



Universidade Federal de Viçosa

SORAIA MONTEIRO

**A TEORIA DAS ELITES E O PROCESSO DE
RACIONALIZAÇÃO BUROCRÁTICA: UMA LEITURA DA
CENTRAL ESTUDANTIL DE EMPRESAS JUNIORES DA
UFV**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2017

SORAIA MONTEIRO

**A TEORIA DAS ELITES E O PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO
BUROCRÁTICA: UMA LEITURA DA CENTRAL ESTUDANTIL DE
EMPRESAS JUNIORES DA UFV**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Sociais da Universidade Federal de Viçosa, como exigência da disciplina CIS 483 – Trabalho de Conclusão de Curso II e como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Jeferson Boechat Soares

Viçosa – MG

2017

Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado

**A TEORIA DAS ELITES E O PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO
BUROCRÁTICA: UMA LEITURA DA CENTRAL ESTUDANTIL DE
EMPRESAS JUNIORES DA UFV**

elaborado por

Soraia Aparecida Monteiro

como exigência da Disciplina CIS 483 – Trabalho de Conclusão de Curso e como requisito para conclusão do curso de Ciências Sociais, foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora.

Viçosa, 05 de dezembro de 2017.

Prof. Dr. Jeferson Boechat Soares – (CIS/UFV)
Orientador

Prof. Dr. Alair Ferreira de Freitas – (DER/UFV)

Prof^ª. Dra. Monique Renon Eller – (DTA/UFV)

Nota _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo apoio e incentivo. À minha irmã Solaine, que durante esses anos foi mais que irmã, foi amiga, companheira, confidente, viveu comigo os projetos acadêmicos, a empresa júnior e todas as dificuldades do mundo acadêmico. À minha mãe e meu pai (in memoriam) que nunca tiveram a oportunidade de estudar e que sonharam essas conquistas para os filhos, que deixaram de viver os próprios sonhos para que os filhos o fizessem. Obrigada pelo apoio, carinho e dedicação.

À minha vó Penha (in memoriam) que sempre questionou a escolha e “as coisas esquisitas” do curso e mesmo assim, no período que esteve presente, apoiou minhas decisões, me incentivou a viver todas as oportunidades e a encarar todos os desafios.

Agradeço ao Wesley, que além de namorado, foi amigo, companheiro, um incentivador. Sempre apoiou minhas escolhas, mesmo quando estas tiravam o pouco tempo que ainda lhe era dedicado. Por sempre acreditar em mim, mesmo quando eu mesma duvidava.

Aos meus amigos da CIS, em especial o Junior, por me apoiarem e compreenderem a “falta de tempo”, por estarem por perto sempre que necessitei e por serem os melhores amigos que poderiam ser.

À PraxCis por me proporcionar as experiências mais ricas e os melhores amigos que eu poderia desejar. À CEEMPRESA pelos amigos, pelo crescimento pessoal e profissional, pelo autoconhecimento, pelos desafios e por inspirar este estudo.

Agradeço a todos que contribuíram na realização deste trabalho e me incentivaram de alguma forma. Dentre estes, um agradecimento especial ao professor Jeferson Boechat, meu orientador, pelos ensinamentos e pelas melhores aulas de política e de vida.

Aos professores Alair Ferreira de Freitas e Monique Renon Eller, que gentilmente aceitaram avaliar meu trabalho e principalmente, por se dedicarem à coordenação da Central de Empresas Júniores e fazerem a diferença na vida de tantos jovens.

E, especialmente, aos pós-juniores e empresários juniores que compartilharam suas experiências e que mostraram o poder transformador do Movimento Empresa Júnior. Por fim, à UFV, por me proporcionar inúmeras experiências inesquecíveis.

Resumo

O objetivo geral deste estudo é identificar as características da teoria burocrática de Max Weber presentes na Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV (CEEMPRES) e o processo de formação e perpetuação das lideranças segundo a teoria das elites de Robert Michels. Para alcançar tal objetivo utilizou-se como recurso metodológico o estudo descritivo com tratamento qualitativo de dados por meio de análise de conteúdo. Para a coleta de dados foram utilizados dados documentais, bibliográficos e formulário online por meio da plataforma *google forms*. Dentre os principais resultados, observou-se que a CEEMPRES se caracteriza como uma organização burocrática por apresentar relativo grau de formalização, divisão do trabalho, graus de hierarquia, impessoalidade, competência técnica e busca por profissionalização. Como tal, apresenta também muitos elementos da disfunção da burocracia como o apego às normas, resistência às mudanças, despersonalização dos relacionamentos, concentração de tomadas de decisão. Já a formação de um grupo dirigente (elite) é concomitante ao processo de fundação e estruturação da Central. É possível perceber a importância da atuação das lideranças para sua consolidação dentro da UFV e para as conquistas políticas e econômicas. Portanto, os mecanismos organizacionais da burocracia contribuem para a manutenção de um grupo dirigente do MEJ UFV, onde a utilização consciente e deliberada de um conjunto de conceitos e sistemas operacionais faz com que os demais membros interpretem e operem na direção e no sentido previamente determinado.

Palavras-chave: Gestão, Liderança, CEEMPRES, MEJ

Abstract

The aim of this study is to identify the characteristics of Max Weber's bureaucratic theory present in the UFV's Student Center of Junior Enterprises (CEEMPRE) and the process of formation of leaders and perpetuation of leadership according to the elite theory the Robert Michels. To achieve this objective, a descriptive study with a qualitative study of data through content analysis was used as a methodological resource. For data collection, documentary data, bibliographic data and online form were used through the Google Forms platform. Among the main results, it was observed that CEEMPRE is characterized as a bureaucratic organization because it presents relative degree of formalization, division of labor, degrees of hierarchy, impersonality, technical competence and search for professionalization. However, it also presents many elements of bureaucratic dysfunction such as adherence to norms, resistance to change, depersonalization of relationships, concentration of decision-making. Already the formation of a leading group (elite) is concomitant to the process of foundation and structuring of the Central. It is possible to perceive the importance of the actions of the leaderships for their consolidation within UFV and for the political and economic achievements. Therefore, the organizational bureaucratic mechanism contribute to the maintenance of a leading group of the MJU UFV, where the conscious and deliberate use of a set of concepts and operating systems causes other members to interpret and operate in the direction previously determined.

Keywords: Management, Leadership, CEEMPRE, MEJ.

Lista de figuras

FIGURA 1: RESPONDENTES DA PESQUISA	21
FIGURA 2: LOGOMARCA CEMP	26
FIGURA 3: ORGANOGRAMA CENTEV	29
FIGURA 4: ORGANOGRAMA CEEMPRES 2017	33
FIGURA 5: MISSÃO, VISÃO E VALORES	34
FIGURA 6: ESTRUTURA DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL	38
FIGURA 7: CICLO DE VIVÊNCIA EMPRESARIAL	42
FIGURA 8: RESPONDES POR SEXO	46
FIGURA 9: EMPRESAS JUNIORES MEJ UFV	47
FIGURA 10: EMPRESAS CUJOS MEMBROS FORAM PRESIDENTES DA CEMP JR. E CEEMPRES	48
FIGURA 11: INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO	49

Lista de Tabelas

TABELA 1 - GRAUS DE BUROCRATIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 15
TABELA 2 CARACTERÍSTICAS CEEMPRES 56

LISTA DE SIGLAS

BJ – Brasil Júnior

CEEMPRES – Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV

CEMP – Central de Empresas Juniores

CENDEV – Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa

Consu – Conselho Universitário

DARI – Declaração Anual de Reconhecimento Institucional

Direx – Diretoria Executiva

EJ – Empresa Júnior

FEJEMG – Federação Mineira de Empresas Juniores

InternEJ – Encontro Interno de Empresas Juniores

IT – Instrução Técnica

MEJ – Movimento Empresa Júnior

NEJ – Núcleo de Empresas Juniores

PE – Planejamento Estratégico

PEC – Pró-reitoria de Extensão e Cultura

PND – Pesquisa de Necessidade de Desenvolvimento

POP – Procedimento Operacional Padrão

PresCon – Presidente do Conselho

RI – Regimento Interno

UFV – Universidade Federal de Viçosa

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 - Teoria da burocracia	13
2.2 - Teoria das Elites	16
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 - Caracterização da pesquisa	20
3.2 - População	21
3.3 - A coleta de dados.....	22
3.4 - Análise de dados.....	23
4. ANÁLISE E RESULTADOS.....	24
4.1 - O Movimento Empresa Júnior (MEJ).....	24
4.2 - Análise empírica sobre o MEJ enquanto rede (organização e governança).....	36
4.3 - O MEJ como instrumento pedagógico.....	39
4.4 - A lógica institucional.....	41
4.5 - O objeto de estudo: os ex-presidentes da CEMP Jr./CEEMPRES.....	44
4.6 - Os Respondentes	45
4.7 - A passagem pelo MEJ	46
4.8 - Identificação das características da burocracia	48
4.9 - O MEJ e a teoria das elites	60
CONCLUSÕES	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A.....	71
ANEXO A	74

1. INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho surgiu de uma crescente inquietação sobre os rumos do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no País e, especialmente, na Universidade Federal de Viçosa (UFV).

As Empresas Juniores (EJs) estão inseridas em uma rede denominada Sistema MEJ, do qual fazem parte as empresas individuais, os núcleos (instância local), federações (nível estadual) e a confederação (nível nacional). A noção de rede proposta pelo MEJ se refere à estrutura e seus mecanismos de gestão, onde cada instância tem suas atribuições e programas específicos e os agentes atuam de forma integrada.

Enquanto participante do MEJ por quatro anos, dedicados à EJ do curso de Ciências Sociais - PraxCis e à Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV (CEEMPRES), em cargos com poder decisório, vivenciei muitas mudanças e participei dos espaços de decisões e proposições dos rumos do movimento. Enquanto membro do núcleo foi possível perceber como as demandas chegam às instâncias e como a CEEMPRES as reproduz para as associações filiadas.

Nesse sentido, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Como são percebidos os instrumentos da burocracia weberiana e como acontece o processo de constituição e legitimação das lideranças (elite dirigente) na Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV?

Considerando toda a extensão do MEJ, o recorte do trabalho é centrado na CEEMPRES, no período de 1998, sua criação até o ano presente, 2017. Espera-se, por meio da análise de dados, identificar os instrumentos mobilizados para a formação e manutenção das elites e em quais métodos e processos esse grupo dirigente se apoia para tentar imprimir eficiência na organização.

Baseado nesse cenário e no aporte teórico e metodológico das Ciências Sociais buscou-se compreender as mudanças históricas, conceituais e paradigmáticas pela qual o MEJ passou, desde a sua criação até os dias atuais.

Como modelos de análise, as teorias que se mostraram mais pertinentes ao tema proposto foram a Teoria das Elites e a Teoria da burocracia. Mais especificamente, o enfoque se deu nas categorias “liderança” e “gestão”. Popularmente, o termo “elite” é utilizado para designar grupos hierarquicamente superiores dentro de uma organização

burocrática, ou seja, as lideranças. Na abordagem de Michels “liderança” nem sempre diz respeito a uma só pessoa, podendo ser atribuído a um grupo. Liderança é resultado do processo de especialização e da capacidade de influenciar pessoas e angariar seguidores. Já o termo gestão designa direcionamento, mecanismos processuais para alocação eficiente de recursos materiais e imateriais. O sentido da burocracia.

A motivação de realizar esse estudo no curso de Ciências Sociais se dá pela relevância das teorias para a ciência política e pela necessidade do desenvolvimento de um pensamento mais sistêmico, que traga uma leitura de teorias especializadas através de uma nova ótica e da interpretação da atuação dessas organizações.

A análise permitirá identificar potenciais pontos fortes e pontos de melhorias na busca por eficiência e na formação das lideranças da Central. A relevância do estudo está relacionada ainda, à importância da formação das lideranças para a perpetuação, crescimento e consolidação do MEJ em nível local, regional e nacional.

Apresentadas estas condições, a presente pesquisa se em quatro seções. A primeira seção traz o embasamento teórico, apresentado em duas partes: i) Teoria das Elites e; ii) Teoria da Burocracia.

Na segunda seção, trabalham-se os procedimentos metodológicos utilizados, especificando o tipo de pesquisa realizada, o objeto de estudo, a unidade de análise e os procedimentos de coleta e análise de dados. Na terceira seção explora-se a análise dos dados, considerando os estudos realizados e os resultados. Por fim, a conclusão obtida com o estudo.

Devido ao recorte do tema e escolhas metodológicas da pesquisa, são reconhecidas algumas limitações. Por se tratar de um estudo de caso focado na presidência da CEEMPRES, muitos resultados generalizados nem sempre se aplicam aos cargos de gerências e assessorias, sendo este um das principais limitantes. Os formulários foram à opção mais viável para a realização da pesquisa, no entanto são muitas as suas limitações. Para um visão mais holística seria interessante questionar todos os antigos diretores e não apenas diretores presidentes. Estes temas podem ser abordados em estudos posteriores e mais aprofundados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - Teoria da burocracia

As organizações enquanto um sistema social são objetos de estudo que se renovam a todo instante. Para entender o fenômeno da burocracia nas organizações e as características que a acompanham, diversos estudos e teorias buscam explicar as mudanças nas organizações no decorrer do tempo e do espaço. Uma das teorias que busca compreender o significado e ordenamento das organizações é a Teoria da burocracia defendida pelo sociólogo, cientista político e economista alemão Max Weber (1864-1920), que busca explicar a burocracia como uma forma de organização humana baseada na racionalidade a fim de garantir a funcionalidade eficaz das estruturas organizacionais.

A teoria burocrática proposta por Weber está baseada na construção do tipo ideal repousa no papel da autoridade racional legal, ou seja, no entendimento de que as normas visam à eficiência e ao planejamento de rotinas e procedimentos que atingem todas as pessoas da organização. Nessa perspectiva, a autoridade legal está relacionada com o cargo ocupado, o que implica que as funções são anteriores ao indivíduo (Weber, 1966).

Para compreender a burocracia, Weber estudou os tipos de sociedade e os tipos de autoridade. Resultante da relação entre estrutura e autoridade, a burocracia é eficiente por excelência e para alcançar a eficiência, as ações e atividades devem ser explicadas em detalhes.

Weber (1966) nos coloca que a burocracia é o tipo de organização onde a racionalidade e eficiência atingem o seu grau mais elevado, e suas características ideais são:

1. Formalização: a) caráter legal das normas e regulamentos - legislação própria que define antecipadamente como a organização deverá funcionar e; b) caráter formal das comunicações - comunicações escritas onde regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Ações e procedimentos feitos para proporcionar comprovação e documentação adequadas, bem como assegurar e interpretação única das comunicações;

2. Divisão do Trabalho: aspecto racional, divisão sistemática do trabalho e do poder estabelecendo as atribuições de cada cargo;

3. Princípio da Hierarquia: documentos e cargos que orientam as atividades em forma piramidal, ou seja, cada cargo inferior está subordinado a um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão;

4. Impessoalidade nas relações: distribuição dos cargos de maneira impessoal, imparcialidade no relacionamento e foco nos cargos, o poder de cada indivíduo deriva do cargo que ocupa e a obediência também;

5. Competência Técnica: seleção, admissão, transferência e promoção baseadas na competência técnica e no mérito, por meio de critérios de avaliação e de classificação válidos para toda a organização;

6. Profissionalização do Funcionário: cada profissional é um especialista nas atividades do seu cargo, sua especialização varia conforme o nível hierárquico, onde o topo admite generalistas. Recebem remuneração de acordo com as funções desempenhadas (Oliveira, 1970).

A burocracia se apresenta, portanto, como um conjunto de características que tem como consequência a previsibilidade do comportamento e a padronização do desempenho dos integrantes da organização, cujos resultados desejados é a busca incessante da eficiência. No entanto, o conceito de burocracia passou, no decorrer do tempo, a ser percebido de maneira pejorativa. Atualmente, a palavra burocracia é sinônima de processos lentos, cheios de formalismos desnecessários e controles exagerados. Esse desvirtuamento é previsto por Weber como disfunção da burocracia ou anomalias de funcionamento, que se traduz em ineficiência e imperfeição dos processos. As principais disfunções de acordo com Oliveira (1970) são:

1. Internalização das regras e apego aos regulamentos - as normas tornam-se absolutas e deixam de ser meios, tornando-se objetivos. Os indivíduos perdem a flexibilidade;

2. Excesso de formalismo e papelório - formalização excessiva das comunicações.

3. Resistência às mudanças - as mudanças são interpretadas como perigo à segurança e a tranquilidade;

4. Despersonalização dos relacionamentos - o foco nos cargos faz com

que os indivíduos não reconheçam uns aos outros enquanto sujeitos, não há relacionamento para além do trabalho;

5. Categorização do processo decisório - concentração das tomadas de decisão baseadas na posição hierárquica independentemente do conhecimento sobre o assunto;

6. Conformidade às rotinas e procedimentos - regras se tornam sagradas limitando a liberdade e espontaneidade pessoal;

7. Dificuldade de atendimento a clientes e conflito com o público - clientes atendidos de forma padronizada, de acordo com regulamentos e rotinas internas, transmitindo pouca atenção e até mesmo descaso.

Entretanto, Weber não previu a necessidade de adaptação da burocracia para o ambiente externo à organização e sua teoria apresenta limites tais como a pouca flexibilidade e possibilidade da inovação, além de não reconhecer o papel que uma boa liderança pode desempenhar para contornar a impessoalidade e o comportamento mecanicista das organizações (Chiavenato, 2004).

Assim, as organizações que apresentam as características da burocracia podem tê-las em excesso ou de modo escasso, sendo o meio termo, o responsável pela eficiência. A tabela 1, abaixo, permite perceber as consequências das disfunções:

Tabela 1 - Graus de burocratização nas organizações

Escassez de burocracia	características da burocracia	excesso de burocracia
Falta de especialização	Divisão do trabalho	Super especialização
Falta de autoridade	Hierarquia	Autoridade, autocracia
Liberdade Excessiva	Regras e Regulamentos	Ordem e disciplina
Ausência de documentos	Formalização das documentações	Excesso de papelório
Ênfase nas pessoas	Impessoalidade	Ênfase nos cargos
Apadrinhamento	Seleção e promoção pessoal	Excesso de exigências
Desordem	Eficiência	Rigidez

Fonte: Baseado em Oliveira (1970)

Apesar das distorções, a teoria burocrática permanece atual e traz grandes benefícios para análise das organizações, pois sua aplicabilidade permite agilizar os processos e torná-los mais eficientes. Autores como Andrade e Amboni (2009) defendem que a burocracia é a forma mais eficiente de organização, pois cria condições e estabelece oportunidades para a tomada de decisões adequadas ao contexto.

No entanto, não há um modelo único de burocracia e sim uma variedade de modelos de burocratização. Precisamos considerar também as abordagens humanistas das teorias da administração que consideram os aspectos psicológicos e sociológicos, elencando elementos que influenciam e explicam o comportamento dos indivíduos no trabalho, como a motivação e a afetividade, e ainda, apontando os limites do controle burocrático, tais como dificuldades na motivação e de direcionamento dos colaboradores.

Para o funcionamento e os bons resultados da organização não bastam apenas processos bem definidos, é preciso considerar também o comportamento dos indivíduos. Considerando a dimensão técnica e simbólica das organizações, ao analisarmos nos dias atuais um ambiente, sob o viés da teoria defendida por Weber, deve-se ter uma ótica flexibilizada.

Portanto, diante da multiplicidade de organizações que coexistem atualmente, as teorias e os estudos analisam os mais distintos elementos. A CEEMPRES apresenta diversos elementos propostos pela teoria weberiana, principalmente porque suas ações são voltadas para interesses pragmáticos (Weber, 2004).

2.2 - Teoria das Elites

Analisar o MEJ no campo da representação das EJs e das instâncias, na medida em que oportuniza a participação de seus membros nas decisões, através da escolha dos representantes, de forma organizada e visando o alcance e perpetuação da forma de organização é essencial para a compreensão da sua atuação política. Considerando o papel das instâncias, os representantes (diretores) se elegem visando um fim comum, assegurar a representação e perpetuação do MEJ.

Para que as EJs e instâncias obtenham sucesso é necessário dispor de mecanismos organizacionais capazes de manter os membros que delas fazem parte e atrair novos

membros. Isso só será possível através de um corpo dirigente, composto de indivíduos capazes de coordenar e orientar os demais membros.

Uma teoria que, por sua aplicabilidade a contextos políticos e grupos organizados, pode fornecer uma importante leitura das relações políticas e organizacionais das EJs e instâncias é a teoria das elites.

A teoria das elites tem suas bases criadas no final do século XIX e início do século XX e, Mosca¹, Pareto² e Michels³ integram o grupo de autores considerados elitistas clássicos. São autores liberais que entendem a política como uma prática de lideranças capacitadas para dirigir e comandar uma dada sociedade. Pensando elite de uma maneira mais ampla,

Suponhamos que em todos os ramos de atividade humana seja atribuído a cada indivíduo um índice que represente um sinal de sua capacidade, de maneira semelhante àquela pela qual se conferem notas nas diversas matérias e exames escolares. Ao tipo superior de advogado, por exemplo, será dada nota dez. Ao homem que não consegue um cliente será atribuída nota um – reservando-se o zero para o que for completamente idiota. Ao indivíduo que tiver auferido milhões – honestamente ou não, conforme o caso – daremos um dez. (...) Reunamos, pois, em uma categoria, as pessoas que possuem os índices mais altos em seus ramos de atividade, e a essa categoria daremos o nome de elite (Pareto, 1916, apud Bottomore, 1974, p. 5).

Assim, elite são os indivíduos que se destacam nas atividades que realizam, seja por competência, poder econômico, poder político, social ou outras características exigidas nas ações. Dessa forma, Pareto, outro proponente da teoria das elites, coloca que alguns indivíduos desempenham melhor seus ofícios que outros (Hollanda, 2011). Portanto, toda e qualquer área possui uma elite formada por aqueles indivíduos com maior conhecimento, *status* e poder dentro do seu ramo de atividade. Alguns indivíduos estão presentes em mais de uma elite concomitantemente (Bottomore, 1974).

Dentre os teóricos defensores da Teoria das elites, nesse estudo, optou-se por trabalhar com Robert Michels, em 1911, que explora o interior de organizações complexas (Michels, 1982). A “lei de ferro da oligarquia” é uma discussão sobre a tendência à centralização e à burocratização das grandes organizações (Sarti, 2012).

¹ Gaetano Mosca (1858 –1941) foi um jurista, cientista político, historiador e político italiano. Atribui-se a ele e a Vilfredo Pareto o desenvolvimento da teoria das elites.

² Vilfredo Pareto (1848 –1923) foi um sociólogo, cientista político e economista italiano. Elaborou a teoria das elites dominantes e a teoria de que o comportamento político é essencialmente irracional.

³ Robert Michels (1876 – 1936) foi um sociólogo alemão radicado na Itália. Michels analisou o comportamento político das elites intelectuais, tornando-se conhecido pela sua obra Sociologia dos partidos políticos.

Michels é considerado um teórico das organizações, pois se centra numa análise institucional e, influenciado por Weber, busca compreender o funcionamento das organizações, considerando o fenômeno da burocratização. Seu objeto de estudo foi o Partido Social Democrata Alemão e o seu processo de burocratização. Por meio das análises dessa instituição, ele conclui que as elites se reproduzem institucionalmente. Não é apenas uma questão do movimento das sociedades, e sim que as próprias organizações reproduziam internamente uma lógica elitista, suas próprias elites (Michels, 1982).

Michels acreditava ainda numa incapacidade das massas de participarem de forma efetiva nos processos decisórios da sociedade. Ele se posiciona de maneira pessimista, pois não acredita numa forma de “elitismo democrático”. A lei de ferro é determinística e discorre sobre a impossibilidade de haver organizações que consagrem a democracia na sua tomada de decisões (Michels, 1982).

Assim, a “lei de ferro das oligarquias” serve para explicar o porquê da burocratização e possui um mecanismo próprio, que apresenta as seguintes características: i) indivíduos se organizam; ii) buscam eficiência; iii) para alcançar eficiência é necessário organização interna; iv) a organização interna exige especialização de pessoas; e v) pessoas que se especializam tornam-se líderes, pois detêm o controle intelectual de processos internos do grupo.

Para a teoria, elite são grupos sociais posicionados em locais hierárquicos de diferentes instituições, pois existe em todas as esferas da sociedade indivíduos que se destacam em suas atividades. Em geral, são os responsáveis pelas decisões políticas, econômicas, monopolizam o poder e aproveitam das vantagens que o poder pode oferecer (Bottomore, 1974). Nessa perspectiva, podemos falar em elite política, elite religiosa, elite do conhecimento e tantas outras, onde pequenos grupos subordinam a maior parte dos indivíduos daquele meio.

Importante considerar também, que para os elitistas, essa formação de grupos com poderes desiguais é condição necessária de toda sociedade, além da notável capacidade da teoria de ajuste a diferentes matrizes políticas e contextos sociais (Hollanda, 2011). Entretanto, Mosca ressalta que a “tendência natural à constituição de elites não garante, portanto, a qualidade delas” (HOLLANDA, 2011).

Outra característica das elites apontada por Michels (1982) é a incrível habilidade do grupo, mais especificamente, de alguns indivíduos, de formar e difundir opiniões e que

servem de referência para os demais membros da sociedade. Concentram-se na elite as lideranças formadoras de opinião, para as quais a retórica é o principal elemento mobilizador utilizado para legitimar essa posição dominante.

Longe de ser estático, dirigidos e dirigentes estão em constante disputas, havendo renovação de indivíduos pertencentes à elite constantemente. Ocorre, portanto, o que Pareto denominou de circulação das elites, um movimento orgânico de substituição das elites, que pode se dar de maneira integral ou progressiva (Hollanda, 2011). As lideranças ocupam então, um lugar frágil, de constante renovação e que demandam esforços permanentes de atualização.

Na análise do partido político, outro elemento importante apontado por Michels (1982) é a motivação dos indivíduos para os cargos de liderança. Uma vez alcançados os cargos, os esforços são dedicados à expansão dos ganhos individuais e promoção do auto interesse. Pode-se dizer ainda, que as elites são autorizadas e instituídas pela maioria, mas ao assumir o poder elas induzem as escolhas e voltam as atenções para suas próprias trajetórias.

Na atual conjuntura, encontramos respaldo na afirmação de Michels ao dizer que,

"na vida prática moderna a aristocracia se satisfaz em apresentar-se com a aparência democrática, se bem que a substância da democracia está impregnada de elementos aristocráticos. Por uma parte temos uma aristocracia com forma democrática, e por outra, a democracia com conteúdo aristocrático" (Michels, 1973, apud Garcia, 1988, p. 56).

Considerando essas afirmações, o MEJ como parte de um sistema complexo de organizações e instâncias possui diversas elites, que à medida que vão alcançando maiores patamares vão se tornando mais restritas e influentes. Por meio da defesa de princípios democráticos, o MEJ reproduz muitos dos elementos de uma aristocracia.

Para este estudo e baseado na teoria das elites, o termo liderança pode ser entendido como sinônimo de elite/grupo dirigente. Portanto, uma teoria que versa sobre a formação de lideranças, as disputas entre grupos de interesses e a disputa pelo poder pode nos fornecer uma rica análise do MEJ na UFV.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que norteiam as discussões e a busca por identificar e compreender como se deu o processo de racionalização da CEEMPRES e como se constitui sua elite dirigente. Este capítulo é composto por seções que discorrem sobre: caracterização da pesquisa, população, procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 - Caracterização da pesquisa

O presente trabalho demanda métodos que permitam compreender as especificidades da CEEMPRES. Se caracteriza por sua natureza qualitativa, uma vez que a temática em questão possui um leque de interpretações subjetivas, cuja análise de cunho interpretativo busca compreender um fenômeno dentro de seu contexto. O interesse maior é verificar como os fenômenos se manifestam nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Os objetivos deste estudo demandam informações descritivas. Esse caráter descritivo tem por finalidade explorar os elementos de determinada população ou fenômeno e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1999). Para Mattar (2001), a pesquisa descritiva exige um profundo conhecimento do problema a ser pesquisado e definição exata do fenômeno a ser estudado.

Quanto à escolha do objeto de estudo, optou-se por um estudo de caso que permita uma investigação profunda do objeto permitindo seu conhecimento amplo e detalhado. Um estudo de caso atende a diferentes propósitos tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GILL, 2008, p. 58)

Percebe-se também que o contexto social e cultural a que o pesquisador está submerso contribui para suas escolhas metodológicas, além de relacionar-se com seu conhecimento sobre o tema.

3.2 - População

A população em estudo é constituída pelos ex-presidentes da CEMP Jr. de 1998 até 2001 e da CEEMPRES, desde a criação em 2004 até o ano atual. A escolha dessa população se deve ao fato de que o diretor presidente é, dentre os diretores, aquele que representa a CEEMPRES interna e externamente, alcançando maior visibilidade. As gestões são lembradas sempre na figura do presidente, e devido a perdas de registros e informações na CEEMPRES, não foi possível levantar os nomes dos demais diretores no decorrer das gestões.

Abordar os presidentes se mostrou bastante apropriado, pois este é o único cargo que existe desde a fundação da Central, sendo que os demais passaram por modificações, inclusão ou exclusão no transcorrer do tempo.

Apesar de a pesquisa almejar o acesso à totalidade de ex-presidentes da Central, obteve-se uma taxa de resposta de apenas 50%, de modo que foram recolhidas 8 respostas dentre os 16 ex-presidentes. A falta de informações e de registros dos sujeitos e a falta de respostas às tentativas de contato determinaram o tamanho da amostra final, conforme apresentada na figura 3.

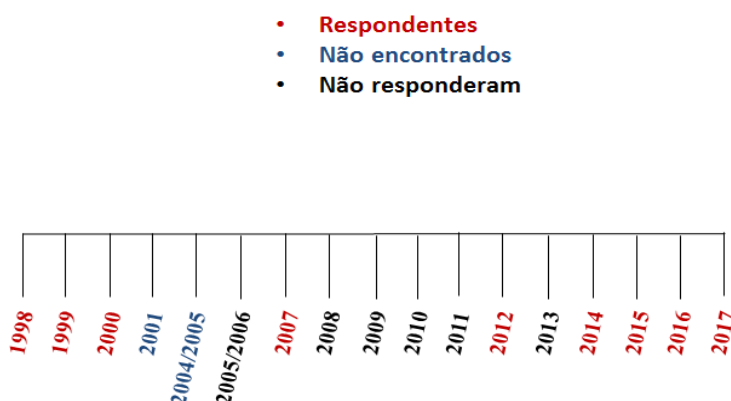


Figura 1: Respondentes da Pesquisa

Fonte: autora

3.3 - A coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário auto aplicado. A construção de um formulário requer uma série de cuidados. O primeiro deles é constatar se as questões serão eficazes para a verificação dos objetivos, determinar seu formato e conteúdo, considerando a quantidade das questões e sua ordenação (GILL, 2008).

Por se tratar de uma população investigada muito dispersa geograficamente, com indivíduos em várias partes do país, o formulário foi aplicado por meio eletrônico, pelo *Google Forms*. Essa possibilidade é reconhecida por Gill (2008), quando afirma que o questionário “possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa e [...] permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais convenientes” (GILL, 2008, p 122).

As perguntas foram elaboradas com o intuito de identificar qual o perfil pessoal e profissional dos pós-juniores, e principalmente, buscar elementos para compreender suas motivações para o cargo de presidência da Central e os processos de racionalização da organização, utilizando-se de questões com respostas abertas e fechadas. As perguntas foram divididas em quatro seções: 1) Caracterização socioeconômica; formação e atuação profissional; 2) Participação no MEJ; 3) Formação de lideranças; 4) Processo de racionalização, conforme Apêndice A.

Embora o questionário tenha sido construído de forma criteriosa e cautelosa, são reconhecidas as limitações inerentes ao uso do questionário online como ferramenta de pesquisa empírica. Os resultados obtidos representam apenas uma parcialidade das informações pesquisadas e que se encontram sujeitas à interpretação da pesquisadora, não revelando detalhes e sutilezas que as entrevistas presenciais permitiriam.

Os sujeitos de pesquisa foram encontrados por meios diversos, pois poucos registros formais foram encontrados na CEEMPRES. Utilizou-se então um grupo de *facebook* que congrega diversos ex-membros da CEEMPRES para tentar levantar os nomes, contatos e período de atuação dos ex-presidentes.

O formulário foi enviado por meio de mídias sociais distintas, dentre elas o *whatsapp*, correio eletrônico e *facebook*. A mensagem apresentava brevemente a pesquisa e disponibiliza o link para o preenchimento na plataforma *Google Forms*, que ainda está disponível para resposta.

Um dos participantes solicitou, devido à disponibilidade de tempo, que o formulário fosse respondido por meio de uma entrevista registrada em áudio. Posteriormente as respostas foram incluídas no formulário pela pesquisadora através da transcrição exata de todas as falas. Por fim, essa entrevista se mostrou muito importante, pois foi possível colher informações detalhadas de um período em que restaram poucos documentos escritos.

As repostas referentes ao ano de 2016, período em que a diretora presidente era a autora, foram preenchidas conjuntamente pelo diretor vice-presidente e pela autora.

A presidente de 2017 não respondeu a presente pesquisa. As informações colhidas referentes a esse ano foram preenchidas pelo diretor vice-presidente e a caracterização da presidente foi feita com base em informações disponíveis em documentos elaborados no decorrer da gestão e disponibilizados pela CEEMPRES.

3.4 - Análise de dados

A técnica de análise de dados empregada foi a análise de conteúdo das entrevistas. Gill (2008) retoma a definição de Berelson (1952) para definir análise de conteúdo, sendo esta "uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações" (Berelson, 1952 apud GILL, 2008, p. 152).

Gill (2008) remete a Bardin (1977) que divide a análise de conteúdo em três fases: "(a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação" (Bardin, 1977 apud GILL, 2008, p. 152).

Seguindo as etapas propostas, a cada conjunto de respostas foram levantadas as similaridades e diferenças de seus conteúdos e destes com as proposições das teorias estudadas. Com base nesse material foram feitas prescrições sobre o futuro da organização.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 - O Movimento Empresa Júnior (MEJ)

De acordo com a legislação brasileira, Empresa Júnior (EJ) é “associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior” (Brasil, 2016, p. 1). As associações, para que sejam configuradas como EJ, precisam ser declaradamente sem fins lucrativos. A receita oriunda dos projetos deve ser reinvestida na própria EJ e não pode ser distribuída entre seus membros. O objetivo é “realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando os para o mercado de trabalho” (Brasil, 2016, p. 1).

A primeira EJ surgiu na França, em Paris, no ano de 1967, com alunos da *ESSEC – L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*, que criaram a *Junior Entreprise*, uma associação que visava proporcionar a vivência da realidade empresarial enquanto universitários (BRASIL JÚNIOR, 2015). Em 1969 havia mais de 20 EJs na França e então foi criada a Confederação Francesa de Empresas Juniores. No final da década de 1980, países como Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal e Itália já tinham EJs.

O modelo de EJ chegou ao Brasil em 1987 por meio de João Carlos Chaves, então Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. Em 1989 alunos do curso de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo fundaram a primeira EJ do Brasil, a Júnior GV (BRASIL JÚNIOR, 2015).

A iniciativa EJ chegou a Viçosa no ano de 1993 e a primeira EJ reconhecida pela UFV nesse mesmo ano foi a Consultoria Florestal do curso de Engenharia Florestal. Em 1994 foi reconhecida a EJ de Zootecnia, Administração e de Economia. No período de 1993 a 2000 foram constituídas 12 EJs na UFV, e tantos outros cursos começaram a discutir a criação de EJ.

Até o ano 2000 o estatuto das EJs da UFV eram aprovados pelo Conselho Superior Universitário (CONSU), mobilizando assim um grande número de atores e ocupando importantes pautas nos departamentos, centros de Ciência, Pró-reitoria e no

conselho máximo da universidade. Entretanto, não havia nesses órgãos e nos departamentos nenhuma diretriz para constituição das EJs, cabendo a cada curso definir de acordo com o interesse dos alunos à frente da iniciativa e dos professores.

Nesse cenário e diante das inúmeras pautas e demandas das EJs, como espaço físico, materiais de escritório, documentos para formalização e registros legais das EJs, a UFV aprovou em 1997 a primeira norma interna para padronizar e regulamentar as atividades das EJs.

A resolução nº 12/1997 do Consu disciplinou a criação e funcionamento das EJs e instituiu sua inserção na estrutura organizacional da UFV, assim como apresentam os artigos a seguir:

Art. 1º - Considerar a empresa júnior, uma sociedade civil sem fins lucrativos, como instrumento pedagógico, que visa permitir aos estudantes o estabelecimento de um elo mínimo entre teoria e prática.

Art. 2º - Determinar o registro obrigatório de toda empresa júnior na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, que será responsável por sua coordenação administrativa.

Art. 3º - Determinar que o Departamento, em apoio às atividades da empresa júnior, indique um professor para exercer as funções de supervisor e coordenador técnico da empresa.

Art.4º - Estabelecer que as empresas juniores apresentem balancetes contábil e financeiro mensais à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura.

Art.5º - Determinar que os bens patrimoniais da empresa júnior, quando de sua extinção, sejam destinados à UFV.

Art. 6º - Determinar que as empresas juniores sejam avaliadas, anualmente, pelo Conselho Técnico de Extensão, para obter permissão de continuidade de funcionamento.

Art. 7º - Determinar que as empresas juniores já existentes, que não se enquadrarem nas normas desta Resolução, ficam, após transcorridos 90 (noventa) dias da data de sua publicação, proibidas de utilizar os recursos físicos, humanos, financeiros e o nome da UFV. (Consu, 12/1997)

Com o crescimento do número de EJs e a crescente necessidade de suporte às atividades de gestão das EJs, além da adequação das mesmas à resolução 12/97, no início do ano de 1988 começaram as reuniões de estudantes que compunham as EJs de Viçosa, com o objetivo de constituírem uma organização que centralizasse as atividades em prol do desenvolvimento das EJs. Foi constituído o Núcleo⁴ de Empresas juniores da UFV.

A Central de Empresas Juniores - CEMP Jr. foi formalmente criada no dia 30/07/1998 e está diretamente ligada à resolução nº 12/97 do Consu. É reconhecida como a primeira Central de Empresas Juniores do Brasil. Nos anos iniciais, a legitimidade da

⁴ A palavra núcleo se refere a uma estrutura que é considerada o centro ou o elemento mais importante de uma estrutura maior na qual está inserida. A palavra núcleo provém do latim e significa a parte central ou o coração de um elemento.

CEMP Jr. era conferida apenas pelas EJs, não havendo qualquer reconhecimento por parte da UFV.

Na constituição da primeira diretoria executiva - grupo de representantes, aos quais cabe orientar os demais membros da organização, houve candidatos apenas para dois cargos. Foram eleitos: para diretor presidente o estudante de administração Leonardo Dornellas Malta e para diretor administrativo, o também estudante de administração, Erick La-Gatta. Ambos representavam o Centro Acadêmico de Consultorias Empresariais – CACE, composto de alunos do curso de Administração . De acordo com a ata de fundação (anexo A), nessa mesma data foi apresentada também a logomarca da Central, apresentada abaixo.



Figura 2: Logomarca CEMP
Fonte: Albino; Cruz 1999

Em fevereiro de 1999, assume o cargo de presidente da CEMP Jr. o estudante de Administração de Cooperativas, Pablo Murta Baião Albino. Nessa eleição, além dos cargos de diretorias já haviam sido instituídos outros cargos, as coordenadorias (gerências). A partir dessa gestão, começam a serem construídos os primeiros documentos que visavam

orientar a ação dos indivíduos que compunham a organização.

Um dos documentos construídos nessa época e a que a pesquisadora teve acesso, o “Projeto CEMP Jr.”, trata do histórico das EJs existentes e das necessidades estruturais da organização recém criada. Os estudantes solicitam que a UFV reconheça a CEMP Jr. enquanto órgão centralizador de informações e como uma incubadora de EJs, além de sua vinculação à Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PEC). Solicitam também, a designação do Professor Carlos Gomes da Cunha, então pró-reitor de extensão e cultura e coordenador Administrativo das EJs – as EJs eram diretamente ligadas à PEC – como orientador da Central. O documento contém ainda, o estatuto da organização.

Segundo esse documento, é papel da CEMP Jr.:

- Fazer cumprir todos os artigos da Resolução 12/97, bem como administrar e controlar recebimentos de balancetes mensais;
- Emitir relatórios mensais e quando solicitado da situação de cada empresa júnior da UFV ao órgão direto responsável pela CEMP Jr.;
- Implementar o Código de Ética de Empresas Juniores;
- Regularizar a situação das empresas juniores da UFV;
- Manter cadastro de todas as empresas juniores da UFV e os serviços oferecidos;
- Manter cadastro de todos os projetos desenvolvidos por estas;
- Manter cadastro de todas as diretorias e consultores juniores envolvidos, bem como suas atividades;
- Manter cadastro de todos os professores orientadores envolvidos, bem como os que estão desenvolvendo projetos com as empresas juniores;
- Capacitar todas as Diretorias das empresas juniores da UFV com cursos, seminários e encontros para que repassem a seus consultores juniores;
- Promover o envolvimento multidisciplinar dos projetos em execução;
- Dar respaldo técnico e administrativo a todas as empresas juniores;
- Controlar e direcionar os trabalhos multidisciplinares;
- Representar as empresas juniores da UFV;
- Divulgar à região de Viçosa os serviços das empresas juniores da UFV. (Albino; Cruz, 1999, p 10)

A CEMP Jr. se tornou um marco na história do Movimento⁵ Empresa Júnior no Brasil, além de ser o primeiro núcleo formalmente constituído, tornou-se também referência para outros grupos de EJs que desejavam nuclear todas as EJs de uma mesma instituição de ensino.

As EJs da UFV possuíam, nesse período, uma relação muito próxima com a Federação Mineira de Empresas Juniores (FEJEMG), criada em 1995, para representar as EJs de Minas Gerais. No ano de 1999 o então diretor presidente da CEMP Jr., Pablo

⁵ De acordo com o dicionário Aurélio e no contexto de atuação das Empresas juniores, Movimento é 1)Mudança de lugar ou de posição; 2)Evolução; 3)Agitação. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/movimento>.

Murta, assume também a presidência da FEJEMG, permanecendo no cargo até março de 2000, mesmo período em que deixa o cargo de presidente da CEMP Jr. O Cargo foi assumido pelo estudante de agronomia Daniel Rodrigo do Prado.

Entretanto, em agosto de 2001 começa uma das maiores greves de professores e servidores da UFV e que conquista a adesão dos estudantes. Com o esvaziamento do *campus* ocorre o abandono das atividades da Central e, posteriormente, o abandono dos próprios cargos, inclusive o de diretor presidente.

Paralelo a esse cenário acontece, em 2001, a criação do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa – CENTEV, que tem a missão de “promover a interação entre a academia, o setor público, as empresas privadas e a sociedade, criando caminhos para o desenvolvimento de Viçosa e região” (CENTEV).

O Centev desenvolve suas atividades pautadas nos seguintes propósitos:

- Coordenar ações que possibilitem a participação da UFV no processo de ampliação tecnológica nacional.
- Prospectar potencialidades tecnológicas da UFV, bem como contribuir para a transmissão dessas tecnologias às empresas (existentes ou a serem criadas em Viçosa).
- Estabelecer convivência entre a UFV e o setor produtivo, possibilitando o uso de equipamentos e a participação de seus pesquisadores, grupos de trabalho ou departamentos, no esforço de criação de empresas de alta tecnologia.
- Identificar linhas de desenvolvimento, produtos e processos para propiciar inovações, incentivando a interação entre o setor produtivo e a UFV.
- Compartilhar com a sociedade os benefícios provindos do desenvolvimento tecnológico ocasionados pela ação do CenTev e suas unidades. (Centev, 2017. <http://www.centev.ufv.br/pt-BR/who-we-are>)

Devido ao abandono da CEMP Jr. por parte dos seus membros e ao número crescente de EJs e de demandas por parte destas, em 2002, por meio da resolução 19/2002, a UFV transfere a coordenação administrativa das EJs para a CEMP e a institucionaliza como uma unidade do CENTEV, conforme imagem abaixo.

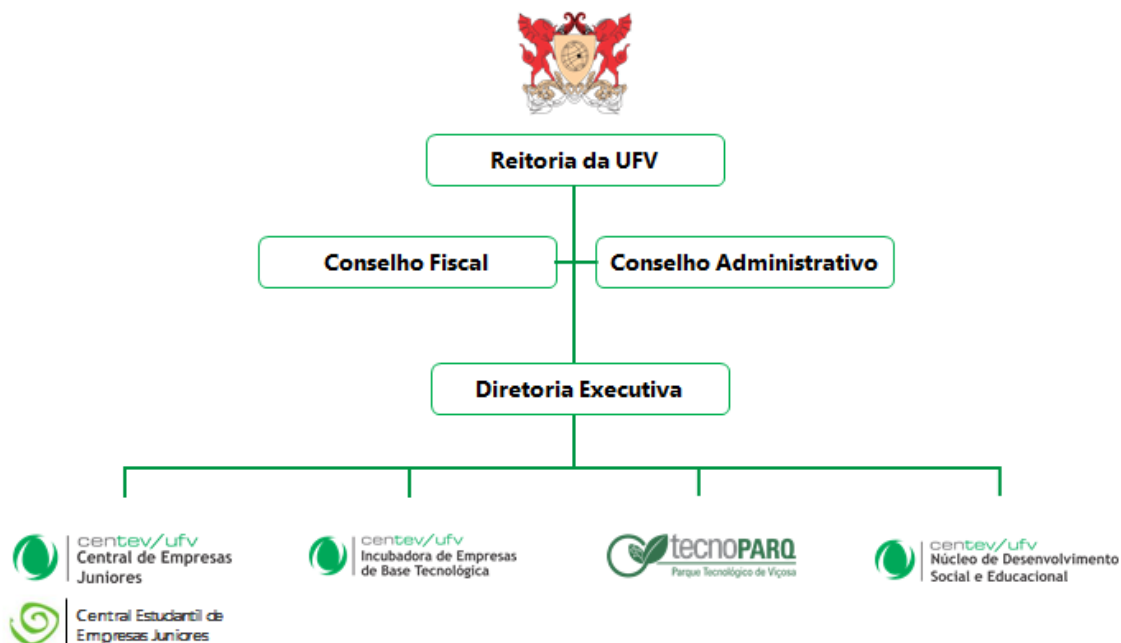


Figura 3: Organograma Centev
 Fonte: Centev, 2017

A nova resolução institui também uma lista de documentos base para a criação de novas empresas,

Art. 2º - Determinar que a coordenação administrativa das empresas juniores seja exercida pela Central de Empresas Juniores – CEMP, órgão do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa – CENTEV.
 Parágrafo único – Para a criação das empresas juniores é necessário:
 I. encaminhar, à CEMP, a proposta de criação da empresa e o estatuto e a ata da reunião formal, devidamente assinada pelos estudantes;
 II. formalizar o processo pela CEMP e encaminhá-lo para apreciação ao Colegiado do Departamento e Conselho Departamental dos Centros de Ciências correspondentes e, após, para deliberação do Conselho Administrativo do CENTEV;
 III. obter do Conselho de Administração do CENTEV, na forma de Resolução, autorização de funcionamento da empresa júnior (Consu, 19/2002).

A partir de então, a CEMP passa a ser gerida por um professor coordenador e por bolsistas membros do CENTEV e colaboradores ou ex-colaboradores das EJs. Os bolsistas passam a desempenhar as atividades de acompanhamento jurídico para constituição de novas EJs e a fiscalização anual da documentação das EJs, que passam a ser exigências da UFV, conforme o seu artigo 5º da mesma resolução: “Determinar que as empresas juniores sejam avaliadas, anualmente, pelo Conselho Administrativo do CENTEV, para renovação da autorização de funcionamento.” (Consu, 19/2002).

Com o retorno das atividades da UFV no início de 2002 os estudantes que estavam à frente das EJs voltaram a demandar da CEMP, ações de capacitação e suporte para as EJs e seus membros. Entretanto, devido à mudança de configuração da CEMP, e ao pequeno número de bolsistas, que atuavam basicamente com a cobrança e monitoramento de documentos jurídicos, visando atender a nova resolução, as ações anteriormente executadas pelos membros da CEMP Jr., de treinamento, capacitação, suporte e representação estudantil frente às EJs e à própria UFV, deixaram de ser ofertadas.

Com a institucionalização da CEMP, os estagiários passaram a contar com a supervisão e orientação do também diretor do Centev, professor Robson Zucolloto.

Paralelamente à atuação da CEMP começa a organização de um novo grupo de estudantes, membros das EJs, para atender à demanda das EJs, da federação e, similar ao que acontecia em outras universidades, criar uma organização gerida exclusivamente por estudantes.

Cria-se, então, a Central Estudantil de Empresas Juniores - CEEMPRES Jr. tendo por base administrativa uma diretoria executiva e presidência do Conselho eleita anualmente. Seguindo o modelo da federação e de outros núcleos existentes no País, é instituído um conselho deliberativo, formado por membros representantes de todas as EJs da UFV, com o objetivo de acompanhar e fiscalizar as atividades da diretoria e dos demais membros que compunham a CEEMPRES Jr.

O processo de constituição da CEEMPRES é muito pouco conhecido. Há citações em textos e trabalhos acadêmicos que falam da constituição, no final de 2003. No entanto, nenhuma documentação oficial foi encontrada. O estudante de administração Thiago Adami é o primeiro presidente da CEEMPRES Jr. encontrado em reportagens do Centev, datados do segundo semestre de 2004.

Uma informação também não esclarecida diz respeito à mudança do nome de CEEMPRES Jr. para apenas CEEMPRES. Não foram encontrados documentos sobre. Uma possível explicação para a falta de registros é que no ano de 2013 todos os documentos e arquivos do computador da CEEMPRES se perderam devido à queima da placa de rede. Outro fator importante é a alta rotatividade de membros que, geralmente, fazem as atividades e documentos a partir de computadores próprios e, devido à falta de repasses das atividades realizada em uma gestão para a outra (processo de cogestão) e cobranças, não repassam os arquivos aos membros da nova gestão.

Nos arquivos da CEEMPRES há apenas registros de documentos e rotinas administrativas a partir de 2013. Muitos dos documentos acessados foram disponibilizados pelos participantes da pesquisa ou arquivos no *ISSUU*, um serviço *online*, interativo e que possibilita o acesso de muitas pessoas ao mesmo, além de garantir o registro das informações publicadas. Os arquivos disponíveis no *ISSUU* da CEEMPRES datam a partir de 2011 e são documentos específicos, de ampla divulgação, como Estatuto, editais e planos de ação dos candidatos às diretorias.

Desde a criação da CEEMPRES em 2004, as duas organizações: CEMP e CEEMPRES compõem o Núcleo de Empresas juniores da UFV (NEJ). O trabalho do NEJ tem como objetivo básico promover o desenvolvimento das EJs associadas. Para isso, são desenvolvidos diversos projetos de capacitação e integração, além de ações jurídicas e de comunicação com objetivos específicos relacionados ao reconhecimento dos serviços prestados pelas empresas associadas, consolidando assim, a efetividade do MEJ UFV.

Em 2006, o professor Magnus Luiz Emmendoerfer, do Departamento de Administração, assume a coordenação da CEMP, sendo o primeiro professor nomeado para essa atividade e com função gratificada.

Em 2010, foi aprovada pelo Consu, a resolução 02/2010, que versa sobre o regimento interno (RI) da CEMP e regulamentava suas atividades e atribuições. A nova resolução legitimava e reconhecia também as EJs *Inter-campi*, pois nesse mesmo ano ocorreu o reconhecimento e formalização legal da primeira EJ do *campus* Rio Parnaíba.

A resolução definia também que a CEMP era composta por um Coordenador, uma assessoria (formada por estagiários) e por um representante da CEEMPRES Jr.. Portanto, a CEEMPRES JR. passa a ser reconhecida enquanto componente da estrutura organizacional da universidade.

Por fim, a resolução mais recente e que vigora até a presente data é a 05/2012. O acréscimo de maior destaque é a inserção dos professores supervisores e orientadores de projetos das EJs no organograma da CEMP e a obrigatoriedade do professor coordenador ter experiência no MEJ (como empresário júnior, orientador ou supervisor). A resolução define a CEMP como,

pertence à estrutura administrativa da UFV, constituído para monitorar e representar a instituição junto às Empresas Juniores, vinculadas a cursos de graduação existentes nos campi da UFV de Viçosa, Florestal e Rio Parnaíba, fornecendo assessoria, apoio institucional, regulamentando a relação destas com a UFV, certificando e acompanhando as atividades inerentes a esta (Consu, 05/2012).

Cabe à CEMP todo o processo de auxílio e acompanhamento dos documentos legais para a constituição e formalização das EJs da UFV. É sua responsabilidade também a emissão da Declaração Anual de Reconhecimento Institucional (DARI), documento que reconhece anualmente que as EJs estão devidamente regularizadas e aptas a desenvolver projetos e realizar serviços.

A UFV foi pioneira na regulamentação do núcleo e das EJS, se tornando referência no País, destacando-se também como a única a possuir um núcleo que congrega duas organizações.

O primeiro estatuto da CEEMPRES encontrado, inacabado, sem aprovação do seu Conselho Deliberativo e registro no cartório, data de 2011. O estatuto em vigor atualmente foi aprovado em Assembleia Geral Ordinária em novembro de 2014 e traz como atribuições da Central:

- I – Representar as Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa perante os órgãos públicos, entidades privadas e sociedade em geral;
- II – Disseminar o propósito do Movimento Empresa Júnior na Universidade Federal de Viçosa;
- III – Dar suporte e orientação na criação e no desenvolvimento de Empresas Juniores, no que diz respeito à regulamentação jurídica e utilização de práticas que visem a excelência em gestão;
- IV – Estabelecer parcerias e alianças estratégicas visando o desenvolvimento do Movimento Empresa Júnior;
- V – Fomentar a difusão da cultura empreendedora, como forma de fortalecer a atuação da Universidade Federal de Viçosa no âmbito da extensão universitária;
- VI – Prezar pelo alinhamento dos objetivos das Empresas Juniores para com o Movimento Empresa Júnior e sociedade;
- VII – Estimular a integração e o espírito colaborativo entre os agentes de atuação do Movimento. (Estatuto CEEMPRES, 2014)

O quadro social da CEEMPRES é composto por todas as EJs que estiverem devidamente regularizadas. Enquanto membros, as EJs participam das assembleias com direito a voz e voto. Cada EJ possui dois representantes denominados Conselheiros Deliberativos, sendo um titular e o outro suplente. A CEEMPRES não possui pré-requisitos para a escolha dos conselheiros, cabendo a cada EJ selecioná-los da maneira que lhe for mais conveniente. Os membros não respondem pelas obrigações sociais e financeiras, salvos casos aprovados em assembleia.

A Assembleia é o órgão deliberativo máximo da CEEMPRES e todos os membros são representados por seus conselheiros, sendo presidida pelo Presidente do Conselho (PresCon). Cabe à assembleia eleger e empossar os membros da diretoria executiva e a

presidência do conselho deliberativo, acompanhar as atividades da diretoria, aprovar relatórios e demonstrações financeiras e suspender a atuação da diretoria executiva em caso de não cumprimento das ações estatutárias. Essa configuração é visualmente percebida na figura 6 apresentada abaixo:

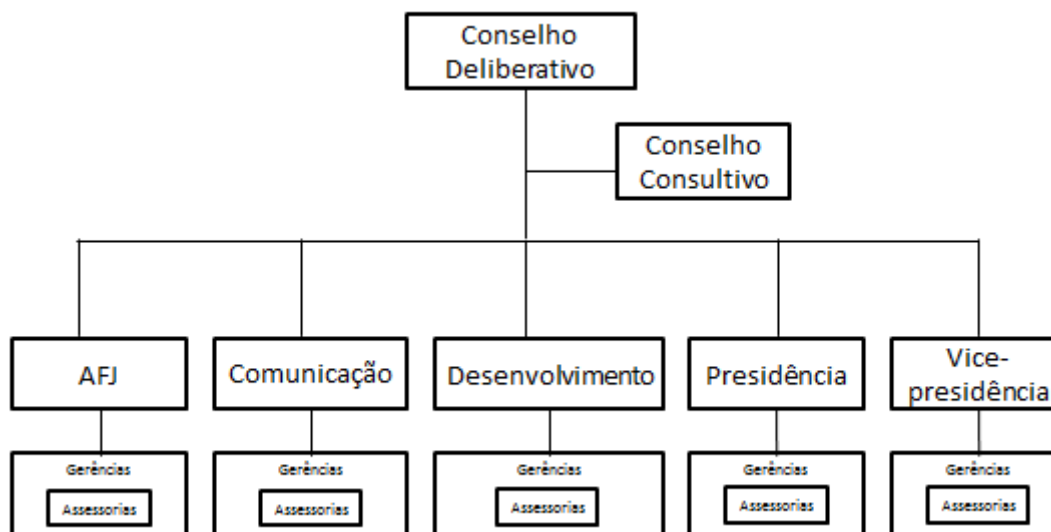


Figura 4: Organograma CEEMPRE 2017

Fonte: Autora

A diretoria executiva (direx) tem poderes de administração e representação da CEEMPRE e é composta de um diretor presidente, um diretor vice-presidente, um diretor administrativo-financeiro e jurídico, um diretor de comunicação e um diretor de desenvolvimento e compete a ela:

I– Administrar a CEEMPRE, observando os ditames legais, o presente Estatuto, o Regimento Interno e as deliberações da Assembleia Geral, zelando pela sua imagem;

II– Elaborar e apresentar à Assembleia Geral o Balanço Patrimonial, as Demonstrações do Resultado do Exercício e as Declarações de Imposto de Renda, bem como as Certidões Negativas de Débito e demais documentos que demonstrem a regularidade fiscal-tributária da CEEMPRE;

III– Elaborar e apresentar à Assembleia Geral o Relatório Final das Atividades realizadas durante sua gestão;

IV– Executar as decisões da Assembleia Geral;

V– Propor e executar atividades que promovam o desenvolvimento da CEEMPRE e do Movimento Empresa Júnior.

Parágrafo único: As competências de cada Diretoria serão descritas no Regimento Interno.

Art.24– O Diretor Presidente é o representante legal da CEEMPRE, cabendo a ele representar a CEEMPRE judicial e extrajudicialmente, ativa ou passivamente, observadas as disposições previstas neste Estatuto. Na falta desse, essa função será destinada ao Diretor Administrativo-Financeiro e Jurídico, e na

ausência de ambos, ao Diretor Vice-Presidente.

Art.25- Em quaisquer atos que envolvam obrigações sociais, inclusive a assinatura de contratos, firmação de convênios, emissão de cheques, ordem de pagamentos e na constituição de procuradores, a CEEMPRES será sempre representada pelo Diretor Administrativo-Financeiro e Jurídico e pelo Diretor-Presidente, sendo, em sua ausência, representado pelo Diretor Vice-Presidente. (Estatuto CEEMPRES, 2014)

Para melhor conhecimento da CEEMPRES faz-se necessária a apresentação de seus valores, missão e visão, conforme figuras (7) abaixo:

 **Alinhar, potencializar e representar** o MEJ-UFV.



Até 2018, seremos o **núcleo** com o maior número de EJ's de **Alto crescimento** impactando o mercado de Minas Gerais .

Um por todos, todos por um



Foco em resultados



Causar impacto



Sempre CEEMPRES



Instinto colaborativo



Figura 5: Missão, Visão e Valores
Fonte: CEEMPRES, 2017.

Em relação à CEMP, o Professor Magnus permaneceu como coordenador até o ano de 2015, quando assumiu o professor do Departamento de Economia Rural, Alair Ferreira de Freitas. No ano de 2017 saiu o professor Alair e assumiu a professora Monique

Renon Eller, do Departamento de Tecnologia de Alimentos.

Em relação à normatização e regulação das EJs no Brasil, em abril de 2016, após intenso trabalho, foi sancionada pela presidente Dilma Roussef a lei 13.267, que disciplina e criação e organização das EJs. Apesar das EJs existirem em diversas partes do mundo, o Brasil é o único país que possui uma lei voltada para essa categoria.

A lei trata de alguns pontos que não são contemplados pela resolução da UFV em vigor, por isso desde o ano de 2016 a CEMP e a CEEMPRES estão trabalhando para atualizar o Regimento Interno do Núcleo.

Considerando esse histórico ocorreu ainda a criação, em 2003, da Confederação Brasileira de Empresas Juniores – a Brasil Júnior (BJ), cujo papel é o suporte às federações, núcleos e EJs, além do mapeamento dessas organizações, o perfil dos estudantes que compõe as EJs e outras especificidades desse movimento estudantil.

O número de EJs na UFV cresceu de modo a se destacar das demais universidades. Esses números são coletados por meio dos censos realizados pelas instâncias.

Atualmente todos os campi da UFV, a saber Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba, possuem EJs. Sendo 27 em Viçosa, 9 em Rio Paranaíba e 4 em Florestal, num total de 40 empresas devidamente regularizadas e outras 3 em processo de fundação, totalizando 870 estudantes envolvidos, sendo considerado o maior núcleo de EJs de Minas e o segundo maior do País, segundo dados da Brasil Junior.

As EJs são divididas ainda em federadas e não federadas. O termo federada implica que a EJ está ligada a uma instância de nível estadual e automaticamente à confederação. Para ser federado há necessidade de uma contrapartida monetária junto à federação, além de passar pelo processo Único de Federação, que irá preparar a EJ em termos de gestão e documentação. Para ser aceito como membro da federação a EJ passa por uma sabatina no seu conselho deliberativo, que semelhante à CEEMPRES, é composto por um representante de cada EJ federada.

Entretanto, devido às exigências muitas EJs não são federadas. O número de EJs não federadas é muito superior ao de federadas. O processo de federação é bastante complexo, pois as EJs podem ou não se filiar às instâncias, inclusive aos núcleos. As próprias federações passam por um processo de confederação. Quando a federação é confederada, todas as EJs que a constituem passam a ser também confederadas. Cada

instituição de ensino lida de uma forma com suas EJs. Especificamente na UFV, para a constituição de uma EJ é preciso cumprir os requisitos determinados pela resolução 05/2012. Dessa forma, todas as EJs da UFV são filiadas ao Núcleo e reconhecidas pela universidade.

O mesmo não acontece com a FEJEMG e BJ. Das 40 EJs da UFV, apenas 17 delas estão ligadas à federação e a confederação. Os núcleos não se federam nem se confederam até o momento. No entanto essa pauta está em discussão atualmente.

O crescimento do número de estudantes envolvidos diretamente e o número de EJs na UFV, acompanha o crescimento significativo do MEJ no país. De acordo com a Brasil Júnior (2016), existem aproximadamente 30.000 empresários juniores espalhados por cerca de 1.200 EJs. Portanto, desde sua concepção, o MEJ UFV vem trabalhando no processo de racionalização de suas condutas e práticas, além do aperfeiçoamento da formação de suas lideranças de modo e perpetuar uma cultura proativa de mudanças na formação educacional.

Com o crescente número de EJs e com uma pauta compartilhada, a busca por uma educação empreendedora, os indivíduos que compõem as EJs se organizam politicamente em níveis de atuação e na construção de ideais. Esse grupo organizado pode ser caracterizado enquanto movimento estudantil, pois é constituído por estudantes que possuem demandas em comum e uma atuação ligada à educação, cujo objetivo é a mudança da realidade na qual estão inseridos.

4.2 - Análise empírica sobre o MEJ enquanto rede (organização e governança)

É importante assimilar a forma de organização as EJs e das instâncias de representatividade, pois toda a dinâmica das relações e da atuação são decorrentes dessa organicidade. A noção de redes possui uma série de significados e interpretações, apesar de remeter sempre a um composto de nós e fluxos buscando representar a complexidade social de um dado contexto. Para este estudo, a rede se refere a um conjunto de pessoas e organizações que possuem objetivos em comum e para a consecução desses, estão em constante contato distribuindo entre si as demandas e responsabilidades.

Dentro do MEJ essa rede é compreendida enquanto descentralizada. Conforme afirma Penna (2015),

O Movimento Empresa Júnior envolve uma rede cuja arquitetura pode ser comparada a de uma rede descentralizada composta de quatro diferentes tipos de instâncias: empresas juniores: associações com a finalidade de capacitar seus membros (estudantes de graduação) através de projetos e serviços feitos pelos mesmos e arrecadando receita por meio desses negócios; núcleos universitários: associações de empresas juniores com a finalidade de representá-las junto às suas respectivas instituições de ensino superior e promover desenvolvimento e integração em âmbito local; federações estaduais: associações de empresas juniores com a finalidade de representá-las em âmbito estadual e promover ações para o desenvolvimento colaborativo das mesmas. Tem seu quadro social composto pelas próprias empresas juniores como membros associados e integrantes dos conselhos de administração; e confederação (Brasil Júnior): associação nacional de empresas juniores, busca pela integração e desenvolvimento das empresas juniores em todo o Brasil e pela representação de seus interesses junto aos demais atores da sociedade (governo, empresas, terceiro setor e imprensa), além de representar o Movimento Empresa Júnior brasileiro internacionalmente. Apesar de ter as empresas juniores como membros associados, são as federações estaduais que integram o conselho de administração da Confederação. Ao se associar a uma federação estadual, uma empresa júnior automaticamente confedera-se à Brasil Júnior e passa a fazer parte da rede formal do Movimento Empresa Júnior (PENNA,2015, p. 20-21)

Para a constituição dessa rede é necessário o cumprimento de alguns requisitos, dentre eles, a existência de um conjunto de associações/organizações e a atuação conjunta e cooperação de esforços para resolver os problemas. Um ponto chave é que, no decorrer das atividades, cada organização mantenha sua identidade e haja ações específicas de cada unidade integrante da rede (CRUZ, 2016).

As redes se apresentam “como estrutura ou mecanismo de governança, capaz de integrar múltiplos “portadores de interesse” (*stakeholders*)” (SCHIMITT, 2011, p. 90), na qual os grupos que compõem essa rede são orientados por uma visão normativa e positiva sobre o trabalho coletivo e a circulação das informações. Devido às suas características, o MEJ é concebido como uma rede de cooperação, pois agrega interesses e reivindica demandas que beneficiem todo o grupo. Nesse sentido, essa rede, que possui ações complementares, é capaz de dar ênfase a determinados incentivos e se articular regionalmente.

Uma rede de cooperação pode assumir diferentes configurações, desde que sua atuação central incida nos mecanismos de gestão da ação coletiva, ou seja, é necessária uma estrutura que permita uma coordenação eficiente entre os agentes, prezando sempre pela participação, circulação de informações e articulações que beneficiem toda a rede. Esse modelo de gestão deve ser capaz de garantir a sobrevivência e o crescimento, reforçando as estruturas de governança.

Para que uma rede se configure como de cooperação é necessário que ela atenda

alguns pré-requisitos, como o uso de quatro instrumentos de gestão: elementos contratuais, estratégicos, de tomada de decisão e de integração. Num recente estudo realizado por CRUZ (2016) na CEEMPRES foi possível verificar como os instrumentos de gestão se manifestam e comprovar que o MEJ UFV é uma rede de cooperação.

Apesar de ser uma rede de cooperação, a Brasil Júnior é a instância de mais relevância e poder, agindo sobre as demais de maneira a determinar as principais diretrizes, de acordo com o Planejamento Estratégico da rede (Brasil Junior, 2016). O nível da instância reflete sua atuação política e todas as instâncias possuem autonomia no estabelecimento de algumas diretrizes e ações. Essa configuração pode ser observada na figura 1 abaixo:

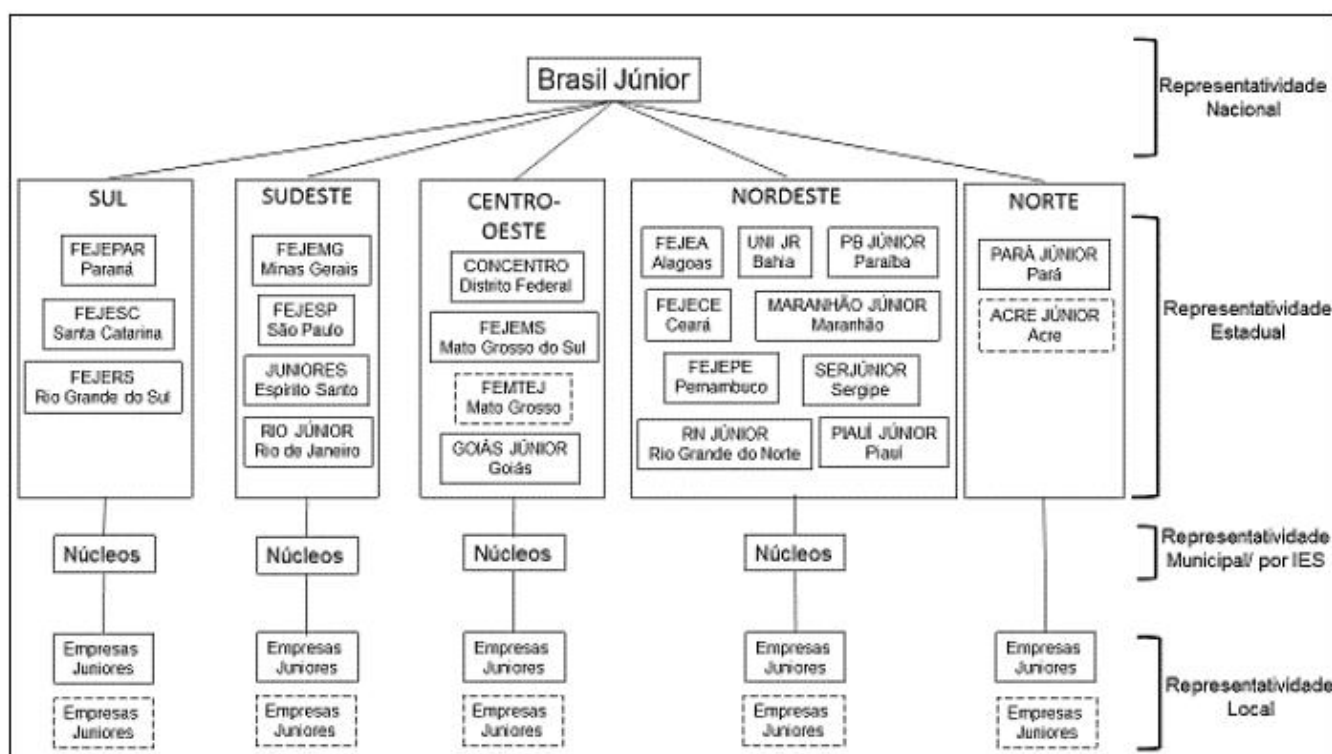


Figura 6: Estrutura do Movimento Empresa Júnior no Brasil

Fonte: Araújo 2017

Considerando a configuração do MEJ e o quadro apresentado, os quadradinhos pontilhados das federações significam que elas não são confederadas. O mesmo acontece para as EJs, elas não estão conectadas às suas respectivas federações. Dessa forma, o movimento preza pela “agência”, ou seja, a capacidade dos indivíduos de agir que

“materializa-se tanto na articulação de cadeias de atores como na canalização de diferentes elementos - demandas, bens, instrumentos, informações” (Schimitt, 2011, p 92). Portanto, o MEJ mobiliza recursos e significados interligando todas as instâncias.

O MEJ reconhece diversos os modelos de organograma, cabendo às instâncias e EJs adotarem aquele que mais se adequa às necessidades e características do ambiente em que estão inseridos. As EJs e instâncias possuem em seu organograma consultores, assessores, gerentes, diretores e uma ampla gama de nomenclaturas. Dentre todos os membros, o diretor presidente é o que possui mais visibilidade e influência. A cada nível da instância, a seletividade e influência aumentam, já que só podem ocupar cargos do núcleo membros de empresas filiadas ao núcleo, na federação membros de EJs federadas e o mesmo para a Confederação.

Assim, o principal objetivo das lideranças (grupos dirigentes) do MEJ é zelar pela sobrevivência e perpetuação das organizações, da “rede” e dos valores defendidos pelo movimento.

4.3 - O MEJ como instrumento pedagógico

As EJs possuem delimitações próprias e dentre as suas funções, devem estimular a prática do ensino, pesquisa e extensão, utilizando de sua estrutura básica e das práticas no decorrer das suas atividades. O estímulo ao ensino acontece durante a preparação para execução dos projetos, já que os estudantes utilizam de conhecimentos técnicos aprendidos em sala de aula e aos professores especialistas no tema do projeto. A instrumentalização ocorre por meio de treinamentos, capacitações, cursos de preparação e no estudo do tema em grupo ou individualmente e, ainda, o conhecimento é reforçado a cada atividade prática.

Já a pesquisa é vivenciada no decorrer dos projetos (assessorias, consultorias, etc.), ao planejar as atividades, buscar as metodologias que mais se adequam a cada contexto, as análises de campo. A oportunidade de trabalhar com o “mercado”, de compreender os elementos da futura profissão no dia a dia são extremamente enriquecedoras.

As EJs se apresentam como um espaço para a vivência de metodologias participativas de construção do saber capazes de aproximar a sociedade do saber científico.

Através dos serviços prestados, com base no conhecimento acadêmico, são atendidas demandas reais promovendo também formação de profissionais capacitados e com habilidades empreendedoras.

Essa relação de intercâmbio da instituição de ensino e a sociedade é o que caracteriza a Extensão, ou seja, as atividades concretas desenvolvidas sob a forma de programas, projetos, cursos, eventos, prestação de serviços e outros.

Além dos benefícios de vivenciar integralmente a aplicabilidade do que é aprendido em sala de aula, o MEJ proporciona aos estudantes o desenvolvimento de habilidades valorizadas no mercado de trabalho. O estudante é incentivado a trabalhar em grupo, estimular o espírito empreendedor, desenvolver habilidades em gestão, dentre outras.

As atividades desenvolvidas no MEJ são caracterizadas como voluntárias. Enquanto voluntários, os estudantes que participam das EJs e das instâncias não podem receber remuneração pelas atividades desempenhadas. Como forma de compensação é fortemente incentivado o investimento na qualificação dos alunos para que estes possam desempenhar melhor suas funções. A legislação determina que,

Art. 3º Poderão integrar a empresa júnior estudantes regularmente matriculados na instituição de ensino superior e no curso de graduação a que a entidade seja vinculada, desde que manifestem interesse, observados os procedimentos estabelecidos no estatuto.

§ 1º (VETADO).

§ 2º Os estudantes matriculados em curso de graduação e associados à respectiva empresa júnior exercem trabalho voluntário, nos termos da Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. (BRASIL, 2016)

As motivações para o trabalho voluntário são as mais distintas possíveis, e no MEJ estão relacionadas ao interesse em desenvolver habilidades técnicas e comportamentais que contribuam com a futura profissão e colocação no mercado de trabalho. Na CEEMPRES, a atuação de indivíduos pertencentes a diferentes empresas maximiza o desenvolvimento dessas habilidades, além de promover a interdisciplinaridade e troca de saberes. Historicamente, os jovens que compõem as EJs têm como características marcantes a busca pelo poder e o desejo de influenciar pessoas (LEMOS et al., 2012, p. 102), sendo o ambiente muito favorável e um incentivador dessas características e habilidades.

4.4 - A lógica institucional

As organizações, de acordo com o local em que estão inseridas, sofrem diferentes influências internas e externas, incluindo crenças e práticas institucionais. Diferentes lógicas institucionais emanam diferentes pressões que guiam os rumos da organização. Uma organização pode apresentar apenas uma lógica, por exemplo no caso de uma empresa tradicional, a lógica capitalista. Ou mais de uma lógica, como os negócios sociais, que submetem a lógica do capital e a lógica do retorno social (Araújo, 2017). Nessa situação, as lógicas institucionais atuam gerando diferentes tensões dentro de uma mesma organização.

Araújo (2017), em sua dissertação sobre lógicas institucionais, comprova que as EJs são organizações híbridas que atendem à lógica do mercado, por meio da realização de projetos para aumentar o faturamento da EJ, e à lógica profissional, que visa a formação. As organizações híbridas “combinam estas diferentes lógicas a fim de darem sentido à sua existência seguindo seus objetivos e propósito” (ARAÚJO, 2017 apud BATTILANA; LEE, 2014). As organizações que respondem a mais de uma lógica apresentam como características principais a pluralidade e complexidade institucionais.

O sistema das organizações híbridas é guiado por três características principais, segundo Haigh e Hoffman (2012): (1) ter como um de seus objetivos organizacionais a mudança positiva na sociedade e no ambiente; (2) a criação de benefício mútuo entre seus stakeholders; e (3) a interação constante com o mercado, seus competidores e indústrias. (ARAÚJO, 2017, p. 38)

As EJs, enquanto organizações sem fins lucrativos e que atuam com a prestação de serviços (em grande parte projetos de consultoria) para micro, pequenas e médias empresas brasileiras, possuem uma gestão empresarial em constante profissionalização denominada como “vivência empresarial” (figura 2) pela Brasil Júnior.

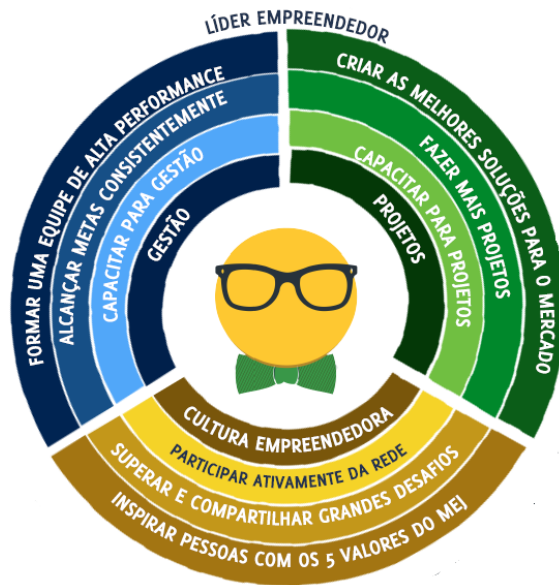


Figura 7: Ciclo de Vivência Empresarial

Fonte: Brasil Júnior

A vivência empresarial é dividida em três principais experiências oferecidas aos universitários dentro do MEJ. A primeira é o chamado aprendizado por gestão, uma vez que cada membro de uma organização possui atribuições, funções e cargos, seguindo uma ordem:

(i) capacitação em gestão, na qual cada ingressante passa por treinamentos e capacitações que visam contribuir para o seu desempenho enquanto gestor focando no desenvolvimento de competências gerenciais, tais como estabelecer objetivos, metas e indicadores e gerenciar processos, projetos e pessoas; (ii) experiência prática em gestão, oferecendo ao empresário júnior a oportunidade de gerir alguma área específica da empresa (por exemplo, finanças, marketing e recursos humanos); e (iii) experiência prática em liderança, na qual o empresário júnior passa por funções de liderança situacional, tais como coordenador, gerente, diretor e presidente da empresa júnior. Nesse caso, especificamente, nota-se o desenvolvimento dos universitários enquanto lideram equipes e a própria organização (PENNA, 2015, p. 28).

A segunda experiência é o chamado aprendizado por projetos, na qual o estudante tem a oportunidade de vivenciar os pilares da pesquisa, ensino e extensão, através da:

(i) capacitação para projetos, no qual o conhecimento técnico e explícito é transmitido de forma a preparar o empresário júnior a desenvolver projetos e entregar valor aos clientes; (ii) contato com o mercado, colocando o empresário júnior em contato com clientes, desde o momento do atendimento inicial até o pelo desenvolvimento de propostas de trabalho; e (iii) impacto para o cliente, que configura a execução dos projetos em si e as entregas finais (relatórios, planos de recomendações e implementação, por exemplo), buscando impactar de forma direta ou indireta, nos resultados dos clientes. Essa experiência, portanto, visa desenvolver competências técnicas (normalmente vinculadas ao curso de

graduação de cada empresário júnior) (PENNA,2015, p. 28).

A terceira experiência é a chamada cultura empreendedora, uma importante etapa para a formação de lideranças, principalmente no seu aspecto político. Para isso, são necessárias três etapas, sendo

A primeira é a participação ativa na rede, colocando o empresário júnior em contato com a rede de empresas juniores e possibilitando a transmissão de informações, conhecimento e valores do Movimento Empresa Júnior. A segunda – compreensão do potencial – acontece a partir do momento em que o empresário júnior adquire novos conhecimentos e novos contatos, passando por um processo de autodescoberta e despertar de potencial empreendedor. A terceira – internalização do propósito – ocorre quando o empresário júnior consolida seus aprendizados e experiências em sua empresa júnior e no Movimento Empresa Júnior, tornando-se um profissional mais capacitado do que era quando ingressou na vivência empresarial (PENNA,2015, p. 28-29).

Com base no ciclo de vivência empresarial, o MEJ está sujeito a uma lógica institucional relacionada com o que os empresários juniores priorizam em termos de resultado: a execução de projetos para aumentar o faturamento da EJ. Portanto, a lógica capitalista, além de central no MEJ, acaba por definir sua identidade.

A lógica institucional capitalista a qual as empresas juniores estão sujeitas traz para os empresários juniores um aporte de legitimidade e identidade que os faz identificá-la como prevacente quando descrevem suas rotinas nas empresas juniores, juntamente com a lógica profissional [...]. A lógica capitalista é veemente dissipada em rituais como os eventos MEJ e em imersões para discutir o futuro da EJ ou do MEJ, por exemplo, por meio de apresentações, palestras, códigos de conduta, manuais, etc.. [...] São diversas as tensões que evidenciam a consideração desta lógica institucional que atua nas empresas juniores. Uma delas é exercida pelo mercado sênior (de empresas de consultoria concorrentes que atuam no mercado tradicional) em relação ao menor preço cobrado pelas EJs em relação a elas para o mesmo serviço (ARAÚJO, 2017, p. 81-82).

A outra lógica à qual as EJs estão sujeitas é a lógica profissional. Ela é adotada em referência aos aspectos profissionais e educacionais, tendo em vista que a atuação da EJ ocorre dentro da universidade e os empresários juniores são estudantes de graduação, portanto em formação profissional e educacional. A lógica profissional preza pela valorização do desenvolvimento humano, de valores sociais, da relação efetiva entre as pessoas.

Portanto, atualmente as EJs e instâncias são organizações híbridas por apresentarem a lógica do capitalismo e a lógica profissional (ARAÚJO, 2017, p. 122). O caráter instrumental e funcionalista do MEJ reforça, ainda que não exclusivamente, aos interesses da lógica de mercado ou econômica.

4.5 - O objeto de estudo: os ex-presidentes da CEMP Jr./CEEMPRES

A pesquisa foi realizada com empresários juniores e pós-juniores (aqueles que já se graduaram) ocupantes do cargo de Diretor Presidente da CEMP Jr e CEEMPRES. Os sujeitos que ocuparam o cargo no período de 1988 até 2017 pertencem a diferentes cursos da UFV, conforme relação apresentada abaixo:

Cronologia dos diretores Presidentes

- 1998 II - Leonardo Dornelas Malta - Administração
- 1999 - Pablo Murta Baião Albino - Administração de Cooperativas
- 2000 - Pablo Murta Baião Albino - Administração de Cooperativas
- 2001 I - Daniel Rodrigo do Prado - Agronomia
- 2001 II -
- 2002 -
- 2003 -
- 2004 I -
- 2004 II - Thiago Heron Mira Adami - Administração
- 2005 I - Thiago Heron Mira Adami - Administração
- 2005 II - Willian Cintra (curso não identificado)
- 2006 I - Willian Cintra
- 2006 II - Timotheo Souza Silveira - Zootecnia
- 2007 - Timotheo Souza Silveira - Zootecnia
- 2008 - Tiago Cavalheiro Barbosa - Engenharia Agrônômica
- 2009 - Guilherme Tomaz de Aquino - Ciências Econômicas
- 2010 - Felipe Guedes Pinheiro - Engenharia de Alimentos
- 2011 - Midhyã Alves - Secretariado Executivo Trilíngue
- 2012 - Ailton Arantes Cunha - Química
- 2013 - Pedro Vargas - Secretariado Executivo Trilíngue
- 2014 - Carolinne Martins Almeida Bernardeli - Engenharia de Alimentos
- 2015 - William Heleno Mariano - Zootecnia
- 2016 - Soraia Aparecida Monteiro - Ciências Sociais

As funções do diretor presidente sofreram ajustes e mudanças no decorrer do tempo. Inclusive passa por uma reformulação atualmente. De acordo com o estatuto, legalmente em vigor, o cargo de presidente detém as seguintes funções:

- ✓ Captar e gerenciar parcerias institucionais e mantenedoras;
- ✓ Promover eventos de integração para o MEJ UFV;
- ✓ Aproximar-se das empresas juniores através de reuniões e visitas;
- ✓ Preocupar-se com a história, cultura e memória da Central, buscando formas de registrá-la e repassar e novas gestões ou a quem possa interessar;
- ✓ Representar a CEEMPRESSE institucionalmente e, juntamente com a CEMP, fazer o elo com a UFV e o Centev;
- ✓ Representar a CEEMPRESSE ativa e passivamente, social e legalmente junto aos públicos internos e externos;
- ✓ Representar as empresas juniores da UFV perante à FEJEMG, juntamente com o presidente do Conselho, promovendo uma atuação efetiva nos programas de Núcleos, mediante contribuições no estabelecimento de diretrizes para o Movimento Empresa Júnior.
- ✓ Na ausência do presidente do conselho, assumir a função de presidir as assembleias. (Edital eleições 2017 - https://issuu.com/ceempresse/docs/edital_-_ceempresse_2017.docx)

Dada às funções do diretor presidente, é explícita sua importância no processo de racionalização, de consolidação e influência no MEJ UFV como um todo.

4.6 - Os Respondentes

Analisando as características dos ex-presidentes da CEMP Jr e CEEMPRESSE de que foram colhidas informações, temos três (3) mulheres e cinco (05) homens. Percebemos pela relação de ex-presidentes apresentada no tópico anterior que a inserção das mulheres no movimento foi algo que aconteceu de maneira discreta, acompanhando o lento ritmo das mudanças das relações de gênero em ambientes de empreendedorismo e negócios. A presidência da CEEMPRESSE, enquanto cargo de maior visibilidade no MEJ UFV exemplifica essa morosa dinâmica, onde, apenas em 2011, a primeira mulher ocupa esse cargo, reiterando que, mesmo no empreendedorismo universitário, a inserção feminina em cargos de alta liderança é lenta e gradual. No decorrer de toda história da Central, apenas quatro mulheres ocuparam o cargo de diretora presidente.

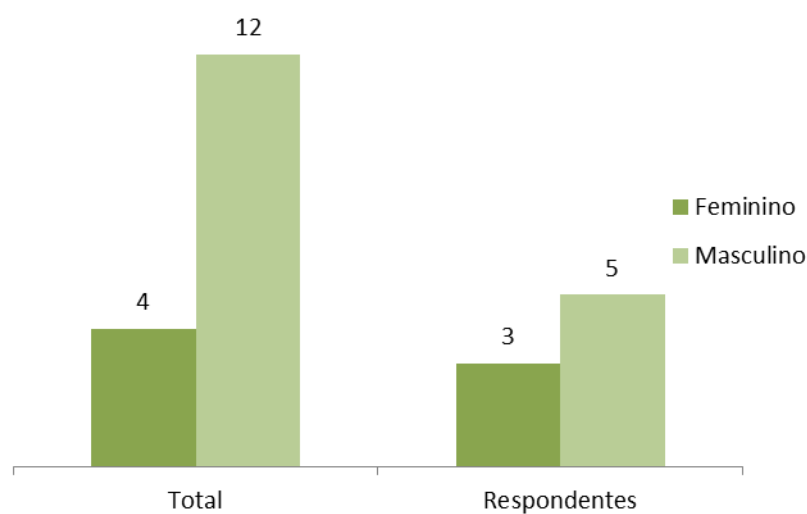


Figura 8: Respondes por sexo

Fonte: Autora

Outro elemento de destaque é a baixa inserção dos negros na universidade e mais ainda nas EJs e na CEMP Jr./CEEMPRES. Dos respondentes, apenas uma se autodeclara parda, sendo os demais brancos, não havendo histórico de representatividade negra. Falamos, portanto, de líderes brancos e majoritariamente do sexo masculino.

Os respondentes dos anos de 2014 a 2017 ainda são estudantes na UFV e os demais estão inseridos no mercado de trabalho. Daqueles que estão inseridos no mercado, dois atuam na sua área de formação, sendo um professor universitário e o outro administrador da sua própria empresa. Outros dois atuam em áreas distintas da formação.

4.7 - A passagem pelo MEJ

A CEEMPRES atualmente é composta por 40 EJs, muitas delas com mais de 20 anos, outras mais jovens e três ainda em processo de fundação. A imagem abaixo (figura 11) foi desenvolvida no ano de 2016 para representar um dos valores da CEEMPRES – Um por todos e todos por um – na qual a logo de todas as EJs formam a logomarca da CEEMPRES.

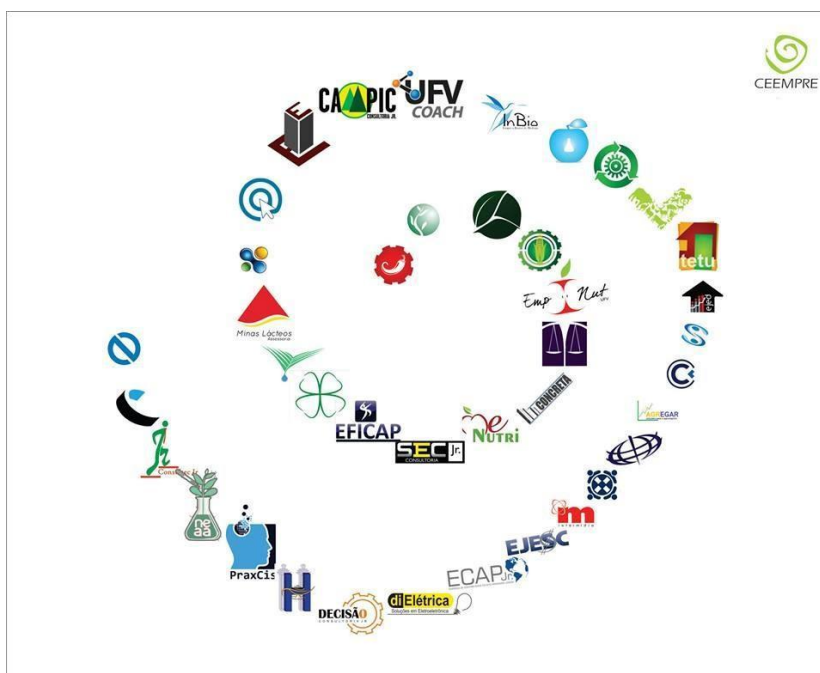


Figura 9: Empresas Juniores MEJ UFV
 Fonte: CEEMPRES 2016

A CEEMPRES é composta por EJs dos três *campi*. No entanto, o cargo de presidência sempre foi delimitado pela localização geográfica. Apenas as empresas da UFV *campus* Viçosa apresentam candidatos para concorrer ao cargo. Não há nenhuma regra escrita que impeça a candidatura de membros das empresas dos *campi* de Florestal e CRP, mas as próprias EJs entendem que por ser um cargo representativo, estar fisicamente no campus sede é essencial. Mesmo dentre as EJs de Viçosa, apenas nove dessas empresas tiveram membros ocupando o cargo de presidência em toda sua história, conforme apresenta a figura 10 abaixo:

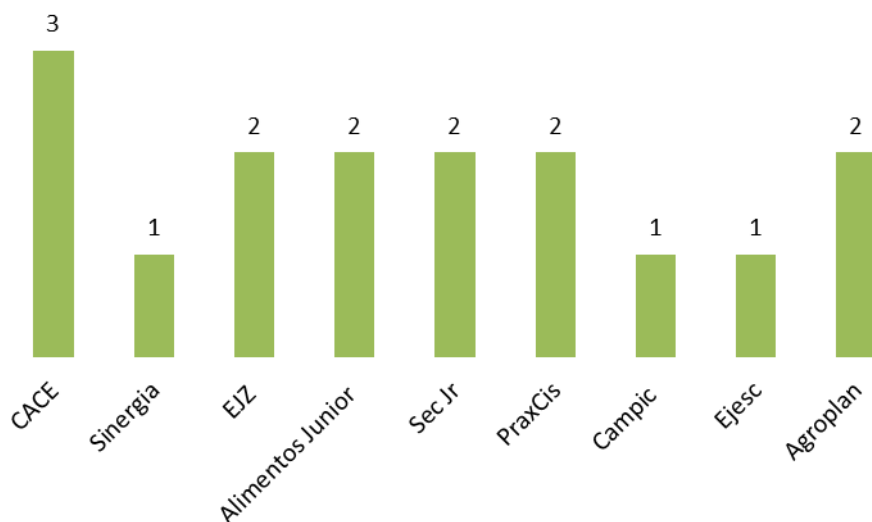


Figura 10: Empresas cujos membros foram presidentes da CEMP Jr. e CEEMPRES
 Fonte: Autora

Algo muito enaltecido no MEJ é a carreira, dentro e fora do movimento. Dentre aqueles que chegaram à presidência da CEMP Jr e da CEEMPRES é destacada a trajetória dentro do MEJ. Todos os respondentes ocuparam cargos considerados importantes dentro da EJ, em que quatro foram diretores presidentes, dois diretores vice-presidentes e os outros dois diretores executivos. O mesmo acontece dentro do núcleo, todos sem exceção ocuparam cargos na CEEMPRES antes de se candidatar ao cargo de presidência.

4.8 - Identificação das características da burocracia

Formalização - caráter legal das normas e regulamentos e caráter formal das comunicações

A CEEMPRES possui vários documentos que formalizam seu caráter legal. Enquanto parte de uma rede e de acordo com suas funções e sua relação com o conselho deliberativo, instâncias e EJs, os principais documentos normativos são estatuto e regimento interno. O trabalho de Cruz (2016) levantou os principais documentos e apresentou essa relação com base em sua classificação de rede de cooperação. Segue o quadro que expõe a relação de documentos base da CEEMPRES (figura 11) e ainda, outros elementos presentes nos instrumentos de gestão da rede.

Instrumentos para Gestão das Redes de Cooperação		
	Sugestão dos Autores	CEEMPRES
Instrumentos contratuais	Contrato constitucional Regulamento ou regimento interno Código de ética	Estatuto Social Regimento Interno (CEMP) Manual de Condutas e Advertências
Instrumentos estratégicos	Planejamento estratégico participativo Planos de ação Equipes de implementação estratégica	Planejamento Estratégico Participativo Planos de ação Assessor Estratégico
Instrumentos de tomada de decisão	Conselho da administração Reunião geral dos associados (assembleia) Diretoria da rede	Conselho Deliberativo Reunião geral dos associados (assembleia) Diretoria da rede
Instrumentos de integração	Integração entre os empregados das empresas associadas Integração entre os empresários associados Integração entre as famílias dos empresários associados Integração da rede com seu entorno	Integração entre os empregados das empresas associadas Integração entre os empresários associados Integração da rede com seu entorno

Figura 11: Instrumentos para gestão de Redes de Cooperação

Fonte: Cruz 2016

Para o armazenamento dos documentos formais, relatórios e outras informações é utilizado o armazenamento em nuvem no *dropbox* e no *google drive*, de modo que sejam acessíveis a todos os membros da gestão e fiquem disponíveis para as gestões futuras.

As atividades a serem executadas são repassadas e orientadas por meio de reuniões semanais entre membros de uma mesma diretoria e mensalmente nas reuniões gerais, que abrange todos os membros da organização e também através de um mecanismo desenvolvido pra esse fim, o formulário de controle de rotina. Trata-se de uma planilha de *excel*, onde constam o planejamento das atividades de cada membro da organização para o decorrer da gestão. Ela é dividida em atividades estratégicas e operacionais e mensalmente é medido o percentual executado em relação ao planejado.

Para repasse e divulgação de informações de caráter pontual é feito uso do *email*, que além de um meio rápido, mantém arquivo de todas as conversas para fins de comprovação. Ainda, para necessidades e repasses imediatos, é feito uso do *whatsApp*, em um grupo do qual todos os membros da organização fazem parte.

O caráter formal das normas, regulamentos e mecanismos de gestão pode ser confirmado também pelas respostas à pergunta sobre a existência de planejamento estratégico na organização, em que todos os ex-presidentes após 2004 responderam afirmativamente. Ao serem perguntados sobre as ferramentas de gestão utilizadas, seguem abaixo algumas respostas:

“Usávamos a árvore de metas desdobrada pra todo time e acompanhada pelo PAPA (planilha de acompanhamento de plano de ação), PE (Planejamento estratégico), PND (Pesquisa de Necessidades de Desenvolvimento).” (2012)

“Modelo simplificado e objetivo para acompanhamento dos resultados; Relatórios Gerenciais de Desempenho para o Conselho Deliberativo e Vice-presidência.” (2014)

“Trabalhamos durante a gestão com planos de ação por diretorias que eram acompanhados pela vice-presidência através de uma planilha compartilhada, dessa forma, todas as atividades que a diretoria estava executando eram monitoradas e avaliadas pelo diretor e coordenador da diretoria tanto em relação a qualidade quanto ao prazo que a atividade foi entregue. Dessa forma, mediamos o desempenho das diretorias e o desempenho individual dos membros.” (2016)

Observa-se, com base nas respostas, a ampliação da burocracia e a institucionalização da gestão, cujo objetivo foi aprimorar o processo de controle das atividades, ou seja, a busca de melhoria na forma de estruturar e/ou conduzir as atividades. Percebe-se também que esse processo foi lento e gradual. De acordo com as respostas daqueles que atuaram nos anos iniciais, não havia quaisquer mecanismos de gestão, conforme a fala do representante de 1999 e 2000. *“Quando eu assumi, a CEMP era uma logomarca e um livro de atas”*. E mais, como não contava com um espaço físico, a CEMP Jr. era resumida a *“reuniões, onde tentávamos sanar os problemas. Tinha reunião semanal, porque sempre tinha demandas das EJs. Não haviam processos, trabalhávamos sob demanda. Não haviam documentos.”*

A inserção das práticas de gestão se deve à institucionalização da CEMP e à fundação da CEEMPRES, quando os procedimentos utilizados pelos bolsistas da CEMP/Centev que recebiam treinamentos e capacitação nas áreas de gestão e projetos foram incorporados à nova organização. E não só, nos anos de 2004, 2005 e 2006 os próprios bolsistas compunham também a CEEMPRES, inclusive em 2006, ocupando o cargo de presidente. Essa atuação conjunta foi muito importante para a implementação de práticas de gestão como planejamento financeiro, processo seletivo, ferramentas de qualidade e outras, que eram apreendidas pelos bolsistas em contato com as empresas incubadas, nos espaços de troca de experiências e nas próprias EJs.

No decorrer das gestões muitas práticas de gestão foram aperfeiçoadas, outras foram incluídas e tantas outras se mostraram ineficientes e foram excluídas. Entretanto, o amadurecimento da gestão não se dá de maneira linear. Um exemplo é a percepção da gestão de 2014 ao afirmar que *“havia muito pouca adesão ao Fórum, a comunicação interna da CEEMPRES era muito ruim e as ferramentas de mensuração da estratégia eram complexas e difíceis de preencher.”* E ainda, *“... muitas atividades que a CEEMPRES desenvolvia não possuía nada que instrísse o responsável em como executá-la, sendo esse conhecimento sendo passado de pessoa para pessoa ao longo das gestões.”*

Com base na vivência da pesquisadora, nos documentos acessados e nas respostas dos pesquisados, pode se inferir que o principal problema da CEEMPRES não é a falta de processos e de documentos. É necessário se atentar a três pontos. Primeiro: a má cogestão (processo de repasse de informações dos membros de uma gestão para a próxima), pois muitas informações existem, mas não são repassadas; segundo, a pró-atividade daqueles que ocupam os cargos: as informações existem, mas não são buscadas. Há situações em que o diretor que assume não tem a curiosidade de acessar as inúmeras pastas existentes nos ambientes virtuais a que tem acesso. Por fim e mais importante, a carga de conhecimento prévio que os indivíduos possuem. Muitos não sabem utilizar as ferramentas de gestão mais básicas, nem lidar com os problemas de gestão de pessoas, em geral, decorrente da falta de experiência vivida na própria EJ.

Portanto, para o crescimento da CEEMPRES e de acordo com o modelo burocrático são necessários que as regras e processos estejam bem definidos, ou seja, diretrizes sobre o que e como fazer. Os recursos e ferramentas já existentes, como os procedimentos operacionais padrões (POPs), as instruções técnicas (ITs), manuais de rotina, manual de processos se utilizados de maneira adequada, podem suprir essa carência.

Divisão do trabalho e Princípio da Hierarquia

De acordo com Weber, outros requisitos básicos para o bom funcionamento de uma organização são a divisão do trabalho e a hierarquia entre os cargos. Apesar da CEEMPRES, na sua constituição, ter um estatuto que previa os cargos de diretoria, este era baseado no modelo de EJ existente. Pensou-se num modelo de diretorias, mas não havia funções definidas para os cargos e, o mais importante, não havia pessoas. Nasceu assim,

uma organização com dois representantes e outras sete pessoas que podiam opinar, mas não eram necessariamente parte da organização. Apenas na segunda eleição tem-se candidatos aos cargos de todas as diretorias pensadas no processo de fundação e as funções começam a ser delineadas e executadas.

Essa divisão de cargos e especificação das atividades foi se aprimorando no decorrer do tempo. Atualmente, a CEEMPRES é composta por 54 pessoas distribuídas em cinco diretorias e nos três *campi* da UFV.

A divisão do trabalho na CEEMPRES foi avaliada por meio das respostas à seguinte pergunta: “Os cargos possuíam atividades definidas? Havia registro dessas definições?”. As respostas indicam que o organograma passou por reformulações a cada gestão. As frases citadas nas respostas podem ser conferidas abaixo:

“Não havia cargos, quem tinha interesse participava. Participavam aproximadamente 7 ou 8 pessoas.” (1998)

“Tinham sim funções definidas, eram descritas num arquivo do computador da sede.” (2006/2007)

“Os cargos possuíam atividades definidas que eram descritas nos fóruns.” (2014)

“Havia, mas estava antigo e praticamente não foi acessado. Ao longo do ano reformulamos o organograma e descrevemos os cargos.” (2015)

“Sim, o organograma foi reformulado assim que a nova diretoria assumiu, definimos quais seriam as atribuições de cada cargo e as competências necessárias para exercê-lo, essas informações estavam contidas no edital de processo seletivo.” (2016)

“Sim, no edital do processo seletivo.” (2017)

Com base nas respostas, percebe-se que todos os indivíduos sabem que existe um organograma. Atualmente, não há um organograma desenhado, nem um documento formal com a definição das funções de cada cargo, apenas o edital do processo seletivo.

Para remediar essa situação, faz-se necessário estabelecer um organograma robusto que atenda às necessidades da organização e não necessite de mudanças com tão curta periodicidade. Além disso, é preciso definir um organograma enxuto e com um número reduzido de cargos, desenhado e apresentado à organização, de preferência fixado em local acessível a todos. Há também a necessidade de escrita um manual ou documento com a definição de todos os cargos e delimitação das funções; além de um efetivo sistema de acompanhamento das entregas e resultados para as atividades chave – para que as

informações não se percam e aqueles que assumirem consigam dar continuidade às atividades.

Considerando o princípio da hierarquia, cabe aos gerentes acompanhar as atividades de seus assessores e aos diretores de seus gerentes. À vice-presidência, enquanto responsável pelos processos internos, cabe averiguar se as atividades dos diretores estão sendo realizadas. Enquanto uma rede de cooperação cabe aos conselheiros deliberativos acompanhar e fiscalizar as atividades de todos os diretores e, conseqüentemente, tomar as medidas cabíveis em estatuto no caso do não cumprimento. Para a eficácia desse sistema de controle é necessário uma comunicação interna eficiente, através de informações amplamente divulgadas, datas de entregas bem definidas e canais de comunicação que atendam as demandas e as limitações dos membros.

Impessoalidade nas relações e competência técnica

O modelo weberiano prevê a imparcialidade nos processos seletivos/eletivos e a distribuição de cargos de acordo com a especialização dos indivíduos. A CEEMPRES atualmente possui duas formas de entrada: processos eletivos para os diretores e presidente do conselho e, processos seletivos para os demais cargos.

É possível perceber que no MEJ, apesar de ser vedado “propagar qualquer forma de ideologia ou pensamento político-partidário.” (Brasil, 2016), é um ambiente muito politizado e essa característica é ainda mais premente nos períodos eleitorais. Percebe-se essas características em algumas falas dos ex-presidentes, ao serem indagados sobre como se deu o processo eleitoral. Entretanto, nem sempre houve processo seletivo. Durante a curta representação estudantil na CEMP Jr., esse processo acontecia por indicação.

O processo eleitoral para diretoria executiva da CEEMPRES, desde 2010, apresenta as seguintes etapas: manifestação de interesse; entrega do Plano de Ação e sabatina. Seguem algumas falas que demonstram como ocorrem os conflitos e embates ideológicos e políticos no período eleitoral e no próprio processo:

“Nós participávamos das reuniões semanais (isso era a CEMP) e as pessoas que participavam eram sempre as mesmas. Então nas reuniões eles indicavam um membro, em caso de aceite por parte da pessoa, os presentes aprovavam” (1998).

“Minha sabatina foi bem dentro da lógica. Perguntas muito pertinentes, muito boas. Senti que haviam algumas tendências de EJs que não tinham aproximação com o núcleo ou a Alimentos Jr”. (2014)

“Havia ocorrido uma eleição com um único candidato, mas por apresentar uma proposta de trabalho em que praticamente se continuava a gestão atual, mas com outra pessoa, não conseguiu ser eleito, mas se candidatou novamente. Não me candidatei no primeiro edital por temer a minha disponibilidade de tempo, mesmo com muita vontade de candidatar. A sabatina foi um pouco complicada, porque ocorreram perguntas, sobretudo por parte da minha antecessora (que nitidamente não queria minha eleição) que explorava pontos que ela sabia que eu não saberia responder naquele momento, mas perguntas "decoradas", que não exploravam o meu plano de candidatura (por exemplo: cite e explique as 5 frentes de atuação das instâncias. Isso era algo impossível de responder com pouco tempo). Posso dividir a sabatina em dois grupos de perguntas, sendo um grupo formado por perguntas que de fato buscavam explorar dúvidas sobre as propostas, feito sobretudo pelas EJs não-federadas, que estavam mais afastadas da CEEMPRES, e outro grupo, com perguntas que exploravam pontos em que nitidamente havia o objetivo de enfraquecer minha apresentação e candidatura, feitas basicamente pelas EJs federadas, que aparentemente se identificavam mais com o outro candidato. No fim, a eleição foi muito acirrada e ganhei por apenas 2 votos de diferença.” (2015)

“Minha sabatina foi bastante difícil, na verdade todo processo eletivo. Tive como concorrente um candidato que havia participado da gestão em vigor. Durante todo processo ouvi que ele era um candidato mais preparado e a Direx da CEEMPRES acabou se dividindo, uma parte apoiou um candidato e a outra parte apoiou outro.” (2016)

A partir dos relatos é perceptível como, nem sempre, é respeitada a característica de impessoalidade, havendo sim influência de uma gestão, nos rumos da próxima. Tem-se, portanto muito apadrinhamento em relação aos candidatos futuros.

Após participar de quatro processos seletivos do corpo executivo, dois deles enquanto conselheira, um como candidata e outro para a escolha do substituto é vívido como a Direx mobiliza recursos para aprovar ou reprovar um candidato, sejam eles discursivos ou ações de impugnação propriamente dita.

Para a seleção dos demais membros do corpo executivo seguem os seguintes passos: inscrição, por cargos, através de um formulário na plataforma do *google forms*

contendo informações como nome, EJ, tempo de EJ, cargos ocupados na EJ, duas opções de cargos pretendidos e disponibilidade de horários. A segunda fase é uma dinâmica de grupo, com todos os inscritos, de caráter eliminatório. Por último, entrevista individual. A entrevista é conduzida por um gerente/assessor de gestão de pessoas, acompanhado do diretor que está terminando o mandato e do futuro diretor da área pleiteada.

Para a aprovação/reprovação dos candidatos, se reúnem toda a direx anterior e a atual, os quais, em conjunto com os condutores do processo seletivo – membro da equipe de gestão de pessoas - definirão os cargos de acordo com as experiências dos candidatos na EJ, habilidades percebidas e conhecimentos apresentados. Contudo, apesar de ser um processo definido e com regras, percebe-se a influência e preferência na hora da designação dos cargos. Ao haver discordância sobre a área a ser alocado um candidato ou sobre suas competências, decide-se por voto individual majoritário.

Nem sempre as competências técnicas são o elemento decisivo na escolha dos cargos a serem ocupados, pois outro problema enfrentado pela CEEMPRES é o número limitado de inscritos para o processo seletivo, que varia de gestão para gestão e é sempre reflexo do sucesso ou insucesso da gestão anterior. Assim, uma gestão pode apresentar muitos candidatos e na outra poucos, conseqüentemente muitas gestões têm problemas com o baixo número de pessoal. Estes fatos são comprovados nas falas dos respondentes:

”Acredito que o maior problema da nossa gestão não foi a falta de processos, mas a falta de pessoas que se sentiam capacitadas suficientes para realizar certos tipos de atividades. O núcleo tem muita ação que não é processual. Faltava muito pessoas com know-how, com entendimento tanto de UFV, como de instâncias. Para orientar e para fazer. As pessoas não estavam preparadas, daí a dificuldade de fazer.”

Portanto, para cumprir a característica da objetividade é necessário que as regras sejam aplicadas para todos, excluindo os julgamentos subjetivos e baseados na pessoalização das relações. Não basta que exista um manual de boas práticas, é preciso que as regras e comportamentos valham e sejam aplicadas para toda a organização, sem exceção. E além, um movimento cujo um de seus valores é a ética precisa reproduzi-la nas suas ações do dia a dia e não apenas no discurso.

Profissionalização dos membros

Como apontado acima, os membros da CEEMPRES, na maioria das vezes, não chegam capacitados para executar as funções, as quais são bastante distintas das realizadas na EJ e com uma dinâmica muito diferente, sendo os próprios presidentes um exemplo, pois sua atuação é voltada para a representatividade e relacionamento com as partes e estes nem sempre tiveram essa experiência nas EJs. Mesmo aqueles que ocuparam a presidência da EJ têm dificuldade com a nova dimensão dos relacionamentos da CEEMPRES.

A CEEMPRES possui programas de capacitação para o MEJ tais como as células temáticas, que são treinamentos ministrados por membros da diretoria de desenvolvimento para todos os empresários juniores que tiverem interesse. Os temas são definidos com base na pesquisa de necessidade de desenvolvimento (PND) anual, realizada com todas as EJs, para medir o grau de amadurecimento e de carências. De acordo com essas necessidades levantadas é feito um cronograma anual de capacitação de acordo com as prioridades identificadas.

Há também um espaço de capacitação e construção de soluções que envolve os diretores presidentes das EJs, denominado InterAção. Dessa maneira, a CEEMPRES empreende esforços para a capacitação dos membros das empresas filiadas, e também para a capacitação do próprio corpo executivo. Diante da enorme dificuldade de entrada de pessoas capacitadas para as especificidades das funções, esse problema pode ser sanado através da oferta de capacitação e treinamento para o corpo executivo.

Importante salientar que a entrada de membros despreparados não deve ser impedida, precisa, inclusive, ser valorizada, pois a CEEMPRES é um espaço de formação e tem o potencial de mudar a vida acadêmica e profissional daqueles que dela participam. A sugestão é que seja instituída uma rotina de capacitação e treinamento, que pode ser feito utilizando um dos diferenciais do MEJ, a colaboração.

Tem-se abaixo, um quadro resumido do funcionamento interno de atuação da CEEMPRES.

Tabela 2 Características CEEMPRES

Ingresso	<ul style="list-style-type: none"> - Eleições - Diretores e PresCon - Processo seletivo - gerentes e assessores - Indicação – Conselheiros
----------	---

<p>Requisitos básicos para os cargos</p>	<p>Diretores e Prescon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudantes de graduação; - exerçam ou tenham exercido um cargo efetivo em uma EJ filiada à CEEMPRES; - Representar uma EJ devidamente regularizada; - Mínimo de 06 meses de experiência na EJ; - Ter facilidade de acesso aos meios de comunicação (internet e whatsapp); - Não possuir atividades extracurriculares que ultrapassem 20 horas semanais; - Participar do processo de cogestão; - Participar das imersões presenciais da diretoria e do time CEEMPRES; - Participar dos principais eventos promovidos pela Central (Selo CEEMPRES, InternEJ, Prêmio CEEMPRES, entre outros). <p>Gerentes e assessores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudantes de graduação; - Exerçam ou tenham exercido um cargo efetivo em uma EJ filiada à CEEMPRES; - Previsão de formatura após dezembro de 2017.
<p>Posse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evento ritualístico - Mediante assinatura do termo de voluntariado, no qual consta e garantia do voluntariado, os direitos, os deveres.
<p>Atividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - desempenho das atribuições do cargo definidos em edital divulgado publicamente.
<p>Estabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cargos com durabilidade de 1 ano (período da gestão)
<p>Exclusão (desligamento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Por não cumprimento das atividades do cargo; - Mediante termo de desligamento.
<p>Vantagens</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos e capacitações; - Oportunidades de desenvolvimento de habilidades e competências; - Desenvolvimento pessoal; - Networking;

Deveres	<ul style="list-style-type: none"> - Exercer as atribuições do cargo; - Observar as normas legais e regulamentos; - Cumprir no mínimo 2 horas de sede semanais; - Participar semanalmente das reuniões da respectiva diretoria e mensalmente das reuniões do corpo executivo; - Participar das imersões e eventos; - Preencher relatórios das atividades desenvolvidas;
Penalidades	<ul style="list-style-type: none"> - Advertência e exclusão do cargo.

Fonte: Autora baseada nas características da burocracia weberiana

As disfunções da burocracia

Considerando o desvirtuamento das condições previstas pela teoria weberiana, ou seja, as dificuldades de ações racionais e de identificação dos meios-fins, percebe-se com base nas análises que a CEEMPRES apresenta. As principais dificuldades são elencadas abaixo:

Excesso de formalismo

Enquanto alguns documentos básicos inexitem ou não são acessíveis a todos, há um dispêndio de tempo muito grande com ações simples como as solicitações das EJs. Há pouco espaço para que as EJs apresentem suas demandas e exponham suas necessidades, ficando restrito a visitas e reuniões pontuais. Simplificando, se uma empresa não se inscreve para um programa no período de edital, dificilmente ela terá suas necessidades ouvidas e, menos ainda, atendidas no decorrer da gestão.

Resistência às mudanças

As mudanças são bastante difíceis de serem empreendidas na CEEMPRES, tanto por seu formato de rede de cooperação, onde muitas ações precisam de aprovação do Conselho Deliberativo, quanto pela alta rotatividade de membros e o período de um ano civil das gestões. Muitas propostas de mudanças, quando não se efetivam no decorrer da gestão, precisam ser reiniciadas na próxima gestão, gerando um ciclo muito longo. Esse

processo faz com que muitas atividades sequer sejam reformuladas.

Despersonalização do relacionamento

Devido ao grande número de pessoas que compõe a CEEMPRES, o pouco tempo de dedicação às atividades e permanência na sede, e os poucos espaços de capacitação, integração e até mesmo de reuniões gerais, o relacionamento entre os membros é muito segregado. Muitas vezes, o membro da diretoria de presidência tem contato direto apenas com essa diretoria, e ainda restrito às reuniões.

Algumas relações são estritamente profissionais, o que decorre na falta do sentimento de pertencimento, comumente chamado pelo MEJ de “sentimento de dono”, um dos grandes responsáveis pelo desalinhamento das equipes.

Esse fator é responsável ainda por quebras dentro da própria direx, ocorrendo um desalinhamento que se intensifica através da falta de liderança pelo exemplo. Diante disso, passa a existir a chamada competitividade negativa entre os colaboradores, resultando na falta de profissionalismo das ações.

Concentração das tomadas de decisão

É marcante na história da CEEMPRES a percepção, tanto dos membros da organização quanto exterior a ela, a concentração das decisões nos cargos de diretoria, ou ainda na pessoa de determinados diretores, apesar do Conselho Deliberativo deter o poder algumas decisões. Essa ação gera desgaste da equipe, além da falta de autonomia, que resulta no acúmulo de funções, saídas no decorrer da gestão e resultados pouco contundentes.

Considerando os graus de burocratização, percebe-se que a CEEMPRES é uma organização com características muito contraditórias, pois consegue apresentar para uma mesma característica, excesso e escassez de burocracia. Por exemplo, a formalização das documentações: há ausência de alguns documentos básicos e, em contrapartida, para outras ações há excesso de documentos e regras.

Pode-se inferir que a escassez ou excesso de regras e documentos depende dos sujeitos que ocupam os cargos, pois são estes os responsáveis por implementar as regras e processos, não havendo uma uniformidade na organização. Pelas respostas para a pergunta “quais os principais resultados da sua gestão e se foram instituídos novos programas ou eventos?”, percebe-se a descontinuidade dos projetos e ações e principalmente das informações. Através da consulta a relatórios de gestão cedidos pela CEEMPRES é perceptível o retrabalho e o desenvolvimento centrado em pessoas específicas.

Finalmente, todas as características da burocracia e suas dificuldades discutidas no tópico acima, assim como suas consequências, se traduzem na necessidade de previsibilidade do comportamento dos indivíduos, na eficiência da organização e na correção das disfunções. Entretanto, na CEEMPRES, a eficiência deve ser compreendida não como um fim, e sim um meio para que se cumpra a missão do MEJ de “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (BRASIL JÚNIOR, 2016).

4.9 - O MEJ e a teoria das elites

As EJs aliam e relacionam trabalho voluntário, empreendedorismo, política e educação. A aplicação prática dos conhecimentos aprendidos em sala de aula, desenvolvimento de habilidades, práticas de gestão e a inserção numa rede de cooperação geram novas relações sociais, políticas e culturais.

O MEJ é constituído por um grupo que reclama para si parte da responsabilidade de formar indivíduos capacitados para atuar no mercado de trabalho e, ao assumir uma função social no mundo da produção econômica, destaca indivíduos que falam pelos demais nas diferentes instâncias. Esses sujeitos, em geral, têm consciência da função exercida, tanto no campo econômico, quanto no social e no político.

Através da história da CEMP Jr./CEEMPRES é possível perceber como nasceu e a importância da atuação das lideranças para a consolidação do MEJ na UFV, além das conquistas políticas. Diversos membros do MEJ UFV se elegeram em cargos de destaque na federação e confederação, exercendo influência no cenário nacional e até mesmo internacional.

Neste capítulo, busca-se compreender o que motivou os ex-presidentes a tentarem

o cargo de maior visibilidade dentro do MEJ UFV, os incentivos, o processo de repasse de atividades e informações, as contribuições para os resultados do MEJ UFV e o processo de legitimação, por meio dos mecanismo da “lei da ferro” (Michels, 1982).

Perguntados sobre o que motivou a participar da CEMP Jr./CEEMPRES, as respostas variam desde gratidão, vontade de contribuir, nobreza das atividades, conforme pode ser verificado nas falas abaixo:

“Era preciso unificar o movimento EJ em Viçosa, dar orientação a EJs e sustentação à criação de novas EJs”. (1998)

“Vontade de mudar” (2006)

“Existia um sentimento de "dívida" com a CEEMPRES por todo suporte que foi dado na fundação da minha empresa júnior... e sentia que eu poderia fazer um trabalho melhor do que eu julgava estava sendo feito pela atual gestão.” (2012)

“Com certeza o que eu via que podia melhorar no MEJ na UFV e que talvez eu pudesse contribuir.” (2014)

Baseado nas falas percebe-se que quase todos declaram motivos ligados a profissionalização e possibilidade de contribuir com a sociedade e universidade para o ingresso na CEEMPRES. Ao tentar o cargo de diretor presidente esse discurso se altera e passa a centrar na possibilidade de produzir mudanças, visibilidade e crescimento.

“Acreditava que se não fosse presidente teria mais dificuldades para influenciar todas as mudanças que queria fazer.” (2012)

“A escolha do cargo vem da possibilidade de poder viver a liderança propriamente dita e poder tomar frente da imagem que a CEEMPRES viria a ter frente a UFV.” (2014)

“Em relação à Presidência, eu me sentia muito indignado com a situação atual da CEEMPRES e MEJ UFV, tomando rumos que eu acreditava que não eram os mais corretos e eu via nitidamente que a CEEMPRES estava perdendo sua representatividade perante as EJs do MEJ UFV, se distanciando das EJs.” (2015)

“... a visibilidade do cargo e a possibilidade de testar alguns conhecimentos do curso. Outra grande motivação foi o concorrente à presidência, já que eu acreditava numa proposta de atuação bastante diferente da defendida por ele.” (2016)

Com base nas motivações internas e externas dos indivíduos e no percurso, por eles, já desenhado dentro do MEJ, os eleitos de todos os cargos de diretoria, geralmente, já

se conhecem e em muitas situações compartilharam informações estratégicas para a construção das propostas de atuação. Assim, ao assumir as funções, os indivíduos se organizam para minimizar esforços na solução dos problemas, cumprindo assim o primeiro mecanismo da lei: **indivíduos se organizam**.

Para o alcance de bons resultados, é importante que a organização esteja centrada em torno de um corpo diretivo e com estratégias bem definidas. Nesse caso, os mecanismos organizacionais da burocracia contribuem para atender alguns elementos indispensáveis para a manutenção da elite do MEJ UFV e para a **busca da eficiência**, segundo mecanismo da lei de ferros (Michels, 1982). É necessário então: i) manter os membros representados pelos conselheiros consultivos e o próprio corpo executivo; ii) atrair novos membros, por meio do apoio e incentivo à criação de novas empresas e, para o corpo executivo processos seletivos atrativos; iii) preservar a estrutura organizacional da Central; iv) traçar estratégias (políticas) de crescimento e de desenvolvimento do MEJ UFV; e v) estratégias de atualização e incorporação das mudanças da rede (BJ).

Isso será possível, apenas, por meio de uma direx e corpo executivo capacitados, cumprindo assim, o terceiro mecanismo, **a organização interna**. Para consolidar todas as mudanças necessárias é preciso fortalecer o organismo burocrático, que resulta na oligarquização interna e, como consequência, na antidemocracia, pois as decisões caberão a um pequeno grupo dirigente.

A elitização se consolida quando essas decisões são aceitas pelos demais membros do MEJ de forma passiva, e além, quando estes creem na indispensabilidade dos diretores e presidente do conselho.

O processo de oligarquização ocorre paralelamente ao processo de burocratização. Ao buscar o desenvolvimento da organização, o controle de todas as ações por parte da maioria torna-se escasso, pois não há como supervisionar todos os assuntos administrativos. A própria divisão do trabalho torna difícil e complexo o entendimento de todas as atividades e funções. Por fim, **a profissionalização dos dirigentes**, que passam a dedicar mais tempo às atividades, cumpre o quarto mecanismo da lei de Michels.

Na CEEMPRESA a profissionalização dos dirigentes é muito acentuada. A presença dos diretores é exigida em uma infinidade de eventos da CEEMPRESA, nas trocas de gestão de todas as EJs, nos processos seletivos e em vários eventos do MEJ e também fora dele. Esses **indivíduos passam a ser referência** não apenas para a gestão, mas também para o

MEJ em geral, se estendendo para tempos futuros. Aqueles que se destacam e se tornam referência são lembrados principalmente por suas habilidades de formar e difundir ideias. Weber reforça o poder da liderança ao afirmar que esses poucos são os que possuem convicção e poder de convencimento e que usam do conhecimento e se empenham na luta para o exercício do poder.

Aqueles que se destacaram ao passar pelo MEJ tem ampla aceitação no mercado de trabalho e ainda, são recorrentemente utilizados pelo MEJ em seus discursos e principalmente nos eventos. Um exemplo dessa atuação é o ex-presidente da CEEMPRES de 2012, Ailton Cunha, que se dedicou à CEEMPRES de forma diferenciada e que retorna a eventos do MEJ e da UFV com frequência. Ele é convidado para eventos de EJs, da CEEMPRES, da Federação e de outros grupos organizados em torno do tema empreendedorismo. Além disso, ele anunciou recentemente seu ingresso no cenário político brasileiro, será candidato a deputado estadual nas próximas eleições.

Além dos mecanismos da lei de Michels, a CEEMPRES apresenta outros elementos de forma marcantes, como a circulação da elite, que ocorre aceleradamente devido à configuração do MEJ, mas que é um processo marcado pelas disputas. Ao serem perguntados sobre a relação com os antecessores e sucessores as respostas indicam as disputas e os posicionamentos marcadamente contrários.

“Muito boa! ficamos sócios de outros negócios.” (2006)

“O início com minha antecessora foi difícil já que fiz muitas críticas à gestão na sabatina, mas ao longo do ano foi tranquilo, pois ela foi tornando-se uma admiradora. E com meu sucessor era uma relação tranquila, mas que cometi o erro de me afastar pois não queria influenciar muito e atrapalhar a sua experiência de aprendizado, o que mais tarde percebi foi um dos meus maiores erros de carreira.” (2012)

“Minha relação tanto com o antecessor quanto com o sucessor era bem neutra. Tinha um pouco mais de proximidade com o antecessor, apesar dele não ter sido tão influente na minha candidatura, não me ajudou no meu PA. Me arrependi depois. Com o meu sucessor também auxiliei pouco, ajudei mais o concorrente dele, que me procurou mais.”(2014)

“Com minha antecessora a relação foi difícil, tanto antes, como durante o processo eleitoral. Era nítido que ela não queria minha candidatura/eleição, sobretudo porque temos pensamentos e formas de ver o MEJ um pouco diferentes e por ela estar

nitidamente apoiando o candidato adversário. [...] Após a eleição a relação melhorou um pouco e tivemos uma cogestão tranquila em termos de relacionamento. Com a minha sucessora, minha relação sempre foi bastante positiva, sempre me coloquei à disposição antes, durante e após a eleição (assim como me coloquei à disposição para o candidato adversário, mas me procurou apenas uma vez, às vésperas da eleição, já com plano pronto, diferente da minha sucessora). Acredito que essa relação com a sucessora foi bastante produtiva porque enxerguei desde o início que seria uma gestão que iria aproveitar os pontos positivos e buscar melhorar os pontos negativos, seguindo frentes de gestão e relacionamento com as EJs semelhante.” (2015)

“Minha relação com meu antecessor foi ótima. Sempre me auxiliou em todas as oportunidades. Buscava conselhos e auxílio todas as vezes que tinha dificuldades ou dúvidas. Com minha sucessora foi um pouco mais difícil. Ela me procurou para conversar ou tirar dúvidas poucas vezes.” (2016)

Com base nas proposições da teoria, nas respostas e nas quatro eleições vivenciadas, pode-se afirmar que a CEEMPRES se configura como uma organização fechada para os cargos de diretoria. Os diretores são selecionados dentro do próprio corpo executivo. Dificilmente um indivíduo “de fora” consegue galgar esses cargos. As falas reproduzidas acima mostram também como aqueles que não compactuam das mesmas ideias são rejeitados. Entretanto, dentro da própria diretoria há discordâncias e posicionamentos distintos.

“O processo de sucessão da minha gestão ele foi um tanto conturbado. O processo eletivo veio logo depois de algumas quebras dentro da minha diretoria. Tínhamos entregas, mas muita gente, assim como eu, ficaram muito decepcionados [...]. Isso chegou aos candidatos e eles começaram a formar meio que um time, o que causa um certo desconforto no período de co-gestão. Senti falta de maturidade naquele momento, nas eleições as perguntas do conselho eram tendenciosas porque eles tomaram parte da "dor" de algumas pessoas da diretoria. [...] O processo eletivo não foi imparcial e muito por causa da minha diretoria e da presidência do conselho”.

As candidaturas são influenciadas pelas disputas internas da diretoria. Quando há coesão e sintonia entre a atual diretoria e o candidato, estes mobilizam recursos que auxiliem na eleição, como dicas dos elementos discursivos para conquistar a confiança do conselho, pessoas a quem recorrer e que podem validar suas ações e muitas outras. Quando

ocorre da diretoria não se identificar com o candidato, são executadas ações para deslegitima-lo e descredibilizá-lo, principalmente durante a sabatina. As perguntas são estrategicamente pensadas para i) confundir o candidato; ii) apontar seus pontos fracos e dificuldades e/ou, iii) deslegitimar suas falas e ações.

Em conclusão, há toda uma movimentação para impedir a entrada no grupo de indivíduos alheios, principalmente para aqueles discordam das ações e posicionamentos daqueles que estão no poder e que propõem rupturas e mudanças.

Observa-se também que o grau de institucionalização da CEEMPRE pode variar, principalmente porque a organização é sujeita a fortes modificações externas, principalmente por parte das diretrizes da Brasil Júnior. O modelo de organização em rede marca fortemente os rumos da organização e condiciona seu sistema de competição interna e seu comportamento político.

O MEJ enquanto um movimento estudantil é uma síntese do cenário político, com capacidade de ajustes e mecanismos. Seu sucesso está condicionado à influência de suas lideranças e ao processo sucessório.

CONCLUSÕES

A burocracia envolve a utilização consciente e deliberada de um conjunto de mecanismos e sistemas operacionais cuja finalidade é fazer com que os membros interpretem e operem de forma eficiente e em direção e sentido previamente determinados.

O presente trabalho mostra a necessidade de uma “quebra” na ideia de burocracia enquanto processos e organizações lentas. Embora as organizações apresentem graus diferenciados dos elementos da burocracia weberiana, a CEEMPRES se caracteriza como uma organização burocrática por apresentar relativo grau de formalização, divisão do trabalho, graus de hierarquia, impessoalidade, competência técnica e busca por profissionalização. Porém, apresenta também elementos da disfunção da burocracia como o apego às normas, resistência às mudanças, despersonalização dos relacionamentos e concentração de tomadas de decisão.

Um desafio da CEEMPRES é utilizar a normatização e os regulamentos para estabelecer programas que auxiliem as EJs, mantendo e incentivando a autonomia dos seus membros.

Para o sucesso da nova gestão é necessário impedir que esta seja contaminada pelos velhos hábitos de gestão, aliado à coesão interna da equipe. Os novos diretores precisam conquistar legitimidade frente ao conselho, garantir a manutenção dos ânimos dos membros da CEEMPRES e fazer cumprir suas propostas de candidaturas, aliadas ao cumprimento das metas e objetivos do planejamento estratégico.

A CEEMPRES necessita de agentes de mudanças, aqueles indivíduos com disposição e iniciativa, capazes de contornar as adversidades e inspirar pessoas. O desenvolvimento da CEEMPRES impõe-se, hoje, como necessidade estratégica frente às instâncias e EJs aproveitando as oportunidades e promovendo a profissionalização dos empresários do MEJ UFV. É preciso considerar que os esforços tendem a ser enormes, pois a CEEMPRES está imersa em um ambiente pouco propenso a aceitar ações inovadoras e empreendedoras.

Entretanto, esse ambiente pode também representar uma oportunidade de mudança e melhorias, como a retomada de um trabalho que volte a ser expressão da lógica social, ou seja, da contribuição com a sociedade e também o fortalecimento da lógica profissional, o motivo de existir das EJs.

O MEJ, reconhecidamente, é responsável por proporcionar o desenvolvimento de habilidades comportamentais, tais como pensamento crítico, além da convivência com o trabalho sob pressão e o trabalho em grupo, a liderança, a negociação e a habilidade para resolver problemas. Para que esse desenvolvimento seja efetivo na CEEMPRES é necessário incentivar o empreendedorismo através da flexibilidade, do compartilhamento de responsabilidades no ambiente organizacional e, principalmente, que as informações sejam difundidas através de um processo de comunicação efetivo e direto.

É imprescindível ainda, capacitar o conselho deliberativo para que compreendam e saibam lidar com o papel que desempenham e o poder decisório que possuem. Uma mudança cultural da organização requer novos procedimentos e condutas por parte das lideranças. Os diretores devem agir cotidianamente, partilhando as decisões com seus gerentes e assessores, além de tirar o máximo de proveito dos conhecimentos e experiências dos conselheiros consultivos. Necessitam também de jogo de cintura, flexibilidade, diplomacia e talento político.

Finalmente, é fundamental promover um senso de trabalho em equipe na CEEMPRES, e fazer com que cada membro sinta a importância de seu trabalho e de seu empenho, para que esteja motivado a se aperfeiçoar cada dia mais. Ao fazer uso das habilidades dos colaboradores é possível agregar valor e fortalecer a organização.

Portanto, conclui-se que apesar das dificuldades enfrentadas para o processo de racionalização das atividades, ele acontece. Para que a racionalização ocorra e, não apenas da CEEMPRES, mas do MEJ como um todo, é necessário maior protagonismo individual por parte das lideranças. É possível perceber ainda, que as lideranças necessitam de todo o aparato da rede (instancias e EJs) para maximizar esse processo de formação e que as competências desenvolvidas permitem ir além do MEJ.

REFERÊNCIAS

ALBINO, Pablo Baião Murta; CRUZ, Bruno de Souza, **Projeto CEMP Jr.** Viçosa, 1999. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4xgluNgeERwJ:ftp://ftp.ufv.br/ce/Projeto.dot+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em 08 de novembro de 2017.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARAÚJO, Lillian Gardenal de. **Lógicas Institucionais e Respostas Estratégicas em Organizações Híbridas: o Caso das Empresas Juniores.** Dissertação (Dissertação em administração) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2017.

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

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, v. 8, n. May 2014, p. 1–44, 2014.

BERELSON, B. Content analysis. In: **Communication Research.** New York: University Press, 1952

BOTTOMORE, Thomas B. **As elites e a sociedade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1974. Disponível em <https://elitespoderpolitico.files.wordpress.com/2014/08/t-b-bottomore-as-elites-e-a-sociedade.pdf>. Acesso em 08 de novembro de 2017.

BRASIL. **Lei 13.267 de 06 de abril de 2016.** Lei das Empresas Juniores. Brasília, 2016. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm. Acesso em 05 de novembro de 2017.

BRASIL JÚNIOR, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Planejamento estratégico da rede 2013-2015.** Brasília, 2012. Disponível em https://www.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/10/Planejamento_Estrategico_da_BJ_2013-2015.pdf. Acesso em 04 de novembro de 2017.

BRASIL JÚNIOR, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Estatuto Social da Brasil Júnior Brasil,** 2013. Disponível em: https://www.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/8/Estatuto_BJ_2015.pdf. Acesso em 04 de novembro de 2017.

BRASIL JÚNIOR, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Relatório do Censo & Identidade Brasil Júnior,** São Paulo, 2015. Disponível em: https://www.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/2/Censo_Identidade_2

[014 - VF.pdf](#). Acesso em 04 de novembro de 2017.

BRASIL JÚNIOR, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018**, São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/12/Planejamento_Estrategico_da_Rede_2016-2018.pdf. Acesso em 04 de novembro de 2017.

CEEMPRES – Central Estudantil de Empresas Juniores. **Estatuto Social da CEEMPRES**, 2014.

CENDEV – Centro Tecnológico de desenvolvimento Regional de Viçosa. <http://www.centev.ufv.br/pt-BR/who-we-are>.

CHIAVENATO, Idalberto - **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRUZ, Yasmin Lopes. **Instrumentos de gestão para Redes de Cooperação: uma análise da gestão na Central Estudantil das Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa (CEEMPRES)**. Monografia – Universidade Federal de Viçosa, Ciências Contábeis, Viçosa, 2016.

GARCIA, Fernando Coutinho. A lei de ferro da oligarquia e o discurso da participação. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 28(2)55-58 abr.-jun. 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1999.

GILL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ed. São Paulo, Atlas, 2008.

HAIGH, N.; HOFFMAN, A. J. Hybrid organizations : The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, v. 41, n. 2, p. 126–134, 2012.

HOLLANDA, Cristina Buarque de. **Teoria das elites**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

LEMONS, A. H. C.; COSTA, A. M.; VIANA, M. D. A.;. Empregabilidade e inserção profissional: expectativas e valores dos participantes de empresas juniores. **Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 91-104, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MICHELS, Robert. *Sociologia dos Partidos Políticos*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1982.

Núcleo. *QueConceito*. São Paulo. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/nucleo>>. Acesso em: 11/12/2017.

OLIVEIRA, Gercina Lopes de. A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, 4 (2): 47-74, jul./ dez. 1970.

PENNA, Ryoich Oka. **Formação de lideranças na rede do Movimento Empresa Júnior**. Monografia – Universidade Federal de Juiz de Fora, Administração, Juiz de Fora, 2015.

SARTI, Ingrid. A lei de ferro de Michels e o pluralismo: a democracia na guerra fria. **Revista de Sociologia e Política** V. 20, Nº 44: 73-81 nov. 2012.

SCHIMITT, Cláudia Job. Redes, atores e desenvolvimento rural: perspectivas na construção de uma abordagem relacional. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 13, no 27, mai./ago. 2011, p. 82-112.

UFV. **Resolução** nº 12/1997/CONSU. Normatiza o funcionamento das empresas juniores. Disponível em <http://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/12-971.pdf>. Acessado em 05/11/2017.

UFV. **Resolução** nº 19/2002/CONSU. Normatiza o funcionamento das empresas juniores. Disponível em <http://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/19-02.pdf>. Acessado em 05/11/2017.

UFV. **Resolução** nº 02/2010/CONSU. Disponível em http://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/10_021.pdf. Acessado em 05/11/2017.

UFV. **Resolução** nº 05/2012/CONSU. Disponível em http://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/12_051.pdf. Acessado em 05/11/2017.

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WEBER, Max. **Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma Construção do Tipo Ideal**. In: CAMPOS, Edmundo (organização e tradução). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1966.

APÊNDICE A

Formulário de Pesquisa Movimento Empresa Júnior

1. Dados socioeconômicos

1.1 Nome Completo:

1.2 Sexo:

masculino Feminino

1.3 Cor/ Etnia:

Branco(a) Pardo(a) Negro(a) Amarelo(a) Indígena

1.4 Reside em qual cidade?

1.5 Qual sua Formação Acadêmica? (graduação e pós)

1.6 Atua na sua área de formação?

1.7 Trabalha em qual empresa/organização?

1.8 Qual seu cargo atual?

2 Participação no MEJ

2.1 Participou de qual Empresa Júnior?

2.2 Ocupou quais cargos na EJ?

2.3 Ano que ocupou a presidência da CEMP/CEEMPRES?

2.4 Ocupou algum outro cargo na CEMP/CEEMPRES? Qual?

2.5 Como era a relação da sua EJ com a CEMP/CEEMPRES?

2.6 Quem eram os demais diretores da CEMP/CEEMPRES na gestão que você atuou?

2.7 A CEMP/CEEMPRES possuía professor supervisor/orientador na gestão que você atuou? Em caso positivo, quem era o professor?

2.8 Quem foi a pessoa que ocupou o cargo de presidência antes de você?

2.9 Quem foi o seu Sucessor?

2.10 Como era a relação da sua EJ com a FEJEMG?

3 Teoria das elites

3.1 O que te motivou a participar da CEMP/CEEMPRES?

- 3.2 Porque escolheu o cargo de presidente?
- 3.3 Quais pessoas te incentivaram a tentar o cargo de presidência?
- 3.4 Quais etapas compunham o processo eleitoral (capacitação, formação de chapa, escrita de PA, sabatina)?
- 3.5 Haviam concorrentes para o cargo de presidente?
 - 3.5.1 Sim. Quem? _____
 - 3.5.2 Não.
- 3.6 Como foi sua sabatina/processo de eleição?
- 3.7 Quando você assumiu o novo cargo houve co-gestão? Como ela se deu?
- 3.8 Você contribuiu e de que maneira para a instituição de novas ações de relacionamento com as EJs e com as Instancias?
- 3.9 Como era a relação da CEMP/CEEMPRES com as EJs?
- 3.10 Como era a relação da CEMP/CEEMPRES com as instancias?
- 3.11 Como era a relação da CEMP/CEEMPRES com a UFV/administração superior?
- 3.12 Como se deu o processo de sucessão da sua gestão? E da diretoria de presidência?
- 3.13 Houve “captação” de candidatos ou eles surgiram espontaneamente no decorrer da gestão?
- 3.14 Houveram quantos candidatos à sucessão da Presidência?
- 3.15 Você fez cogestão com seu sucessor? Em que consistiu a cogestão?
- 3.16 Como era a sua relação com seu antecessor? E com quem te substituiu?

4 Teoria da burocracia

- 4.1 Quando assumiu a presidência a CEMP/CEEMPRES possuía planejamento estratégico?
 - 4.1.1 Sim
 - 4.1.1.1 Qual o prazo de vigor do PE?
 - 4.1.1.2 Houve revisão?
 - 4.1.1.3 Quais as dificuldades encontradas para executar o PE em vigor?
 - 4.1.2 Não.
 - 4.1.2.1 A qual motivo você atribui a falta de um PE?

4.1.2.2 O que foi feito pela sua gestão para sanar a falta de um planejamento?

4.1.2.2.1 No caso da elaboração de um PE, você lembra quais as ferramentas utilizadas?

4.2 Houveram dificuldades relacionadas a (falta) de processos vividos pela sua gestão? Quais?

4.3 Você acredita que os processos ou a falta deles contribuiu para os resultados da sua gestão? Como?

4.4 Quais as principais dificuldades da sua gestão?

4.5 Quais os principais resultados da sua gestão?

4.6 Foram instituídos programas ou eventos novos no decorrer da sua gestão? Quais?

4.7 Os cargos possuíam atividades definidas? Havia registro dessas definições?

4.8 Quais as ações/ferramentas utilizadas para trazer eficiência para as atividades da CEEMPRES?

ANEXO A

Ata de Eleição 1998

1

Ata da primeira Assembleia Ordinária da Central de Empresas Juniores. No dia trinta de julho de mil novecentos e noventa e oito, às dez e duas dezenove horas, no Auditório da Biblioteca Central da Universidade Federal de Viçosa, realizou-se Assembleia de aprovação do estatuto da Central de Empresas Juniores. O Senhor Mauri Alex de Barros Pimentel, deu início a leitura do estatuto para que em seguida, os integrantes pudessem aprovar tal estatuto, mostrando os pontos concordantes e discordantes. A Central de Empresas Juniores, será uma associação sem fins lucrativos com sede própria, vinculada à Universidade Federal de Viçosa e será formada pelas Empresas Juniores que possuam CGC. O Presidente da Federação de Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais, Senhor Rodrigo Ventura Oliveira, ratifica que a Central de Empresas Juniores deverá proporcionar a confirmação da maioria absoluta e que, na dúvida, o quorum deverá ser de cinquenta e um por cento. O presidente da Administração Júnior e membro da Central de Empresas Juniores, pediu a mudança do nome de Central das Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa para Central de Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa. O Senhor Luiz Costa, membro do Diretório Acadêmico de Administração, participante da assembleia, porém não membro da Central de Empresas Juniores, pediu a especificação de quem terá direito à voz e voto nas assembleias e também esclarecimentos sobre a extinção da Central de Empresas Juniores. De acordo com o estatuto, todos os encaminhamentos deverão ser votados pelos membros representantes das Empresas Juniores, logo após, registrados em ata. O Senhor Mauri Alex de Barros Pimentel ratifica ainda que após a votação dos encaminhamentos, os quais deverão ser públicos e notórios, os membros aprovem o estatuto. Quanto à diretoria da Central de Empresas Juniores houve duas duas candidaturas prévias Diretor Presidente, Senhor Leonardo Homelas Malta, brasileiro, estudante universitário, residente à rua Padre Anchieta, 147/202, nesta cidade,

CPF 603935646-49, RG M-7992288; e Diretor Administrativo, Senhor Erick Cerqueira La-Gatta, brasileiro, estudante universitário, residente à rua Padre Anchieta, 147/202, nesta cidade, CPF 031175506-23, RG M-7992288. Após a votação e sem mais candidaturas, os citados foram eleitos. O Senhor Mauri apresentou a todos o primeiro logotipo da Central de Empresas Juniores. Após as deliberações da assembléia, foi dada a palavra ao Senhor Diretor Presidente, Leonardo Homelas Malta. Em seguida foi dada a palavra ao primeiro Diretor Administrativo, Senhor Erick Cerqueira La-Gatta, nada mais fazendo a tratar e encerrada a cerimônia, o Senhor Mauri Alex de Barros Pimentel encerrou a sessão agradecendo a presença de todos. Em Camila C. B. Ferreira, secretária "ad hoc", lava digo lavarei a presente ata, que lida e achada conforme, será assinada. Dito RG M-8.531.566 do Senhor Leonardo Homelas Malta

Leonardo Homelas Malta
Erick Cerqueira La-Gatta
Camila C. B. Ferreira
Mauri Alex Pimentel
Pablo Murta Baião Albino
Everton Rodrigues da Silva
Alaísio Moraes Lopes
Elerson N. Nogueira

Leonardo Homelas Malta
Erick Cerqueira La-Gatta

Camila Aleste Brandão Ferreira

Pablo Murta Baião Albino

Everton Rodrigues da Silva

Alaísio Moraes Lopes

Elerson N. Nogueira

Ata da segunda reunião, digo, Assembléia Geral da Central de Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa no dia nove de dezembro de mil novecentos e noventa e oito, às doze horas e trinta minutos na sala 118 do pavilhão de aulas. Neste dia o Senhor Erick Cerqueira La-Gatta se desligou da Central de Empresas Juniores, sendo indicado, a seguir, o Senhor Pablo Murta Baião Albino, RG M-8 054282, CPF 04415177654, e eleito por