugados à racionalidade da organização, não possuindo liberdade de ação, o que fica evidente na aparente tentativa de controle da organização sobre os indivíduos, explicitada abaixo:

Quando eu fui diretor eu acredito que eu fui bastante aberto, bastante democrático, a gente tinha o nosso método de resolver problemas. Até de propor soluções mesmo, *tipo assim*, até parecendo ser democrático sem o ser, sabe? Você apresenta uma solução fechada bem argumentada e abre *pras* pessoas darem alternativas, só que já *tá* tão bem argumentado que na prática isso se impõe (entrevistado n. 6).

Assim, evidenciou-se nessa perspectiva o compartilhamento, ainda que temporário, de valores, ou habilidades pessoais, como proatividade, cooperação e busca por aprendizado contínuo. Essas características, embora sejam pessoais, contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais, sendo apropriadas e incentivadas pela organização, ao passo que características pessoais destoantes do padrão cognitivo cultural dominante são desestimuladas e até eliminadas por meio da interação grupal e organizacional. Além disso, as contradições existentes na relação indivíduo/organização ficam explícitas pela forma ambígua pela qual aquele se refere a esta, ou seja, ora os indivíduos vêem na organização um instrumento de aperfeiçoamento profissional e pessoal, ora eles a vêem como uma arena na qual diferentes grupos posicionam-se em busca da consecução de objetivos pessoais.

6 CONCLUSÕES

Por intermédio deste estudo, e segundo o referencial teórico-metodológico desenvolvido por Martin (1992; 2002), Alvesson (1993) e Cavedon e Fachin (2000), observou-se um diálogo entre as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação. Mostrou-se que a UFMG Consultoria Júnior não possui apenas uma, mas várias significações culturais, que são expressas pelos valores e condutas mutuamente compartilhados pelos seus membros, mesmo que apenas temporariamente. Assim, essas culturas podem até divergir uma da outra dependendo de seus valores, revelando incongruências e inconsistências entre o que é falado e o que é praticado.

Pela perspectiva da fragmentação, possibilitou-se ver como as experiências, os valores individuais e interesses particulares se contrapõem ou se alinham aos valores dos diferentes grupos e da empresa. Pode-se ainda entender como a ação e os padrões de comportamento individual se inserem na organização, por intermédio dos grupos – perspectiva da diferenciação – aos quais as pessoas tendem a se associar, inclusive pelo favorecimento do ambiente informal e pela proximidade afetiva existente na UCJ. Por meio dos grupos existentes dentro da organização explicita-se a forma pela qual os valores que pautam em significações culturais da empresa são construídos, passando de objetivos, idéias e valores individuais a grupais, assim, alguns valores e idéias individuais são reafirmados, enquanto outros são excluídos, pois agora esses valores passaram a representar o grupo como um todo. E a partir da interação entre os diferentes grupos e seus diferentes interesses, constrói-se a visão dominante da organização, ou seja, forma-se um novo conjunto de valores a partir daqueles apresentados pelos grupos.

Dessa forma, devido às características peculiares da organização – o fato de ser uma empresa júnior e propiciar um ambiente de maior informalidade e troca de informação, maior participação das pessoas na gestão da empresa etc. – poder-se-ia falar que no processo de significações culturais há uma ascendência de valores do nível micro, baseado no sujeito (fragmentação), ao nível macro, referente à organização (integração). Entretanto, não se pode desconsiderar a influência de elementos institucionalizados, como normas, valores e objetivos, padrões de comportamento, perfil de membros, dentre outros, na construção e legitimação de significações culturais como o resultado da atuação do nível macro, ou seja, dos interesses do grupo dominante (ou da diretoria), sobre as características dos sujeitos organizacionais, como observa Sackmann (1991) no processo de seleção de novos membros. Define-se, desde esse momento, quais seriam os valores que os indivíduos deveriam adotar para ingressar na empresa.

É interessante destacar que, apesar de existir um diálogo entre as três perspectivas, parece haver também um predomínio da perspectiva da integração sobre as demais, uma vez que esta é fruto da visão do grupo dominante, que tende a se manter e, conseqüentemente, a impor sua visão de mundo. A perspectiva da integração elege alguns valores a serem legitimados, que ao serem trabalhados como ideais para a empresa refletem o poder de persuasão do(s) grupo(s) dominante(s) da organização. Como exemplo dessa relação de predominância destaca-se a reafirmação discursiva – que acontece individualmente por parte dos grupos e dos atores organizacionais – de determinados valores e crenças difundidos pela alta administração, como o “vestir a camisa da empresa” que muitas vezes se contrapõe à própria atividade racional do indivíduo, que prefere ter perdas na vida pessoal a prejudicar a empresa.

Assim, observa-se por esta última perspectiva a tentativa da construção de uma possível cultura organizacional pautada nos valores de aprendizagem, proatividade, cooperação e dedicação. Todos esses elementos proporcionariam à empresa uma mudança contínua rumo ao desenvolvimento, à inovação e à aplicação prática de novas técnicas e instrumentos de gestão assimilados em sala de aula. Tudo isso confere um papel singular às empresas juniores em relação aos demais tipos de organização, pois possibilita aos seus membros não apenas agir, mas sobretudo refletir sobre o que estão fazendo e qual a melhor forma de fazê-lo, incrementando, quando necessário, mudanças sugeridas e implementadas pelos próprios membros, contribuindo assim para a construção de novos modelos e tecnologias de gestão, como foi bem observado no discurso das diretorias.

Os valores passados pela visão da integração, por outro lado, são voltados para práticas de ensino-aprendizagem, que transformam a empresa júnior em uma verdadeira aglutinadora de valores, tendências, modismos e práticas gerenciais que surgiram e surgem atualmente no mundo. Um exemplo disso é a incorporação de nomenclaturas estrangeiras, como PMBOK, PROJECT, a adaptação de modelos de gestão e ferramentas internacionais, rompendo com as características originais francesas, ou seja, com o modelo original do qual foi retirada a idéia, uma vez que esta é inserida em outro contexto – o brasileiro.

Assim, incorporam-se múltiplas formas de gestão, sobretudo pela transformação do processo de aprendizagem teórico em prático. Se este, *a priori*, revela-se como uma simples bricolagem, *a posteriori* assume as bases conceituais sólidas trazidas da universidade e, sobretudo, comprova a sua aplicabilidade prática expressando um profundo e complexo exercício de reflexão, adequação, reformulação e criação de novas práticas e conceitos compatíveis com a realidade local.

Outrossim, este artigo apresentou uma narração contextual sobre as culturas organizacionais da UFMG Consultoria Júnior. Seu principal objetivo foi evidenciar as percepções dos atores organizacionais sobre a empresa, e fornecer subsídios para a reflexão sobre a dinâmica das culturas da organização, ao estudar como as (sub)culturas se relacionam em uma microorganização. Este artigo avança na compreensão da dinâmica cultural das organizações, usando a estrutura das três perspectivas de Martin (1992; 2002), e evidencia que as significações culturais podem ser predominantemente integradas, diferenciadas ou fragmentadas em um dado momento.

Supõe-se que o fato de haver uma aparente predominância da integração nos dados analisados pode estar associado ao período histórico analisado. Contudo, isso não significa inexistência de inconsistências, mas a possibilidade de suprimi-las e recalá-las, evitando que elas venham à tona e rompam com a aparente estabilidade organizacional. Em contraposição a isso, a dife-

renciação e fragmentação podem predominar nos períodos de transição, quando alguma cultura da organização, previamente forte e integrada, está sendo desinstitucionalizada e substituída por um outro jogo de idéias cujo valor ainda não foi provado.

Por fim, seria interessante aprofundar o estudo sobre empresas juniores utilizando outras abordagens teóricas, como, por exemplo, a questão da formação de identidades e das representações sociais, a fim de complementar a compreensão das especificidades dos fenômenos sociais que ocorrem no interior dessas organizações. Já pelo estudo das significações culturais sugere-se a possibilidade de pesquisas em empresas juniores ou não, que enfoquem a construção de padrões cognitivos de ação e comportamento, enfatizando o papel da medição do sujeito (ator organizacional) neste processo.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- BARDIN, L. *Análise do conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001. CD-ROM.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000. CD-ROM.
- CCA-UFES – Empresa Júnior de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Espírito Santo, 2004. Disponível em: <<http://www.cca.ufes.br/ejca/mej.htm>>. Acesso em: 20 maio 2004.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUPUIS, J. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 231-251.
- FEJEMG – Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais, 2004. Disponível em: <<http://www.fejemg.org.br/>>. Acesso em: 18 maio 2004.
- FEJESP – Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.fejesp.org.br/movimento/historico_movimento_empresa_juniores.html>. Acesso em: 18 maio 2004.
- FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Ática, 1988.
- FISCHER, T.; FRANÇA, G.; SANTANA, M. Em nome de Deus, uma ordem na pólis: o Mosteiro de São Bento. *Organizações e sociedade*, Salvador, v. 1, n. 1, p. 7-26, 1993.
- FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). *Reframing organizational culture*. London: Sage, 1991.

- HOFSTEDDE, G.; NEUIJEN, D.; OHAYV, D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 35, n. 3, p. 286-316, 1990.
- JADE – Junior Association for Development in Europe, 2004. Disponível em: <<http://www.jadenet.org/index>>. Acesso em: 24 maio 2004.
- JERMIER, J. M. Critical epistemology and the study of organizational culture: reflections on Street Corner Society. In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). *Reframing organizational culture*. London: Sage, p. 254-270, 1991.
- MACHADO-da-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. P. S. Instituições, cultura e identidade organizacional. *Anais do ENEO 2000*. Curitiba: Cromos Editora, 2000.
- MARTIN, J. *Cultures in organizations – Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- _____. *Organizational culture: mapping the terrain*. London: Sage, 2002.
- _____. FROST, P. The organizational culture and war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage, 1996, p. 599-621.
- MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 24, n. 6, p. 223-245, 1987.
- O'CONNOR, E. S. Paradoxes of participation: textual analysis and organizational change. *Organization Studies*, Berlin, v. 16, n. 5, p. 769-803, 1995.
- POLI JUNIOR – Empresa Júnior da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.polijr.poli.usp.br/index.php?modulo=MEJ>>. Acesso em: 23 maio 2004.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org. Ed. Bras.: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998, p. 61-98.
- RODRIGUES, S. B. *O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Tese (Concurso de Professor Titular) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas/CEPEAD, Belo Horizonte, 1991.
- RONWLINSON, M.; PROCTER, S. Organizational culture and business history. *Organization Studies*, Berlin, v. 20, n. 3, p. 369-396, 1999.
- SACKMANN, S. A. *Cultural knowledge in organizations: exploring the Collective Mind*. London: Sage, 1991.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- SMIRCICH, C. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-58, 1983.
- THIOLLENT, M. J. M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1987.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org. ed. Bras.: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998, p. 196-219.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UCJ – UFMG Consultoria Júnior, 2004. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/ucj/index2.htm>>. Acesso em: 24 maio 2004.

YOUNG, E. On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. In: FROST., P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). *Reframing organizational culture*. London: Sage, 1991, p. 90-103.

TRAMITAÇÃO

Recebido em 13/04/2005

Aprovado em 18/04/2005

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administração Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.