

ELLEN RAMOS CARDOSO

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR:  
DIAGNÓSTICO E PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A CEEMPRESA**

Viçosa - MG

Curso de Comunicação Social/Jornalismo da UFV

2017

ELLEN RAMOS CARDOSO

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR:  
DIAGNÓSTICO E PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A CEEMPRESA**

Projeto experimental apresentado ao Curso de Comunicação Social/ Jornalismo da Universidade Federal de Viçosa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Rennan Lanna Martins Mafra

Viçosa - MG

Curso de Comunicação Social/Jornalismo da UFV

2017



Departamento de Artes e  
Humanidades do Curso de  
Comunicação Social/Jornalismo

Projeto experimental intitulado *Comunicação estratégica e o Movimento Empresa Júnior: diagnóstico e plano de comunicação para a CEEMPRESA*, de autoria da estudante Ellen Ramos Cardoso, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Rennan Lanna Martins Mafra - orientador  
Professor do Curso de Comunicação Social/ Jornalismo da UFV  
Doutor em Comunicação Social pela UFMG

---

Prof. Felipe Lopes Menicucci  
Professor do Curso de Comunicação Social/ Jornalismo da UFV  
Mestre em Comunicação Social pela UFJF

---

Prof. Ricardo Duarte Gomes da Silva  
Professor do Curso de Comunicação Social/Jornalismo da UFV  
Doutor em Comunicação pela UFMG

Viçosa, 30 de novembro de 2017.

**RESUMO:** O presente trabalho é um projeto experimental que visa elaborar um plano de comunicação para a Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV - CEEMPRES. O objetivo é analisar as atuais práticas de comunicação vivenciadas pela instituição para, assim, adequar algumas práticas e construir um plano de comunicação que permita com que a CEEMPRES se comunique de forma mais sistemática e especializada com seus públicos. Neste trabalho, trazemos recortes da história do Movimento Empresa Júnior (MEJ), suas diretrizes e regulamentação, bem como o histórico do MEJ na Universidade Federal de Viçosa. Além disso, tratamos sobre a relação do empreendedorismo e do empreendedorismo social com o Movimento e os desafios da comunicação em organizações do Terceiro Setor. Esses referenciais conceituais foram fundamentais para a constituição de um diagnóstico de comunicação para a CEEMPRES, realizado a partir de uma pesquisa de campo, que investigou registros documentais, atuais gestores da organização e empresários juniores. Os resultados da pesquisa foram sistematizados e subsidiaram a produção de um plano de comunicação, amparado tanto por sugestões de modificações na gestão da comunicação da CEEMPRES, quanto por indicativos de públicos, objetivos estratégicos de comunicação e instrumentos decorrentes, e metas para avaliação dos novos processos sugeridos.

**PALAVRAS CHAVES:**

MEJ; comunicação organizacional; planejamento de comunicação

**ABSTRACT:** The present work is an experimental project that aims to elaborate a communication plan for the Student Center of UFV - CEEMPRES. The objective is to analyze the current communication practices experienced by the institution in order to adapt some practices and build a communication plan that allows CEEMPRES to communicate in a more systematic and specialized way with its audiences. In this work, we bring clippings from the history of the Junior Enterprise Movement (MEJ), its guidelines and regulations, as well as the history of the MEJ at the Federal University of Viçosa. In addition, we deal with the relationship of entrepreneurship and social entrepreneurship with the Movement and the challenges of communication in Third Sector organizations. These conceptual references were fundamental for the constitution of a communication diagnosis for CEEMPRES, based on a field research, which investigated documentary records, current organizational managers and junior entrepreneurs. The results of the research were systematized and subsidized the

production of a communication plan, supported by suggestions for modifications in the management of CEEMPRE communication, as well as public indicative, strategic communication objectives and resulting instruments, and targets for the evaluation of new processes suggested.

**KEY-WORDS**

MEJ, organizational communication, communication plan

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 1 – Movimento Empresa Júnior: história, diretrizes, aspectos educacionais e estrutura organizacional</b> .....	11
1.1. Histórico.....	11
1.2. Aspectos jurídicos e didáticos-pedagógicos do MEJ.....	12
1.3. Panorama do Movimento Empresa Júnior no Brasil .....	14
1.4. Estrutura organizacional das instâncias do Movimento.....	16
1.5. O Movimento Empresa Júnior em Viçosa .....	24
1.5.1. A CEEMPRESA.....	25
<b>CAPÍTULO 2 – Empreendedorismo e Empreendedorismo Social: possibilidades e caminhos no Movimento Empresa Júnior</b> .....	28
2.1. Empreendedorismo Social e sua relação com o Movimento Empresa Júnior .....	30
<b>CAPÍTULO 3 – A comunicação nas organizações e sua importância para entidades do Terceiro Setor</b> .....	33
3.1. A importância da Comunicação para o Terceiro Setor.....	36
<b>CAPÍTULO 4 – Diagnóstico de Comunicação e os desafios da comunicação no MEJ enquanto Terceiro Setor</b> .....	40
4.1. Os desafios da Comunicação no Terceiro Setor .....	41
4.1.1. A comunicação nas instâncias representativas do MEJ .....	42
4.2. O Diagnóstico de Comunicação da CEEMPRESA .....	46
4.2.1 A pesquisa .....	46
4.2.2. Metodologia .....	49
4.2.2.1. Triangulação de metodologias .....	52
4.2.3. Resultados .....	53
<b>CAPÍTULO 5 – Planejamento de Comunicação: importância e diretrizes</b> .....	68
5.1. Planejamento estratégico de comunicação.....	70

5.1.1. Etapas do planejamento de comunicação .....	71
5.2. Plano de Comunicação da CEEMPRE .....	72
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	88
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	90
<b>APÊNDICES</b> .....	98

## INTRODUÇÃO

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu na França, em 1967 e chegou ao Brasil no final da década de 1980. Hoje, o Brasil é considerado um terreno fértil para investimentos nas empresas juniores e lidera o ranking mundial como o país que possui o maior número de empresas juniores no mundo. Segundo o Relatório Censo e Identidade, desenvolvido pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Júnior, em 2016, o setor movimentou mais de R\$ 11 milhões e as empresas juniores confederadas elaboraram 4.865 projetos de consultoria. A expectativa para 2017, de acordo com o Planejamento Estratégico da Brasil Júnior é que o faturamento das empresas juniores chegue na casa dos R\$ 15 milhões e que elas realizem 6.900 projetos de consultoria em todo o Brasil.

O MEJ brasileiro apresenta três camadas de representação: a Brasil Júnior, que representa o movimento a nível nacional e global; as federações, que representam as EJs a nível estadual e os núcleos, que representam as empresas juniores nos municípios onde as mesmas estão inseridas. Assim, nesse projeto experimental, decidimos investigar as práticas comunicacionais vivenciadas pela Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV – CEEMPRES – para compreendermos como a organização se comunica com seus públicos e como ela incentiva o empreendedorismo social, visto que este é um dos princípios do movimento, para que posteriormente pudéssemos propor um plano de comunicação que tem o intuito de potencializar a comunicação da Central para com seus públicos.

A escolha pela CEEMPRES se deve, além de estarmos desenvolvendo esse projeto na Universidade Federal de Viçosa, pelo fato do núcleo ser a maior instância de nível municipal de Minas Gerais, representando 40 empresas juniores e por ser o segundo maior núcleo do país, ficando atrás apenas da UNESP.

Nesse sentido, o objetivo geral desse projeto é elaborar um plano de comunicação que permita a CEEMPRES o alcance de sua missão que é alinhar, potencializar e representar o MEJ-UFV. Os objetivos específicos são: a) Investigar as concepções de comunicação que existem historicamente na CEEMPRES; b) Examinar expectativas com relação à comunicação presentes no âmbito da atual gestão; c) Compreender as configurações que a comunicação assume no cenário da CEEMPRES; d) Propor melhorias e ações no processo de planejamento comunicacional da CEEMPRES para sugerir melhorias e soluções na Diretoria de Comunicação da Central.

Para que o trabalho saísse do papel, tivemos a primeira reunião para discutir como seria feito a realização do projeto experimental em 17 agosto de 2017. Nesse encontro, definimos os eixos que guiariam a pesquisa teórica, baseada em Movimento Empresa Júnior, Empreendedorismo Social, Comunicação para organizações e Comunicação para instituições do Terceiro Setor. Assim, o período de 17 de agosto a 14 de setembro foi destinado para a pesquisa teórica, de forma que os demais meses fossem dedicados ao desenvolvimento da pesquisa.

Simultaneamente à realização do referencial teórico, procuramos refazer o contato com a Diretoria Executiva da CEEMPRES para saber se a mesma estava disposta a colaborar com as informações que poderiam ser solicitadas durante a pesquisa de campo do projeto.

Demos início à pesquisa empírica em meados do mês de setembro. Na oportunidade buscamos documentos oficiais que focassem em definir os objetivos da instituição e que pudessem esclarecer como era feita a gestão da comunicação pela CEEMPRES e decidimos conversar com outras instâncias representativas do Movimento Empresa Júnior, Brasil Júnior e FEJEMG, para que pudessemos entender como era feita a gestão da comunicação dessas instâncias e assim ter uma base mais sólida para analisar a comunicação da CEEMPRES. Também realizamos uma pesquisa qualitativa com os atuais diretores e presidente do Conselho da organização para compreender a visão que os gestores têm da comunicação na organização e uma pesquisa quantitativa com os empresários juniores para verificar em quais meios de comunicação eles estão presentes.

No dia 28 de setembro, definimos a metodologia a ser utilizadas nas pesquisas quantitativa e qualitativa. E, no mesmo dia, demos início a realização das pesquisas. Com todas as informações em mãos, fizemos um diagnóstico da comunicação da CEEMPRES e posteriormente propusemos um plano de comunicação, onde definimos os principais públicos da Central, objetivos estratégicos para cada um dos públicos listados, os instrumentos para o alcance desses públicos, bem como metas que guiariam a diretoria em suas ações. Além disso, propusemos um calendário anual e mensal de postagens.

Nesse sentido, os capítulos deste projeto experimental são cinco. O capítulo 1 objetiva compreender o histórico do Movimento Empresas Júnior no mundo, no Brasil e da Universidade Federal de Viçosa, bem como entender as diretrizes e os aspectos pedagógicos do movimento e sua organização. Para isso foram utilizadas abordagens de autores Lewinski, Pilatti, Kovaleski e Frasson (2009), Spagnof e Bastos (2012), Carrieri e Pimentel (2004), Abreu e Emmendoerfer (2007), Oliveira (2005), Sangaletti e Carvalho

(2004), além de documento oficiais como a Lei Federal 13.267 de 2016 que regulamenta as empresas juniores e o Conceito Nacional de Empresa Júnior.

O capítulo 2 tem a finalidade de compreender o empreendedorismo e o empreendedorismo social e a relação que essas duas temáticas tem o com movimento de empresas juniores. Nele usamos autores como: Dornelas (2001), Dolabela (2006), Gandolfi e Gandolfi (2010), Shumpter (1997) e Loures e Calado (2010).

O capítulo 3 faz uma explanação acerca do tema de comunicações nas organizações e os desafios encontrados nas entidades do Terceiro Setor segundo as perspectivas de Cardoso (2005), Kunsh (2003), Meneghetti (2010), Colombini (2006) e Griebeler (2014).

O quarto capítulo analisa a pesquisa empírica realizada com os gestores da CEEMPRES, os empresários juniores e os documentos encontrados. Dessa forma, por meio da triangulação de metodologias analisaremos as concepções de comunicação vivenciadas pela CEEMPRES.

Já no capítulo 5, iremos apresentar um plano de comunicação para a diretoria de comunicação do núcleo de empresas juniores da UFV, apresentando qual o público, objetivos e metas que devem ser alcançadas pela organização. O plano de comunicação foi voltado para o uso das mídias *online* que a entidade dispõe atualmente.

## **CAPÍTULO 1 – Movimento Empresa Júnior: história, diretrizes, aspectos educacionais e estrutura organizacional**

### **1.1. Histórico**

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) é um fenômeno contemporâneo de aprendizagem que tem o objetivo de proporcionar o desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal de seus participantes. Tal prática visa possibilitar o aprendizado teórico com ações aplicadas a empresas de pequeno e médio porte, sendo que todas as atividades são orientadas por um professor supervisor.

De acordo com Lewinski, Pilatti, Kovalski e Frasson (2009, p.1), o movimento “proporciona aos estudantes o canal de ligação com o mercado profissional, incentivando a educação continuada, desenvolvimento comportamental e a prática dos conteúdos acadêmicos”.

Para Spangof e Bastos (2012, p.1), o movimento “é uma estratégia de ensino criativa que possibilita a atualização e contribui na formação de profissionais empreendedores”. Assim, o MEJ surge como uma alternativa viável para profissionais conscientes, com visão sistêmica e dotados de competências empreendedoras.

Para Carrieri e Pimentel os principais objetivos do Movimento são:

O desenvolvimento pessoal e profissional do aluno, por meio do estímulo à utilização do raciocínio crítico, analítico e empreendedor, almejando a aplicação prática dos conhecimentos teóricos assimilados em sala de aula; a contribuição à sociedade pelos trabalhos desenvolvidos pelos alunos, a um baixo custo, com alta qualidade e orientação dos professores; e a intensificação do relacionamento entre instituições de ensino e o mercado de trabalho, promovendo um caráter mais pragmático ao ensino, verificando e executando as teorias acadêmicas e incrementando as relações de trabalho com novas tecnologias gerenciais. Assim, nota-se que há uma grande complexidade envolvendo esse tipo de organização, pois ela congrega em si objetivos, valores e ações, aparentemente diferentes, beneficiando a todos os setores da sociedade envolvidos. (CARRIERI E PIMENTEL, 2004, p.12 e 13)

O MEJ surgiu na França em 1967 na *L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris – ESSEC* quando estudantes conscientes da necessidade de experiências práticas que complementassem a formação acadêmica criaram a Junior Enterprise, com o objetivo de complementar a formação através de uma vivência empresarial antes mesmo da conclusão dos cursos que estavam realizando.

Em 1969, quando já existiam mais de vinte empresas juniores francesas, foi criada a Confederação Francesa de Empresas Juniores (CNJE). Essa Confederação representa, até os dias atuais, o Movimento Empresa Júnior Francês.

Tal prática se disseminou pelas maiores universidades europeias, tanto que em 1986, o MEJ já havia atingido a marca de mais de 100 empresas. De acordo com Abreu e Emmendoerfer (2007), a expansão de EJs pela Europa fez surgir, em 1990, a Confederação Européia de Empresas Juniores (GEIE), composta por Espanha, França, Suíça, Itália, Portugal, Holanda e suas respectivas Confederações Nacionais. Dois anos depois, juntamente com Alemanha e Noruega, a GEIE transformou-se em Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE).

A chegada do movimento de empresas juniores no Brasil aconteceu vinte anos após a criação da primeira EJ. Na época, de acordo com Carrieri e Pimentel (2004), a Câmara de Comércio França-Brasil publicou um anúncio em jornal convocando jovens interessados em implantar uma empresa júnior. No ano seguinte, foi fundada a Empresa Júnior da Fundação Getúlio Vargas, EJFGV, a primeira empresa júnior brasileira. Posteriormente foram criadas a Júnior FAAP, na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e a Poli Júnior, na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Ao longo de toda a década de 1990 o movimento foi se fortalecendo, surgindo novas empresas e estimulando a agregação entre elas. Para que o movimento ganhasse legitimidade e representatividade nacional, em 2003, durante o Encontro Nacional de Empresas Juniores, foi criada a Brasil Júnior (BJ), confederação Brasileira de Empresas Juniores.

Em Minas Gerais, de acordo com a Federação Mineira de Empresas Juniores (2007), o movimento chegou em 1989 com a criação da Masci, empresa júnior da Faculdade Machado Sobrinho, em Juiz de Fora. Em Viçosa, o movimento teve seu início em 1993, com a criação da Empresa Júnior de Engenharia Florestal da UFV.

## **1.2. Aspectos jurídicos e didáticos-pedagógicos do MEJ**

As empresas juniores que compõe o movimento brasileiro são denominadas, segundo a Lei Federal 13.267 de 2016, associação civil sem fins lucrativos, gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, “com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de

trabalho”. (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2016). Para Matos (1997), as associações juniores não se caracterizam como uma ONG, mas possuem finalidades acadêmicas e de prestação de serviços para a comunidade.

Segundo a Brasil Júnior (2015):

Na prática, Empresa Júnior é uma empresa formada apenas por estudantes de graduação que prestam projetos para micro e pequenas empresas. Durante a execução desses projetos e no dia a dia da empresa, os universitários aprendem sobre gestão, se especializam em sua área de atuação e têm contato direto com o mercado. Assim, por meio da vivência empresarial, adquirem competências fundamentais para um empreendedor. (BRASIL JÚNIOR, 2015, p.6)

Com base no Conceito Nacional de Empresas Juniores, as finalidades do MEJ são:

I – Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) cursos de graduação ao(s) qual (is) a Empresa Júnior for vinculada; II – Realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade; III – Fomentar o empreendedorismo de seus associados. (CONCEITO NACIONAL DE EMPRESAS JUNIORES, 2003).

Toda empresa júnior também deve estar vinculada a pelo menos uma instituição de ensino superior e a pelo menos um curso de graduação. No entanto, as EJs têm gestão autônoma em relação à direção da universidade ou qualquer outro centro acadêmico. De acordo com Moretto (2004), apesar de receber apoio físico e de infraestrutura necessária, as empresas juniores apresentam estrutura jurídica própria, com CNPJ, Nota Fiscal, Estatuto e Regimento Interno.

Com base na regulamentação federal vigente sobre as empresas juniores, as mesmas só podem realizar projetos e serviços que estejam de acordo com pelo menos uma das seguintes: 1. Estejam inseridos no conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada; 2. Sejam fruto de competências ou qualificações decorrentes do conteúdo programático do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada; 3. Sejam atribuições da categoria de profissionais, determinados por lei regulamentadora das categorias profissionais, à qual os alunos de graduação do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada fizerem parte. (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2016).

Além disso, por serem associações sem fins lucrativos, as empresas juniores não podem, de nenhuma forma, por intermédio da realização de seus projetos ou qualquer

outra atividade, captar recursos financeiros para seus integrantes ou para faculdade a que estiver vinculada. “A renda obtida com os projetos e serviços prestados pelas empresas juniores nos seus respectivos segmentos de atuação deverá ser reinvestida na atividade educacional de associação” (BRASIL JÚNIOR, 2015, p.7).

Para Abreu e Emmendoerfer (2007) em virtude do caráter educacional da EJ, os preços dos projetos de assessoria e consultoria são abaixo do valor encontrado no mercado. Entretanto, o principal argumento utilizado publicamente para a conquista de clientes é que os serviços prestados pelas empresas tendem apresentar padrão de qualidade, visto que são obrigatoriamente orientados por professores ou profissionais da área.

Outro fator que deve ser ressaltado em relação ao movimento é seu caráter pedagógico, uma vez que este permite aos universitários aprender sobre gestão, práticas experimentais e serviços da área de atuação do curso. Assim, o Movimento Empresa Júnior contempla a tríade do ensino universitário: o ensino, a pesquisa e a extensão.

A base do ensino é atendida na proporção em que as atividades desempenhadas pelas EJs são monitoradas e orientadas por professores orientadores, estabelecendo uma relação contínua entre teoria e prática sobretudo no que diz respeito ao planejamento, à execução e à avaliação das atividades.

Em relação a pesquisa, Oliveira (2005), diz que a mesma é atendida pois para criar a organização técnica e administrativa da empresa, os alunos deverão pesquisar e comparar quais elementos e características são necessários para a constituição e desenvolvimento da EJ.

Já em relação a extensão, uma empresa júnior relaciona-se com seu público, principalmente com pequenos e médios empresários, e por ser uma associação que não visa o lucro, sua missão é, segundo Oliveira (2005), servir a comunidade, oferecendo serviços especializados que contribuam efetivamente para ações bem planejadas em busca de resultados efetivos.

### **1.3.Panorama do Movimento Empresa Júnior no Brasil**

O movimento de empresas juniores vem ganhando cada vez mais espaço no cenário brasileiro. Para Carrieri e Pimentel (2004), isto se deve ao crescente número de instituições de ensino superior, que são o principal vínculo de tais empresas, sobretudo ao desenvolvimento de trabalhos cada vez melhores, embasados em uma maior

compreensão da realidade e no aprendizado que os estudantes adquirem ao transformar o conhecimento ministrado nas salas de aula em ideias que são aplicadas na prática, contribuindo assim para o desenvolvimento de milhares de micro e pequenas empresas brasileiras.

No mercado, os projetos realizados por meio da empresa júnior impactam positivamente sobretudo micro e pequenas empresas que usufruem de serviços de qualidade a valores mais acessíveis, os quais, além de proporcionar aprendizado técnico aos executores do projeto, ainda influenciam no desenvolvimento deste segmento empresarial. (CARRIERI e PIMENTEL, 2004, p.10)

Segundo o Relatório Censo e Identidade produzido pela Brasil Júnior em 2016, no Brasil existem mais de 438 empresas juniores. Nesse cenário, o país se configura como líder mundial no segmento, uma vez que a Europa, onde o movimento surgiu na década de 1960, possui apenas 300 iniciativas operando nos mesmos moldes.

Para Lewinski, Pilatti, Kovaleski e Frasson (2009), o Brasil é considerado um terreno fértil para investimentos nas empresas juniores. Em 2016, o setor movimentou mais de R\$ 11 milhões e as empresas juniores confederadas elaboraram 4.865 projetos de consultoria. Desse total, 41,6% foram realizados para micro e pequenas empresas.

O movimento brasileiro é unido por um propósito: os empresários juniores acreditam “em um país mais competitivo, com empresas melhores, governos melhores e universidades melhores; mais ético, íntegro e comprometido com a verdade; mais meritocrático, onde as pessoas são protagonistas de seu crescimento e mais realizador, onde boas ideias saem do papel” (BRASIL JÚNIOR, 2015, p.13). Dessa forma, a missão do MEJ brasileiro se resume em formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil.

O empreendedor, muitas vezes, está ligado a um indivíduo que abre ou possui uma empresa. Entretanto, o termo adotado na estratégia do MEJ nacional significa, de acordo com a confederação “indivíduo que, por meio de aprofundada competência em gestão e elevado senso de responsabilidade, é capaz de gerar resultados de grande impacto e abrangência na sociedade”. (BRASIL JÚNIOR, 2015, p.7 e p.8)

Dessa forma, o empreendedor formado no Movimento Empresa Júnior nacional recebe um aprendizado baseado em três pilares que regem a iniciativa: o Aprendizado por Gestão, Aprendizado por Projetos e a Cultura Empreendedora.

Por Aprendizado por Gestão, o estudante tem a oportunidade de aplicar o conhecimento na prática, recebendo contato direto com os processos gerenciais e com o

mercado. A experiência com gestão permite, ao empresário júnior, a oportunidade de liderar, gerir e cobrar.

No Aprendizado por Projetos, a execução de serviços do campo temático do curso visa a geração de valor para o cliente e é nesse ambiente de mercado que o empresário se desenvolve como profissional e empreendedor, com competências técnicas de sua área de atuação.

Já o pilar da Cultura Empreendedora diz respeito aos valores, às crenças e às atitudes existentes e na qual os envolvidos desenvolvem e conseguem gerar impacto na sociedade e promover mudanças positivas.

Para a Brasil Júnior, essas três bases, aumentam o comprometimento dos empresários juniores por meio da internalização do propósito do MEJ e o universitário encontra meios de se tornar agente de transformação de um país mais empreendedor.

São por estes motivos e pelo fato de existirem, além das EJs e da confederação, núcleos e federações, trabalhando em prol de um único propósito que é formar empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país é que a iniciativa pode ser considerada como um movimento de fato.

Ao adotar o formato de Rede, o MEJ encontra um meio de efetivamente atingir resultados de forma integrada. Mais do que um aglomerado de pessoas e organizações com ideias similares, o Movimento age em conjunto para atingir o seu propósito – ou seja, as práticas e ações também são compartilhadas. Assim, para atingir o que todos os integrantes pretendem em conjunto, é preciso alinhar as ações de todos os envolvidos: empresas juniores, federações e confederação. (BRASIL JÚNIOR, 2015, p.11 e p.12)

Ao formar profissionais empreendedores que geram resultados para suas áreas de atuação e ao entregar projetos de qualidade para as micro e pequenas empresas, o MEJ:

Consegue maior visibilidade na sociedade e, finalmente, reconhecimento por parte dela como um movimento que é, de fato, essencial para o crescimento do país. Uma vez obtendo tal reconhecimento, o MEJ consegue maior respaldo de órgãos representativos para expandir sua atuação, crescer em número de empresas juniores e entregar ainda mais resultados. (BRASIL JÚNIOR, 2015, p.12 e p.13)

#### **1.4. Estrutura organizacional das instâncias do Movimento**

A estrutura organizacional pode ser definida como a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas dentro da empresa.

O Movimento Empresa Júnior se estrutura da seguinte forma: existem os movimentos internacionais, a confederação nacional, as federações estaduais e os núcleos a nível municipal.

O movimento internacional é composto pelo Conselho Global de Empresas Júniores, criado no ano passado durante o JEWOC (Conferência Mundial de Empresas Júniores). O Conselho é formado por representantes das confederações brasileira, francesa, inglesa, polonesa, austríaca, mexicana e argentina e sua função é prestar apoio e potencializar o MEJ internacional com a criação de novas confederações.

Além disso, atualmente, o MEJ internacional conta com 15 países que já possuem sua confederação própria e existe uma única confederação continental que é a JADE (Confederação Europeia de Empresas Júniores). A África já conta com dois países confederados: Camarões e Marrocos. A Ásia dá seus primeiros passos no Movimento Empresa Júnior e a expectativa do Conselho Global é que em quatro anos a Malásia tenha 120 empresas júniores.

Na América, os Estados Unidos, Chile, Argentina, Bolívia, México, Colômbia, Brasil e Canadá estão trabalhando para a formação de uma comunidade americana de empresas júniores.

O Movimento Empresa Júnior Brasileiro é representado pela Brasil Júnior (BJ). Segundo o estatuto da organização, a estrutura da BJ é dividida em quatro cargos diretivos, sendo eles a Assembleia Geral, composta por um representante de cada EJ confederada, o Conselho de Administração composto por membros das federações associadas, pelo Conselho Fiscal composto por no máximo três pessoas físicas provenientes de EJ confederadas e indicados pelas federações associadas e pela Diretoria Executiva.

O Time Brasil Júnior é composto pelos diretores executivos, coordenadores e assessores. Assim, o organograma da BJ é dividido em três estratos: os cargos diretivos são representados pelos diretores executivos que são responsáveis pela representação e gestão da confederação como um todo, além de tomar decisões estratégicas; os cargos gerenciais são ocupados pelos coordenadores e estes são responsáveis pelo alcance dos resultados da rede e seus respectivos escopos de atuação; há também os cargos operacionais, representados na figura dos assessores. Esses cargos são responsáveis pela execução das tarefas das coordenadorias.

Os cargos do organograma da Brasil Júnior ainda são divididos em funções remotas e funções presenciais. Os cargos que se enquadram funções remotas podem

executar suas tarefas de qualquer lugar do país, já os cargos denominados como funções presenciais tem que ter a disponibilidade de ficar durante toda a gestão, que tem vigência de um ano, morando na Casa BJ, na cidade de São Paulo.

De maneira geral, o organograma da Brasil Júnior pode ser representado conforme a figura abaixo:

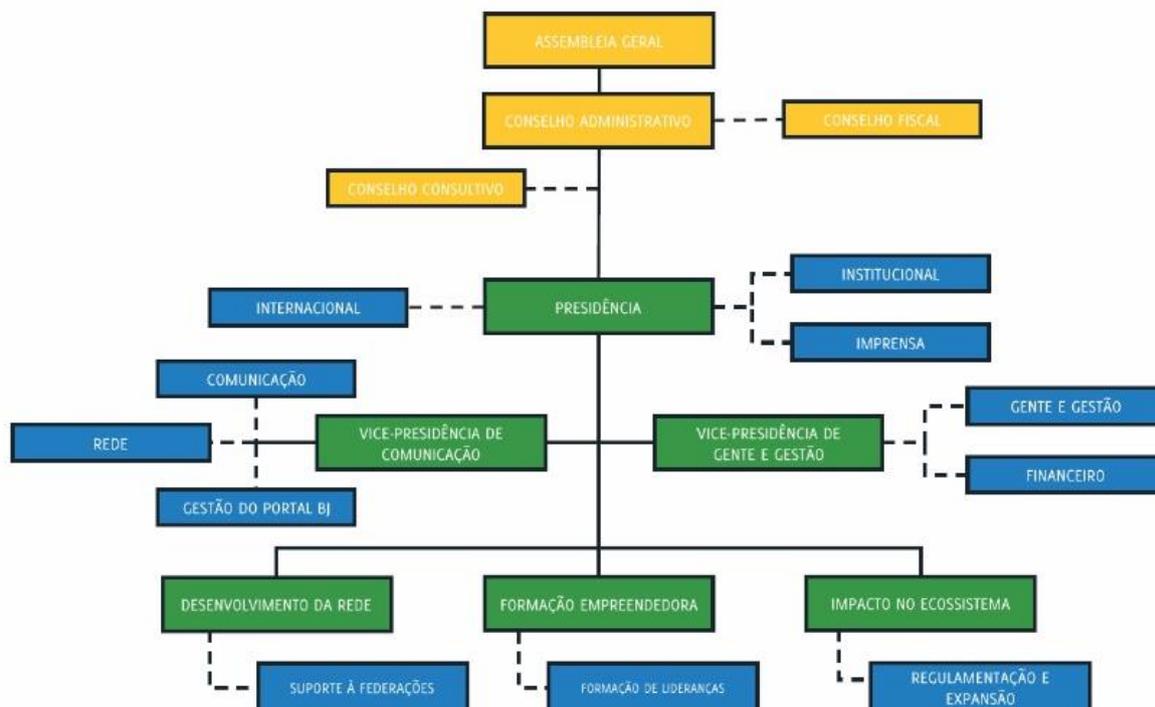


Figura 1 – Organograma da Brasil Júnior.  
Fonte: Documento de Descrição de Cargos

Com base no esquema acima, a presidência é responsável pelo relacionamento institucional do Movimento com parceiros, governo e outras instâncias internacionais do MEJ; a Vice-Presidência de Comunicação é responsável por zelar e divulgar a marca do Movimento Empresa Júnior brasileiro, bem como manter o contato com os empresários juniores; a Vice-Presidência de Gente e Gestão é responsável por administrar tanto a gestão da BJ, seu planejamento estratégico, bem como por cuidar de toda a parte financeira da instituição e por motivar os membros do Time BJ; a diretoria de Desenvolvimento da Rede é responsável por prestar todo o suporte de gestão e eventos para as federações e EJs associadas; a diretoria de Formação Empreendedora é responsável por garantir a vivência empresarial e empreendedora dos empresários juniores, através da organização de eventos voltados para empreendedorismo e liderança; já a diretoria de Impacto no Ecosistema é responsável por pelo suporte jurídico às EJs e

federações associadas, bem como trabalhar para a expansão da rede, ou seja, desenvolver ações para a confederação de novas empresas e federações.

A nível estadual existem as federações que são responsáveis pela representação estadual do Movimento Empresa Júnior. Hoje, a regulação vigente sobre as empresas juniores não obriga que as EJs estejam ligadas a essas federações. No entanto, as empresas juniores que não participam de uma federação não têm seus resultados somados aos números da rede nacional. Em Minas, o MEJ é representado pela FEJEMG. Atualmente o organograma do Time da FEJEMG é dividido em Presidência, Vice-Presidência, Diretoria de Comunicação, Diretoria de Desenvolvimento, Diretoria Administrativa-Financeira e Diretoria de Eventos. Buscamos dar um detalhamento maior sobre o organograma e as funções de cada uma das diretorias da FEJEMG, no entanto, não encontramos informações atualizadas nos meios de comunicação oficiais e nosso contato com a pessoa responsável por essa demanda dentro da federação não obteve sucesso.

A nível municipal existem os núcleos que são responsáveis pela representação do MEJ dentro da Universidade da cidade onde estão inseridos. Atualmente, o MEJ mineiro conta com nove núcleos, a saber: a CEEMPRES, representando a UFV, a Cenje, representando a Universidade Federal de São João del Rei, a Centri, representando a Universidade Federal do Triângulo Mineiro, a Consej, representando a Universidade Federal de Lavras, a Core, representando a Universidade Federal de Ouro Preto, o NEJUFU, representando a Universidade Federal de Uberlândia, a Liga, representando as empresas juniores de Juiz de Fora, o NUDEJ, representando a PUC Minas e o Núcleo UFMG, representando a Universidade Federal de Minas Gerais. No entanto, os dois últimos núcleos, como estão situados na mesma cidade, Belo Horizonte, estão se estruturando para se tornarem um único órgão, assim como a Liga de Juiz de Fora, que representa tanto as EJs particulares quanto as federais. Além disso, está em processo de criação do Núcleo Polo, que representa as EJs da Universidade Federal de Itajubá.

Em Viçosa, o núcleo de empresas juniores é representado pela Central Estudantil de Empresas Juniores, CEEMPRES, a estrutura básica da Central é composta por cinco diretorias, sendo elas: Presidência, Vice-Presidência, Comunicação, Administrativo-Financeiro e Jurídico e Desenvolvimento. Além disso, a CEEMPRES conta com um conselho deliberativo, composto por membros de todas as 40 EJs da UFV, que tem o objetivo de fiscalizar as atividades da entidade. O organograma da CEEMPRES pode ser representado da seguinte maneira:



Figura 2 - Organograma resumido da CEEMPRES

No organograma acima, a base administrativa da CEEMPRES foi representada de forma circular, pois segundo o diretor Administrativo-Financeiro e Jurídico da organização, César Adonay, não há uma hierarquia entre as diretorias e elas trabalham de forma harmônica em prol do desenvolvimento do MEJ-UFV. Além disso, o conselho deliberativo foi representado ao centro do círculo, uma vez que ele é responsável por monitorar as atividades das diretorias.

A Diretoria de Presidência é responsável pela negociação de novas parcerias, por manter o relacionamento com a UFV, a CEMP, a FEJEMG, a Brasil Júnior e empresas juniores, bem como organizar os eventos do MEJ-UFV ao longo do ano. Dessa maneira, a diretoria é dividida em três áreas conforme a figura abaixo:

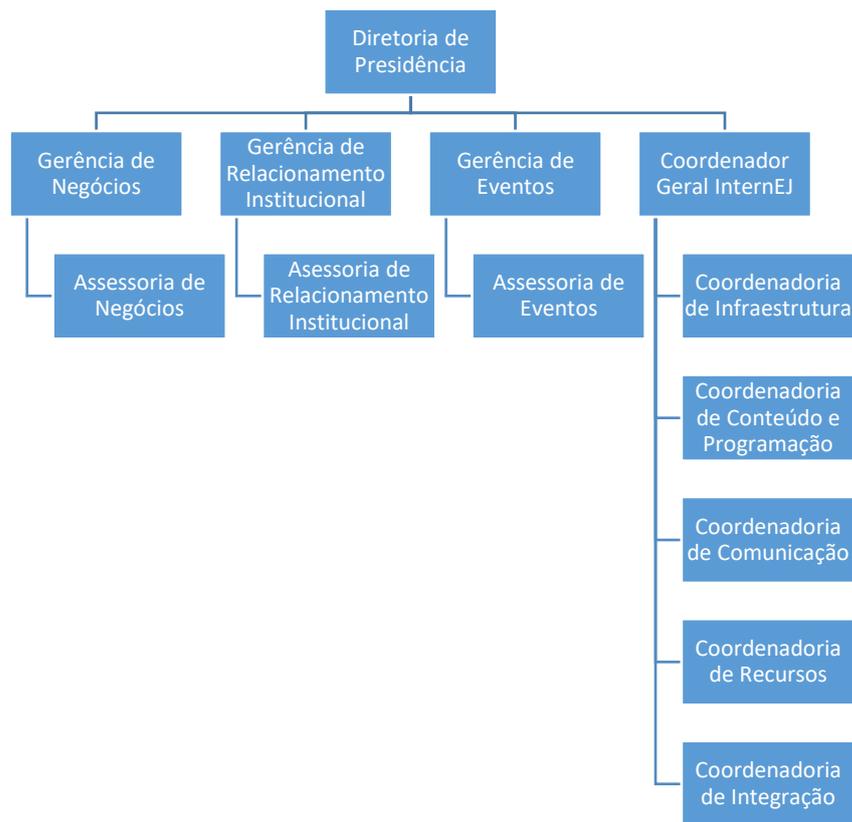


Figura 3 - Organograma de Presidência

A diretoria de Vice-Presidência é responsável pela parte estratégica da entidade, monitorando os indicadores e metas propostas no planejamento estratégico, bem como por administrar os recursos humanos e materiais da CEEMPRES, além de garantir a excelência da gestão. Dessa maneira, a diretoria é dividida em duas áreas conforme a figura abaixo:

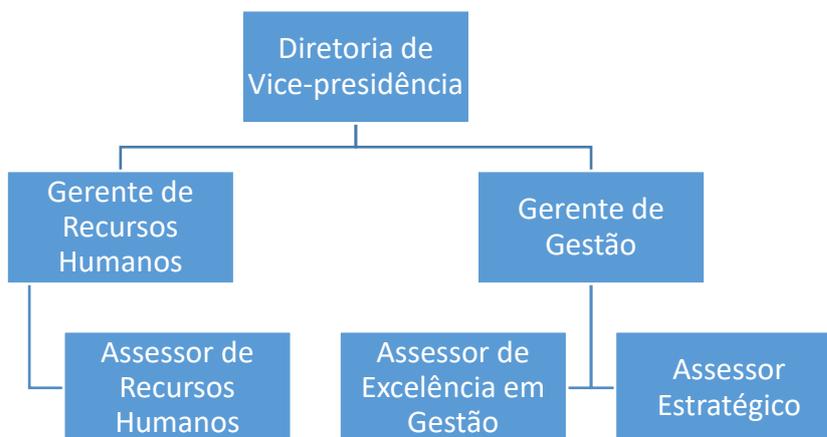


Figura 4 - Organograma de Vice-Presidência

A diretoria de Comunicação é responsável pelas redes sociais da CEEMPRES e por fazer toda a divulgação das ações da Central, bem como manter contato com a mídia local. Dessa maneira, a diretoria é dividida da seguinte maneira:

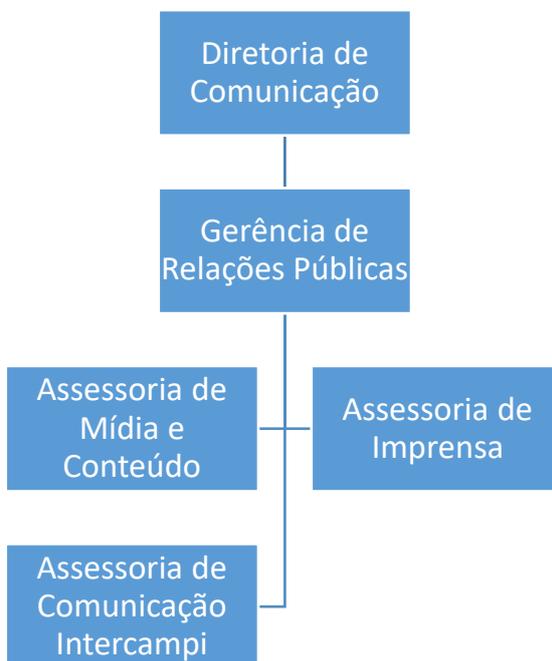


Figura 5 - Organograma da Diretoria de Comunicação

A diretoria de Administrativo-Financeiro e Jurídico é responsável pela parte financeira da Central, manter sua regularização jurídica em dia, prestar auxílio jurídico às EJs e fomentar a expansão de novas empresas. Nesse sentido, diretoria é dividida da seguinte maneira:

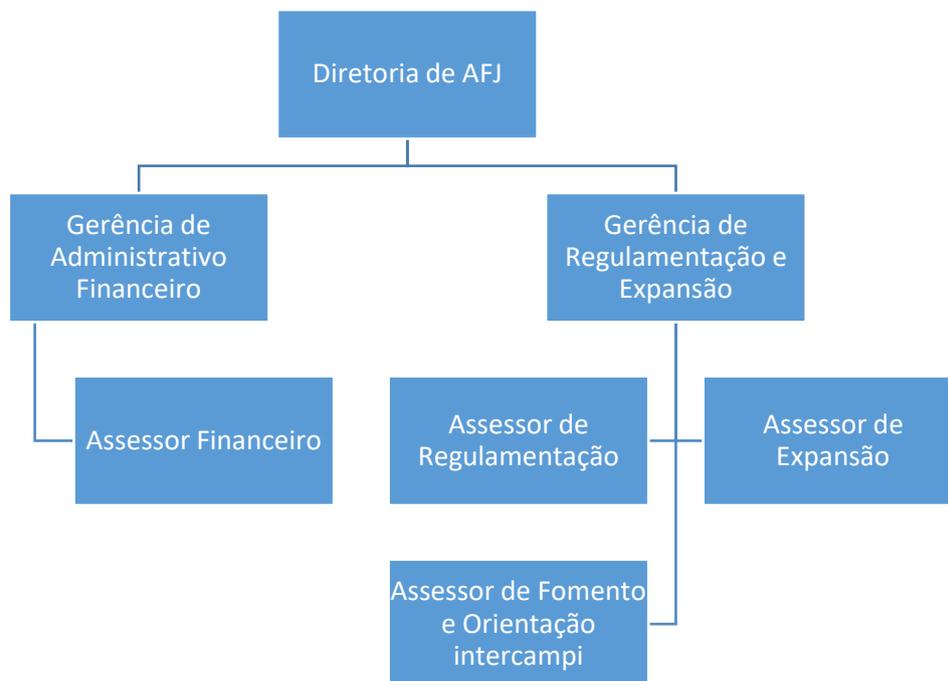


Figura 6 - Organograma de AFJ

A diretoria de Desenvolvimento é responsável por prestar todo o suporte às empresas juniores e alinhar as mesmas com as perspectivas do MEJ. Assim, a diretoria é dividida da seguinte forma:

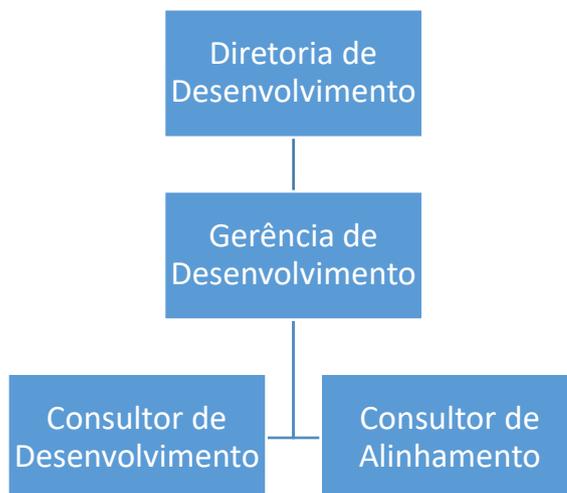


Figura 7 - Organograma de Desenvolvimento

A última esfera do Movimento Empresa Júnior é formada pelas empresas juniores. As EJs da Universidade Federal de Viçosa, apresentam, mais comumente, “a estrutura do tipo funcional, pois a coordenação e o controle são mais fáceis nesse tipo de estrutura”. (ABREU E EMMENDOERFER, 2007, p.15). Podemos entender como estrutura funcional como aquela em que os membros da empresa realizam um conjunto de atividades dentro de um agrupamento específico. Todavia, para esses autores, podem

acontecer variações na estrutura de uma EJ para outra, uma vez que tal departamentalização está estritamente relacionada ao portfólio de serviços de cada EJ.

Sangaletti e Carvalho (2004, p.19) afirmam que “normalmente as empresas juniores são divididas em seis diretorias (áreas): presidência, administrativa/qualidade, financeira, marketing, projetos e recursos humanos”. (p.15)

### **1.5.O Movimento Empresa Júnior em Viçosa**

A história do Movimento Empresa Júnior da Universidade Federal de Viçosa começou em 1993, com a criação da UFV Júnior Florestal – Empresa Júnior de Engenharia Florestal (hoje, Florestal Júnior). No mesmo ano, ainda surgiram a Alimentos Júnior (Engenharia de Alimentos), CACE (Administração) e EJESC (Economia). Para Emmendoerfer, Fraga, Cruzato e Silva (2016), o MEJ chegou na UFV mostrando sua efetividade.

Nos anos seguintes, o movimento se fortaleceu ainda mais. Em 1994 foi criada a EJZ – Empresa Júnior de Zootecnia e em 1995 foi fundada a EJA – Empresa Júnior de Agronomia (hoje, Agroplan). Em 1996 foram fundadas outras quatro EJs: Campic (do curso de Cooperativismo), No Bugs (Ciência da Computação), Agrijúnior (Engenharia Agrícola e Ambiental) e a Eficap (Educação Física). No ano seguinte foi criada a EJEAG, do curso de Engenharia de Agrimensura.

Com o crescimento repentino das empresas juniores em apenas quatro anos, em 1997, o Conselho Superior da Universidade instituiu uma resolução visando acompanhar de modo organizado as atividades gerenciais e empreendedoras do estudante em suas empresas juniores. Assim, “o CONSU-UFV, por meio da resolução 12/97 normatizou o funcionamento das empresas juniores, passando a ser acompanhado institucionalmente por um órgão superior, no caso a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PEC)”. (EMMENDOERFER, FRAGA, CRUZATO e SILVA, 2016, p.96)

Ainda em 1997 aconteceu o primeiro Simpósio de Empresas Juniores de Viçosa. Nesse evento, que contou com a participação das EJs do campus e de outras cidades, além de representantes de federações, surgiu a ideia de criar um núcleo que unificasse e representasse o MEJ-UFV.

Com a fundação do núcleo, em 1998, surgiu a Minas Lácteos Assessoria (do curso de Laticínios). Após um período sem fundação de novas empresas, em 2002, foram criadas outras sete EJs, sendo elas: Agregar (Agronegócio), Ambiental Jr (Engenharia

Ambiental), Edifica (Engenharia Civil), In Bio (Biologia), diElétrica (Engenharia Elétrica), Soluções Consultoria (Engenharia Mecânica e de Produção) e SEC Jr (Secretariado Executivo Trilingue).

Em 2006, começou o processo de fundação e filiação de novas empresas nos campi de Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal. Nessa época surgiram, a CECCO (Ciências Contábeis), Tecnomol (Bioquímica), EmpNut (Nutrição), TETU (Arquitetura) e a PraxCis (Ciências Sociais), todas em Viçosa.

Sete anos depois, em 2010, o MEJ se expandiu, oficialmente, nos três campi da UFV. Nesse período foram criadas a InfoAlto (Ciência da Computação) e a Agro Júnior (Agronomia), em Rio Paranaíba, a Consultec, que na época reunia todos os cursos, mas atualmente contempla apenas o curso de Agronomia, em Florestal e em Viçosa, a Consenso (Direito) e a Sinergia (Química e Engenharia Química).

Em 2012, foram criadas a NEAA (Química) e Advice Food (Engenharia de Alimentos) em Rio Paranaíba. No ano seguinte, o MEJ-UFV ganhou outras três EJs com a fundação da Decisão Consultoria Júnior (Engenharia de Produção) em Rio Paranaíba, da Veterinarius (Medicina Veterinária) e da Intermídia (Comunicação) em Viçosa. Em 2014, Rio Paranaíba ganhou mais duas empresas com a criação da ECAP (Contabilidade) e da MeNutri (Nutrição). Em 2015, Florestal fundou sua segunda EJ, a UFV Coach (Administração). Posteriormente foram fundadas outras duas empresas em Florestal, a Set App (Ciência da Computação) em 2016 e a ENGAJ (Engenharia de Alimentos) nesse ano de 2017.

Atualmente, o MEJ-UFV contém 40 empresas juniores regulamentadas e reconhecidas pela universidade. Nesse sentido, a UFV se configura como a instituição com o maior número de empresas juniores de Minas Gerais e a segunda do país, ficando atrás apenas da UNESP<sup>1</sup>.

### **1.5.1. A CEEMPRES**

A Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV, CEEMPRES, é uma organização cujo objetivo é dar suporte às 40 empresas juniores do MEJ-UFV.

---

<sup>1</sup> Até o início de 2017, a UFV era a instituição com o maior núcleo de empresas juniores, no entanto, a UNESP reconheceu algumas iniciativas que já haviam na universidade e com isso possui uma empresa a mais que a UFV que vive a expectativa de voltar a ser a maior do país nesse quesito, visto que, no momento, existem seis iniciativas de EJs em fundação.

Em 1998, durante o I Simpósio de Empresas Juniores da UFV, as EJs da época sentiram a necessidade de ter uma instituição que unisse o Movimento em Viçosa, aumentasse a representatividade, além de servir como um centro de procura para a sociedade.

Nesse mesmo ano, começaram as reuniões das EJs de Viçosa no intuito de definir as diretrizes da central e as bases de seu estatuto. Este processo decorreu até o final do primeiro semestre de 1998, quando no dia 30 de julho foi realizada a assembleia de constituição e eleição da primeira diretoria da Central de Empresas Juniores da Universidade Federal de Viçosa - CEMP Jr. (ALBINO e CRUZ, 1999, p.)

Na época, a instituição foi o primeiro núcleo de empresas juniores do Brasil com diretoria eleita e estatuto aprovado, sendo:

Uma entidade civil formada por estudantes a fim de representar o Movimento Empresa Júnior da UFV, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento das EJs já existentes bem como incentivar a criação de novas empresas juniores. (EMMENDOERFER, FRAGA, CRUZATO e SILVA, 2016, p.95)

Em 2001, foi criado o Centro de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV) e nele foi incorporado a Central de Empresas Juniores (CEMP) como um órgão finalístico para fomentar e congregar as empresas juniores da UFV, visando disseminar a cultura empreendedora entre os estudantes universitários. Dessa maneira, a CEMP deixou de ser uma instituição exclusivamente estudantil e se tornou um órgão da estrutura formal da UFV. Com essa nova organização, as empresas juniores passaram a ter um monitoramento contínuo com professor orientador que mediava a relação entre a UFV e as EJs.

Com a finalidade de fortalecer a participação estudantil no processo de desenvolvimento da cultura empreendedora na universidade, em 2003, foi fundada a Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV, CEEMPRES, nos moldes que conhecemos hoje.

Sendo assim, o núcleo de empresas juniores (NEJ/UFV<sup>2</sup>) é formado por duas representações: a CEMP, componente institucional do NEJ e responsável pela Declaração Anual de Reconhecimento Institucional das EJs e a CEEMPRES, que representa os estudantes.

A CEEMPRES, é uma associação civil sem fins lucrativos e suas finalidades são:

---

<sup>2</sup> O Núcleo de Empresas Juniores é formado por duas instâncias: a CEMP que é a representação da Universidade e a CEEMPRES que é a representação das empresas juniores. Não existe um órgão superior a esses dois componentes e ambos trabalham juntos em prol do movimento na UFV.

I – Representar as Empresas Júniores 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 Júniores, 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 Júniores para com o Movimento Empresa Júnior e sociedade; VII – Estimular a integração e o espírito colaborativo entre os agentes de atuação do Movimento. (ESTATUTO DA CEEMPRES, 2014)

“A Central tem como base administrativa uma diretoria executiva eleita anualmente, formada por estudantes interessados e com experiência no Movimento Empresa Júnior. Enquanto representação estudantil em prol do Movimento Empresa Júnior se tornou legítima desde a criação, em 2010, do Regimento Interno da CEMP/CENDEV”. (EMMENDOERFER, FRAGA, CRUZATO e SILVA, 2016, p.98). Desde então, CEMP e CEEMPRES vem trabalhando juntos em busca de uma unidade que caracteriza o núcleo de empresas júniores da UFV.

Enquanto instituição de suporte para as empresas júniores filiadas e de incentivo ao empreendedorismo para os empresários júniores, a CEEMPRES, organiza, anualmente, o Encontro Interno de Empresas Júniores (InternEJ). Cada evento tem uma temática própria, mas todas elas estão relacionadas ao empreendedorismo: durante a programação do congresso, os participantes participam de palestras, apresentação de cases de ferramentas de sucesso nas EJs e de workshop. Além disso, desde 2006, são ofertadas, semanalmente, as Células Temáticas, um espaço de discussão e troca de saberes para os empresários júniores.

Até presente momento foi possível perceber que desde quando foi criado, em 1967, o Movimento Empresa Júnior passou por diversas modificações, seja na estrutura ou na organização jurídica. Entretanto é preciso questionar qual é o principal argumento público do MEJ, bem como a principal base teórica que vai nortear a ação dos empresários júniores para serem aceitos socialmente. Nesse sentido o principal argumento teórico do Movimento é o empreendedorismo, mas não apenas o empreendedorismo clássico, mas também o empreendedorismo social, questões que serão investigadas no capítulo a seguir.

## **CAPÍTULO 2 – Empreendedorismo e Empreendedorismo Social: possibilidades e caminhos no Movimento Empresa Júnior**

O empreendedorismo é um termo que surgiu na França ainda no século XV. No entanto, somente nos anos 2000 é que os pesquisadores começaram a se interessar pelo tema. Dornelas (2008), identifica o século XXI, desde seu início como “ a era do empreendedorismo”. Para esse autor, os empreendedores estão criando novas relações de trabalho, renovando conceitos econômicos e eliminando barreiras culturais e comerciais.

Podemos entender como empreendedor aquela pessoa que inicia algo novo, que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação. “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. (FILION apud DOLABELA, 2004, p.28)

Para Spagnof e Bastos:

O termo empreendedor, do francês entrepreneur, caracteriza aquele que assume riscos e começa algo novo. E empreendedorismo é uma tradução livre da palavra entrepreneurship que contém as ideias de iniciativa e inovação. É uma palavra que sugere um modo de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. (SPAGNOF e BASTOS, 2012, p.1)

Para Pombo (2017, p.1) “ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação”. Felipe (1999, p.12), defende o propósito de que “o empreendedor, em geral, é motivado pela auto realização e pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente”.

Para Dolabela (2004), o empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. Segundo o autor, o empreendedor nunca para de aprender e de criar e só será chamado empreendedor se gerar valor positivo para a coletividade.

Say citado por Souza, Ganfolfi e Gandolfi (2010, p. 24) define o empreendedor como “aquele que empreende a criação, por conta própria, em seu benefício e a seus riscos, de um produto qualquer”. Para Schumpeter citado por Souza, Ganfolfi e Gandolfi (2010, p. 24), o empreendedor é um agente de desenvolvimento, responsável por criar novos produtos através da combinação de materiais, métodos de produção e forças que

estão ao seu alcance. Já Drucker (2008) caracteriza o empreendedor como uma pessoa que cria algo novo, diferente, sendo responsável por mudar ou transformar valores.

Neste sentido, os empreendedores possuem um papel de destaque, “aonde conduzem uma revolução que está transformando e renovando a economia mundial, uma vez que são responsáveis pela geração da maior parte dos novos empregos”. (OLIVEIRA e RIBEIRO, 2011, p.4)

Os empreendedores apresentam algumas características comportamentais como a busca de informações, oportunidade e iniciativa, são comprometidos, autoconfiantes e persistentes. Além disso são líderes, possuem capacidade de inovação, gerenciamento, planejamento, estabelecimento de metas, exigência de qualidade e eficiência

Nesse sentido, a participação no Movimento Empresa Júnior pode ser o ponto inicial na formação de profissionais empreendedores. A experiência no MEJ e o ensino do empreendedorismo pode “constituir-se em um importante e criativo espaço de formação acadêmica, preparando os estudantes para serem profissionais de excelência no mercado de trabalho” (SPAGNOF e BASTOS, 2012, p.3).

A criação de uma Empresa Júnior (EJ) pode ser um primeiro passo, para professores e alunos investirem em outras formas de ensino-aprendizagem a fim de preparar indivíduos para aprender a aprender, estimulando os alunos a saírem do lugar comum e a conquistar algo a mais na sua futura carreira profissional. Essa é uma estratégia de ensino criativa que possibilita a atualização constante e contribui na formação de profissionais empreendedores, que atendam à realidade brasileira do mercado de trabalho. (SPAGNOF e BASTOS, 2012, p.2)

Assim, podemos perceber que o MEJ, enquanto ferramenta de fomento ao empreendedorismo, é mais que um laboratório de práticas, visto que as empresas juniores devem ser um espaço de transformação, onde os estudantes “devem exercitar suas capacidades pessoais para, através do empreendedorismo, transformar o Brasil em um país melhor”. (OLIVEIRA e RIBEIRO, 2011, p. 3). Dessa forma, o movimento pode ser considerado uma oportunidade que os universitários têm que permite o desenvolvimento do aprendizado e o intercâmbio entre universidade e sociedade.

A EJ ultrapassa todos os limites convencionais de atividades de extensão universitária, pois antes de ser apenas um projeto, é um espaço para projetos. Neste sentido, a Empresa Júnior vai ao encontro dos dizeres de Drucker (2008), onde afirma que o Empreendedorismo não é ciência nem arte, mas sim uma prática, sistemática e deliberada. (SPAGNOF e BASTOS, 2012, p.2)

Dessa forma, o Movimento Empresa Júnior desperta no universitário o espírito de empreendedorismo, seja como empresário ou como empreendedor em outras

organizações. Além disso, a iniciativa proporciona outros benefícios “possibilitando ao universitário construir um arcabouço de contatos e indicações, que lhes assessoram praticar profissionalmente as competências desenvolvidas pelo movimento. (EMMENDOERFER, FRAGA, CRUZATO e SILVA, 2016, p.93)

Nesse sentido é preciso entender em que medida o Movimento Empresa Júnior se situa em meio ao empreendedorismo. Obviamente existe um aprendizado acerca do empreendedorismo comercial e formação de mercado, no entanto, o MEJ se filia muito a uma concepção de empreendedorismo social, conforme discutiremos no tópico a seguir.

## **2.1. Empreendedorismo Social e sua relação com o Movimento Empresa Júnior**

A literatura sobre o empreendedorismo sugere que existam duas categorias do termo: o empreendedorismo comercial, voltado para a geração de resultados financeiros por meio da exploração de oportunidades visualizadas em necessidades não atendidas e o empreendedorismo social, que objetiva alterar a realidade social, seja pela existência de uma missão, seja pela percepção de barreiras a determinados mercados.

Para Souza, Gandolfi e Gandolfi:

O Empreendedorismo Social no contexto atual emerge, portanto, como uma via promissora da renovação da intervenção social, das oportunidades do mercado de trabalho, da criação de formas alternativas de produção econômica e de participação social e democrática. (SOUZA, GANDOLFI e GANDOLFI, 2010, p.23)

Segundo Aveni e Ferreira (2015, p.78) “o empreendedorismo social busca, em particular, na sua ação, soluções sustentáveis relacionadas aos problemas das externalidades no mercado que são fenômenos causados das falhas do sistema concorrencial”.

Para Dess:

Empreendedor social é uma espécie do gênero empreendedor que tem como foco a missão social e que age por meio do reconhecimento e da busca de oportunidades, em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizado para que se chegue ao cumprimento dessa missão. (DESS, 1998 apud LEAL, FREITAS e COELHO, 2013, p.3)

Silva, Moura e Junqueira (2014) dizem que os empreendedores sociais “combinam um espírito empreendedor, com a preocupação do social, bem como a sustentabilidade econômica, reconhecendo que o ponto central, são as comunidades, como um fator crítico para a sustentação do crescimento econômico e do desenvolvimento”. (SILVA, MOURA E JUNQUEIRA, 2004, p. 2).

Nesse sentido, a fala dos autores coaduna com o que Aveni e Ferreira (2015) propõe ao pensar sobre o empreendedorismo social no Movimento Empresa Júnior:

O surgimento de movimentos de alunos e professores envolvidos em projetos sociais e de consultoria nas universidades, o Movimento Empresas Junior (MEJ) do Brasil, é sem dúvida uma inovação no sistema brasileiro que pode ajudar o crescimento econômico, do capital humano e organizacional presente nas universidades. (AVENI E FERREIRA, 2015, p.1).

Sendo assim, Loures e Calado (2010) compartilham o propósito de que o movimento surge como “uma instituição prático-pedagógico por excelência na formação/transformação de empreendedores sociais”. (LOURES E CALADO, 2010, p. 1).

Para os autores, podemos considerar o MEJ como um movimento social, uma vez que os participantes do movimento podem se tornar atores da sociedade por meio da execução de projetos de desenvolvimento social local.

O MEJ se torna extremamente importante para um esquema de desenvolvimento que o governo deve praticar em conjunto com empresas e universidades para fomentar inovação e espírito empreendedor. As EJ complementam com seus integrantes, em maneira inovadora, as falhas do serviço público das Universidades em relação à oferta de serviços para comunidade. As EJ são um elemento novo, de coesão e de integração do sistema. (AVENI e FERREIRA, 2015, p.84)

Apesar de diferenças entre os conceitos de empreendedorismo clássico e empreendedorismo social, os autores afirmam que nem sempre os integrantes do movimento conseguem fazer essa distinção.

Com base na literatura estudada, o empreendedorismo social do MEJ tem a finalidade de aliar a prática profissional, o conhecimento e o desenvolvimento da sociedade. Sendo assim, Oliveira (2004) aponta que “o crescimento das EJ sugere o emergir de uma nova estratégia de formação profissional e de intervenção e transformação social, em que, ao mesmo tempo em que se qualificam profissionais mais habilidosos e experientes, também se aprende a gerar ações concretas de mudança na realidade social. (OLIVEIRA, 2004, p.85).

Como citado anteriormente, um dos pilares do MEJ é a preocupação social, o que faz com que as empresas desenvolvam serviços gratuitos ou reduzam ao máximo o preço para aqueles que não tem condições de pagar por consultorias, incentivando, assim, o empreendedorismo no Brasil. Por isso, pode-se afirmar que os elementos característicos

do MEJ mostraram que ele e as empresas juniores são um espaço de inovação no Terceiro Setor e podem de configurar como empreendedores sociais.

Até o momento foi possível perceber o quanto o empreendedorismo social é o foco do Movimento Empresa Júnior. Nesse sentido é preciso pensar o que a comunicação tem a ver com o MEJ, como ela pode colaborar nesse processo de empreendedorismo social. Assim, no capítulo a seguir investigaremos teóricos que discutem o lugar que a comunicação ocupa nas organizações e a importância que ela desempenha nas organizações do Terceiro Setor.

### **CAPÍTULO 3 – A comunicação nas organizações e sua importância para entidades do Terceiro Setor**

A comunicação no âmbito das organizações envolve um conjunto de procedimentos e técnicas destinados a intensificação do processo de comunicação e a difusão de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, normas, procedimentos, instruções de serviço, bem como a interação com seus públicos.

Desde sempre, a comunicação é um dos principais fatores para a visibilidade de uma organização. Sendo assim, a comunicação possui um papel importante em uma instituição pública, privada ou do Terceiro Setor, pois ela é um dos processos essenciais para essas organizações alcançarem credibilidade e notoriedade. Sendo assim, a comunicação se torna uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de qualquer corporação, sendo um elo entre comunidade e mercado.

Para Cardoso (2005), “a comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade”. (CARDOSO, 2005, p.10)

Para Paulo Nassar (1995), a comunicação é tão importante para a organização quanto os setores financeiro e de gestão de pessoas. Para o autor:

Num universo em que a Comunicação organizacional administrada se transforma em vantagem competitiva, as organizações e os seus gestores passam a ser usinas de imagens que estão permanentemente direcionadas a públicos com poder político e econômico”. (NASSAR, 1995 apud PESSOA, 2003, p.13)

Nesse sentido, Kunsch (2003) afirma que a comunicação apresenta quatro funções básicas dentro de uma organização. A primeira delas é a administrativa que tem o objetivo atingir toda a entidade, fazendo articulações necessárias para maior interação entre os setores da empresa; a função estratégica significa que a comunicação tem a finalidade de auxiliar a organização no seu posicionamento perante o público, mostrando sua missão e valores; a função mediadora está relacionada com a mediação do relacionamento da instituição com seus públicos e com a sociedade em geral; a função política lida com as relações de poder dentro da empresa e com a administração de controvérsias, crises e conflitos sociais no ambiente da entidade.

Para Cardoso (2005), a organização precisa se comunicar da forma mais clara e objetiva com seu cliente, fornecedores e outras organizações. Ao comunicar-se de maneira eficiente com seu público, “a comunicação assume, um papel fundamental na absorção e divulgação dos novos paradigmas empresariais, podendo agir como poderosa ferramenta estratégica de gestão”. (CARDOSO, 2005, p.6)

Segundo Dias e Toniato (2009, p.17) as novas visões empresariais, aliadas ao avanço tecnológico, vêm dando à comunicação organizacional não só um caráter mais moderno, mas também estratégico.

Para Tavares (2009), os gestores sempre viram a comunicação como algo utópico e como um gasto e não como um investimento. No entanto, eles passaram a visualizar a importância da comunicação estratégica como essencial em qualquer tipo de empresa, seja ela micro, pequena, média, grande.

Como as organizações estão preocupadas com uma boa imagem para a conquista e manutenção de novos clientes, elas estão, a todo momento, implementando e aperfeiçoando a comunicação. Dessa forma, segundo Colombini (2006), “a atividade de comunicação já é vista como um instrumento de gestão estratégica e suas técnicas como essenciais para a excelência na administração da comunicação” (COLOMBINI, 2006, p.9).

Segundo Silva e Sousa (2008)

É possível considerar a comunicação corporativa sob o ponto de vista estratégico. Este se constitui, basicamente, no processo de conversão da identidade corporativa – conjunto de instituições simbólicas de uma organização – na imagem corporativa – resultado da percepção da identidade por determinado público (...) A comunicação corporativa traduz-se de modo integrado, holístico, englobando os aspectos institucional (valores), comercial (cadeia mercadológica) e administrativo (gestão e processos). (SILVA e SOUSA, 2008, p.160)

O caráter estratégico que a comunicação vem assumindo nas corporações favorece sua inserção na cultura organizacional da instituição e modifica antigos limites. Sob esse ponto de vista, Cardoso (2005), defende a ideia de que a comunicação estratégica não se restringe à produção de instrumentos, pois esta assume um papel mais abrangente, que se refere desde seu clima interno até suas relações institucionais.

Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos. A comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá legitimar-se no novo cenário competitivo, correndo sério risco de se manter irrelevante e trazer pouco

ou nenhum valor para a estratégia global da organização. (CARDOSO, 2005, p.12)

Além de pensarmos a comunicação organizacional como estratégia, devemos levar em consideração que a mesma também está relacionada a toda e qualquer ação e atividade, tomada pela empresa ou entidade para reforçar a sua imagem junto a todos os seus públicos de interesse – consumidores, colaboradores, políticos, empresários e acionistas, entre outros, ou perante à opinião pública, ou seja, são os processos que envolvem a disseminação de informações dentro da empresa.

Para Paulo Nassar (2008), “a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade” (p.73).

Para Margarida Kunsch (2003):

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (KUNSCH, 2003, p.149).

A Comunicação organizacional pode ser trabalhada de forma integrada, surgindo, assim, uma filosofia que permite uma ação sinérgica de convergência das diversas áreas da comunicação organizacional. Segundo Kunsch (2003), a comunicação integrada sugere a junção de uma comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna, formando, assim, o composto da comunicação organizacional.

Entende-se como comunicação institucional aquela responsável pela criação e fixação da imagem e da identidade corporativa de forma positiva da organização; a mercadológica está relacionada aos objetivos de mercado e tem a finalidade de divulgar os produtos ou serviços da empresa; a administrativa diz respeito ao fazer organizacional, que se traduzem nos produtos, serviços ou resultados de uma organização; já a interna direciona seus esforços na comunicação das políticas e diretrizes, projetos e programas para os empregados, processos de mudança e crises, permitindo que os colaboradores sejam bem informados.

Para Lupetti (2009), a comunicação integrada estabelece uma política global, em função da existência de coerência entre programas estabelecidos nas comunicações institucional, administrativa, interna e mercadológica, além de evitar as sobreposições de tarefas. Os quatro programas devem trabalhar de forma conjunta, integrados entre si e

com dos demais programas da empresa, tendo em vista os objetivos gerais da organização e, ao mesmo tempo, os objetivos específicos de cada programa.

A comunicação integrada “deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e peculiaridades de cada área” (Kunsch, 2003, p.150). Quando o profissional de comunicação consegue convergir todas essas áreas da comunicação organizacional, Kunsch afirma que é possível trabalhar estratégias e táticas mais sólidas, favorecendo a eficácia das ações de comunicação da empresa.

Nesse sentido, a definição de uma política de comunicação, bem como investimento em ações comunicacionais são importantes para que qualquer organização, inclusive as do Terceiro Setor. Sendo assim, no tópico a seguir investigaremos a importância e os desafios da comunicação para as entidades inseridas no Terceiro Setor.

### **3.1.A importância da Comunicação para o Terceiro Setor**

O Terceiro Setor é uma expressão utilizada para indicar organizações da sociedade civil de direito privado que não distribui entre seus associados e empregados quaisquer tipos de excedentes, ou seja, são sem fins lucrativos. São componentes do Terceiro Setor as organizações não governamentais, associações, fundações, entidades filantrópicas, culturais, educativas e de classe etc.

Segundo Falconer (1999), essas instituições se propagaram devido a uma lacuna deixada pelo poder público e seus objetivos são a renovação do espaço público, de resgate à cidade e até certo ponto, amenização das situações de miséria e pobreza.

O papel destes grupos hoje é suprimir algumas falhas deixadas pelo estado e a falta de oportunidades da iniciativa privada, de forma a auxiliar e apoiar nas diversas necessidades da sociedade e na formação de um sistema econômico mais justo e democrático. Segundo Las Casas (2001), o objetivo do Terceiro Setor é contribuir para a efetiva conquista e manutenção da cidadania dos excluídos. Contudo, devemos esclarecer que não se defende aqui a substituição do estado no papel de atuar na minimização das desigualdades e no apoio aos diversos grupos sociais. (ALVES, 2010, p.6)

Além disso, podemos dizer que as entidades do Terceiro Setor apresentam estrutura organizada e desburocratizada do setor privado com objetivos e fins públicos voltados ao bem-estar social. E mesmo com constante expansão, esse grupo vem encontrando dificuldades de visibilidade que garantem sua sustentabilidade.

Para Alves (2010),

A busca por visibilidade vai de encontro à necessidade de se compreender e incorporar habilidades e conhecimentos técnicos em

comunicação como forma de fortalecimento institucional. Somente através do mix de comunicação é que poderão ser elaboradas estratégias para posicionamento da imagem da organização na mente dos diversos públicos de interesse dessas instituições. (ALVES, 2010, p.9)

Por isso é que cada vez mais as organizações do Terceiro Setor estão reconhecendo a importância da utilização de estratégias eficientes de comunicação como forma de alcançarem seus objetivos organizacionais. Dessa maneira, a comunicação integrada no Terceiro Setor é de suma importância para as entidades, pois além de gerar visibilidade, captar recursos e divulgar ações, permite criar uma relação mais próxima com seus públicos, garantindo participação, mobilização e engajamento.

Para o Terceiro Setor, os processos comunicativos desempenham um papel estratégico na mobilização e na mudança social. Nessa conjuntura, a comunicação integrada tem um papel fundamental para as entidades do Terceiro Setor. Para Alves (2010):

Além de gerar visibilidade, ela permite criar uma relação mais próxima com seus públicos, garantindo participação e mobilização pelas ações sociais. Mas é necessário que sejam incorporadas as concepções técnicas e de gestão da comunicação às estruturas do Terceiro Setor, adaptando-as às suas necessidades no atendimento das causas sociais. (ALVES, 2010, p. 12).

Para Meneghetti (2001), o uso da comunicação no Terceiro Setor deve-se a três focos principais: projetar a imagem da instituição, captar recursos ou potencializar o impacto das ações.

Para a autora, a comunicação no Terceiro Setor é importante, pois propicia o fortalecimento da instituição. Com este ponto de vista, “considera-se que sem a articulação estratégica da comunicação, uma organização do Terceiro Setor não tem capacidade de desenvolver seu próprio objetivo de mudança social ou sequer manter-se financeiramente enquanto empreendimento social”. (SILVA e SOUSA, 2005, p.161). Além disso, segundo Veloso “sem comunicação, uma organização do Terceiro Setor não sensibiliza funcionários, não conquista voluntários, não capta recursos nem ganha visibilidade na mídia” (VELOSO, 2001, p.31), de modo que a comunicação:

Enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências. Esta abordagem já serve para justificar que o exercício da comunicação é fundamental para as organizações de missão social, uma vez que seu objetivo comum é basicamente influenciar”. (VELOSO, 2001, p.16)

A comunicação nesses tipos de organizações pode ser empregada como atividade-meio e atividade-fim. Neste primeiro, a comunicação tem a finalidade de promover ações

com objetivos institucionais e o segundo se refere quando a comunicação está relacionada ao alcance dos objetivos institucionais. Sendo assim, a comunicação atua em nove dimensões do cotidiano, sendo elas:

- a) Organizacional: baseia-se na criação de espaços e mecanismos para explicar conceitos e procedimentos, divulgando-os às equipes, voluntários, consultores, direção, conselho, de modo a envolvê-los com o processo de gestão da organização;
- b) Institucional: trabalha a identidade, a formação e a consolidação da imagem da organização;
- c) Humanizadora: objetiva a criação de condições para a valorização da participação e da iniciativa individual, estimulando o desenvolvimento de habilidades;
- d) Cultural: desenvolvimento de ações que possibilitem integrar pessoas e instituições, tanto na comunidade externa como interna e criar identificação com a marca, causa ou bandeira institucional;
- e) De captação de recursos: consiste na identificação de fontes doadoras ou financiadoras de recursos, bem como na elaboração de proposta, sensibilização, estabelecimento de contato e manutenção de relacionamentos;
- f) De filiação: busca sensibilizar as pessoas ou entidades para se juntarem à organização ou ao movimento;
- g) De prestação de contas: busca demonstrar impactos sociais, quantitativa ou qualitativamente;
- h) De lobby: procura sensibilizar e mobilizar as pessoas para uma causa ou ação específica;
- i) Política: criação de condições necessárias para o diálogo e a administração de conflitos. (Meneghetti, 2001, p. 20-22)

Segundo Paiva (2009), a necessidade de uma comunicação organizacional eficaz no terceiro setor é importante, pois garante a “divulgação da organização e do trabalho realizado por ela, consolida uma imagem junto à comunidade e cria/melhora relacionamento com seus diferentes públicos” (PAIVA, 2009, p.4).

Para Pinto (2009) um dos caminhos para se buscar a excelência da comunicação organizacional integrada é agir estrategicamente, ou seja, fazendo uso de ferramentas e aplicações de planejamento, organização, execução e controle.

Para Tavares, Tavares e França (2005) buscar a eficácia na comunicação deve ser a principal meta das organizações modernas. E isso será possível com o planejamento estratégico, com a valorização do processo de gestão participativa na comunicação organizacional e com o uso da comunicação harmônica entre a fonte e os receptores.

Para Alves (2010), estratégias de comunicação para o Terceiro Setor possibilitam a busca por um espaço na mente de beneficiados, doadores, parceiros, financiadores de projetos e sociedade em geral, formando um laço de transparência e confiança.

Podemos perceber com mais clareza a necessidade de uma comunicação organizacional eficaz para o Terceiro Setor, pois esta é essencial para garantir a divulgação da organização e do trabalho realizado por ela, consolidando sua imagem junto à sociedade, além de

permitir um relacionamento transparente e ético com seus diferentes públicos. (ALVES, 2010, p.16).

A comunicação tem a missão de passar a mensagem e provocar o público-alvo a mudança desejada. Com essas características, “se a mensagem for entendida pelos indivíduos e se estes mudarem seu comportamento conforme a mensagem, a comunicação é eficaz e efetiva” (GRIEBELER, 2014, p.26).

O primeiro passo para que a comunicação seja eficiente é criar ações voltadas para o público interno da empresa. Piccin (2008) defende que se todos os representantes e colaboradores estejam conscientes de seu trabalho, a organização consegue visibilidade, uma vez os colaboradores e o trabalho desenvolvido por eles refletem o que a instituição em sua essência.

O envolvimento das pessoas que trabalham nas organizações é muito importante para a construção da identidade corporativa e de uma imagem. Afinal, uma imagem bem trabalhada e difundida, pode atrair mais parcerias, voluntários, doações e, é claro, credibilidade. (PAIVA, 2009, p.5)

Outro passo para uma comunicação eficaz é estabelecer uma relação com a mídia, uma vez que o relacionamento entre instituição e imprensa se torna uma ponte para divulgação da área de atuação e de assuntos que sejam de interesse público. Assim, a entidade deve:

Aproveitar tais informações e também, estar sempre atenta a pesquisas científicas, publicações e debates na sua área para gerar notícias e visibilidade, através de contatos diretos com a mídia, press-releases, notas no site da organização, murais, entre outros serviços de informação. (PAIVA, 2009, p. 6)

Dessa maneira, o gestor de comunicação das instituições deve estimular o diálogo entre seus públicos para ver quais demandas e contribuições para que o profissional possa desenvolver estratégias de mobilização, “utilizando ferramentas de comunicação que levem à mobilização de públicos para as questões que vão ao encontro dos objetivos da organização”. (SILVA e SOUZA, 2008, p.162)

Assim, no capítulo a seguir, vamos entender a importância de se realizar um diagnóstico de comunicação e sua importância no planejamento de comunicação as entidades, para em seguida pensar o Movimento Empresa Júnior no âmbito das organizações do Terceiro Setor com vistas a buscar desafios para problematizar a CEEMPRESA que é o objeto de estudo desse projeto experimental.

## **CAPÍTULO 4 – Diagnóstico de Comunicação e os desafios da comunicação no MEJ enquanto Terceiro Setor**

Quando falamos em diagnóstico, estamos falando da arte de distinguir ou identificar problemas e soluções. O diagnóstico é uma importante etapa do planejamento, pois é ele quem situa o planejador no contexto em que se a comunicação organizacional se encontra.

Assim, o papel do diagnóstico vai além de identificar quais os problemas existentes na comunicação da organização, ele também tem a finalidade de distinguir quais as necessidades da entidade que podem ser supridas através da comunicação. Segundo Ângelo (2013) é o cruzamento das informações obtidas nas análises do ambiente interno e externo que “produz sentenças qualitativas a respeito dos problemas de comunicação da organização e as prováveis soluções” (ÂNGELO, 2013, p.31). Lupetti (2009) ressalta a importância do diagnóstico em apontar as soluções de comunicação para aquele problema de comunicação. A partir do cruzamento de informações destas análises é construído o diagnóstico de comunicação.

Para Kunsch (2003), existem três etapas fundamentais para a construção de um planejamento de comunicação e a primeira delas consiste na pesquisa e na construção de um diagnóstico estratégico. Para a construção do diagnóstico, a autora propõe que os gestores da comunicação façam uma identificação da análise situacional da empresa e definam as potencialidades (pontos fortes) e as fragilidades (pontos fracos) de todas as modalidades de comunicação integrada.

Segundo a autora, o mapeamento criterioso dos pontos fortes e fracos, bem como a análise situacional ajuda os gestores da comunicação a construir um diagnóstico correto da real situação do ambiente interno da organização. Kunsch (2003) afirma que é preciso levar em consideração que “o ambiente organizacional interno constitui um elemento facilitador da comunicação ou, ao contrário, dificulta, emperra essa comunicação”. (KUNSCH, 2003, p. 270).

Durante a realização de um diagnóstico de Comunicação, os gestores de comunicação também precisam entender os desafios encontrados pela entidade, sobretudo nas organizações do Terceiro Setor. Esse é o tema que trataremos no tópico a seguir.

#### 4.1. Os desafios da Comunicação no Terceiro Setor

Cotidianamente, as instituições do Terceiro Setor enfrentam diversos desafios para a criação de estratégias eficientes para sua comunicação. Para Griebeler (2014), a inserção da comunicação no terceiro setor é um grande desafio, uma vez que as ações precisam ser estratégicas e eficazes.

Para a autora, nas organizações sem fins lucrativos, as atividades comunicacionais não se restringem apenas a informar os públicos, mas também a engajar e a inserir os mesmos dentro dos projetos que tem o objetivo de transformação social.

Muitas instituições do Terceiro Setor têm seu poder de ação e mobilização limitado pela falta de uma estrutura de Comunicação e de recursos financeiros. Para Silva e Sousa (2005), “na maior parte das vezes, estas entidades enfrentam problemas de posicionamento junto aos seus públicos estratégicos. Ao mesmo tempo, muitas dificuldades poderiam ser minimizadas ou até eliminadas se as entidades utilizassem as ferramentas de comunicação e marketing adequadas às suas necessidades de forma mais profissional e sistematizada” (SILVA e SOUZA, 2005, p.158).

Para Meneghetti, “o maior desafio na área da comunicação e marketing é criar e consolidar a boa imagem da organização de modo a potencializar resultado, fazendo com que a imagem corresponda à identidade institucional e seja facilmente reconhecida por seus públicos estratégicos” (MENEGETTI, 2001, p.32).

Além disso, um dos desafios para as entidades do Terceiro Setor levantados pela literatura é a dificuldade em agregar modelos e técnicas de gestão das organizações com fins lucrativos aplicando-os à realidade da instituição.

Está-se diante do desafio de criar uma linguagem própria do terceiro setor e buscar instrumentos de gestão capazes de fazer a ponte entre o melhor dos dois mundos: aliar a visão de resultados e de satisfação do cliente, característica do marketing do setor empresarial, com a ação social pautada pela participação e pela visão de desenvolvimento sustentado com foco nos valores humanos. (MENEGETTI, 2001, p. 17-18)

Outro desafio enfrentado é a falta de capacitação dos seus gestores, pois, segundo Meneghetti (2001), existe uma cultura de que comunicação corresponde a práticas de propagandas, assim, as organizações desenvolvem atividades de comunicação sem perceber a necessidade da integração da instituição como um todo. Para Fortes (1997), essas empresas são típicas instituições com marketing e relações públicas fracas, causadas principalmente por um desalinhamento de seus dirigentes às realidades de mercado e à

justificativa de sua existência ser exclusivamente de auxílio aos menos favorecidos, bem como a falta de orçamento para ações de relacionamento.

Um outro desafio para a comunicação no Terceiro Setor é a falta de recursos financeiros para a implementação de projetos de comunicação. Assim, é preciso que os gestores façam experimentações, usem a criatividade e tenham um olhar crítico para perceberem demandas e assim, desenvolver um bom trabalho.

Nesse sentido é possível identificar nas instâncias no MEJ, seja na Brasil Júnior, nas federações e núcleos um movimento do Terceiro Setor com foco no empreendedorismo social. E por se tratarem de organizações do Terceiro Setor, essas instâncias possuem desafios semelhantes ao que Meneghetti (2001) apresenta.

Com base na literatura estudada, no próximo tópico, vamos descrever sobre os processos de comunicação das instâncias representativas do MEJ: Brasil Júnior, FEJEMG e CEEMPRES, bem como as demandas e dificuldades de se fazer uma comunicação nessas organizações para que posteriormente possamos problematizar a comunicação da CEEMPRES que é objeto de estudo desse projeto experimental.

#### 4.1.1. A comunicação nas instâncias representativas do MEJ

A primeira instância de representação do MEJ Brasileiro é a Brasil Júnior (BJ). Na BJ, a Comunicação, é feita por uma diretoria específica denominada Vice-presidência de Comunicação. A diretoria é dividida em três áreas, sendo elas: Rede, Tecnologia da Informação, Gestão Estratégica da Comunicação, conforme figura abaixo:

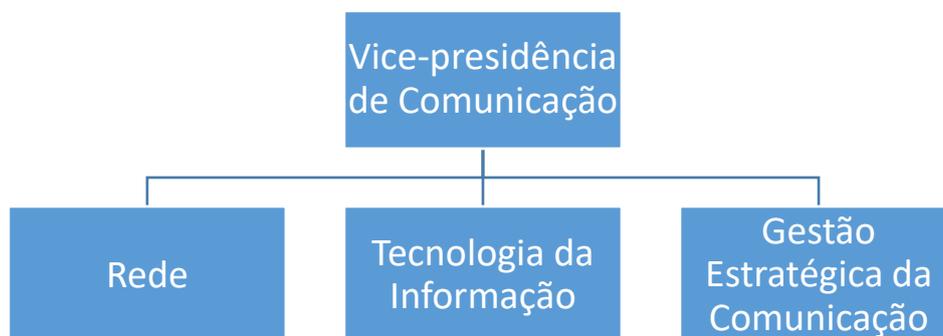


Figura 8 – Organograma da diretoria de Vice-presidência da Comunicação da Brasil Júnior

A área de Rede é responsável por pesquisar e entender o comportamento do empresário júnior para que a BJ possa ter insumos para fazer uma comunicação melhor.

Atualmente, o setor está em vacância e para que as ações não sejam prejudicadas, a Brasil Júnior contratou uma EJ para fazer a análise dos dados. A área de Tecnologia da Informação é responsável por cuidar do site da Brasil Júnior, bem como toda a estrutura da tecnologia da informação da instância, mas desde 2016, a BJ terceirizou essa área para uma empresa de fora. Por último existe a área de Gestão Estratégica de Comunicação que é responsável por manter e zelar pela marca Brasil Júnior, bem como seu *branding*<sup>3</sup>, linguagem, tom de voz, criação audiovisual e articulação com as federações. Esse setor ainda é responsável pelo cumprimento do Plano de Comunicação da Rede, que foi feito em parceria com as federações e tem o objetivo de fazer com que a mensagem da Brasil Júnior e os propósitos do Movimento cheguem a todos os empresários juniores. Ainda existe o setor de Imprensa, que é vinculado à diretoria de Presidência. O setor é responsável por manter o relacionamento com a mídia e buscar formas de divulgar o movimento empresa Júnior brasileiro e atualmente a estrutura dessa área é composta por uma assessora de imprensa e uma agência terceirizada que auxilia nas atividades.

A fim de se buscar uma compreensão mais alargada da Comunicação da Brasil Júnior foi realizada uma entrevista de reconhecimento e exploratória com o gestor de Comunicação da BJ, Pablo da Rocha, com o objetivo de buscar informações que não estão disponíveis nos canais oficiais. A entrevista com Pablo foi realizada no dia 21 de setembro via WhatsApp.

Para a BJ, a parte de gestão da comunicação está muito envolvida com os outros projetos da confederação e isso mostra o quão importante a Comunicação se mostra dentro da instância. Dessa forma, surge o dilema se a comunicação da entidade é mais estratégica ou operacional e para Pablo da Rocha, gestor de comunicação da BJ, a área “está numa virada de chave, mostrando que a comunicação é muito mais estratégica do que alguns anos atrás” (Pablo da Rocha, 2017).

Quando questionado sobre o público da confederação, Pablo explicou que o público principal da BJ são os empresários juniores. Para entender as necessidades desse público, em junho deste ano, a Brasil Júnior realizou uma conversa com empresários juniores de diferentes idades, estados, cursos e *cluster*<sup>4</sup> para que eles pudessem ter uma amostra qualitativa de quem compõe o Movimento Empresa Júnior brasileiro. A

---

<sup>3</sup> Branding é a gestão de uma marca e conseqüentemente todo o trabalho realizado com o objetivo de tornar a sua marca mais conhecida, mais desejada, mais positiva na mente dos seus consumidores. Envolve desde a concepção da marca até as ações cotidianas de marketing da empresa.

<sup>4</sup> Segundo a Brasil Júnior, cluster são camadas de divisão das empresas juniores com base em seu nível de maturidade, faturamento e quantidade de projetos realizados.

necessidade de entender melhor o seu público surgiu no momento em que a BJ identificou que não se comunicava direito com os empresários juniores.

Assim, a Vice-Presidência de Comunicação mapeou o comportamento da sua amostragem e identificou que existem três personas dentro do público principal, sendo elas: o empresário júnior menos engajado, o mais engajado e o pós-júnior. Após a identificação das personas, a Comunicação ainda mapeou a jornada das mesmas para que pudesse traçar estratégias para uma comunicação mais eficaz.

Sobre as demandas, Pablo da Rocha, gestor de Comunicação da BJ explicou que existe uma planilha compartilhada entre todas as diretorias que é preenchida mensalmente com todas as demandas da confederação. Com as demandas em mãos, o setor de gestão estratégica é responsável por montar o calendário de atividades e por estudar e definir as melhores maneiras de fazer a divulgação.

Em questão de planejamento de comunicação, Pablo disse que sempre é feito um planejamento mensal das ações, bem como definição de horários e datas da divulgação das campanhas, além de serem definidas metas para cada uma das ações.

Já em relação aos desafios da Comunicação, Pablo listou dois desafios encontrados. O primeiro deles é em relação a demandas de última hora. Apesar do uso de planilha com as demandas e de fazer uma análise positiva sobre o uso da mesma, Pablo diz que no decorrer do mês vão surgido novas demandas das diretorias e para não prejudicar a divulgação uma pessoa do time da BJ fica por conta apenas dessas demandas.

Outro desafio listado é a questão de fazer com que as pessoas entendam todas as mensagens do Movimento. Nessa perspectiva, Pablo explicou que a dificuldade está em criar mecanismos que façam com que o receptor entenda a mensagem da mesma maneira em que ela foi emitida e para o gestor de Comunicação, embora a BJ sempre trabalhe e aprimore essa questão, sempre vai haver alguma dificuldade em relação ao entendimento da mensagem<sup>5</sup>.

Na FEJEMG, a Diretoria de Comunicação é dividida em quatro coordenadorias, sendo elas: Tecnologia da Informação (TI), Criação, Planejamento e Imprensa e Conteúdo. A coordenadoria de TI é responsável por todo o suporte das plataformas online da federação; a de Criação cuida de todas as criações visuais da entidade; o setor de planejamento trabalha numa espécie de *social media*, definindo estratégias e fazendo o

---

<sup>5</sup> Com base na fala de Pablo, podemos perceber que a visão da Brasil Júnior é muito limitada do ponto de vista informacional da comunicação. Nós entendemos a comunicação como relações constituídas com públicos e que o foco da comunicação não está na mensagem e sim no relacionamento.

gerenciamento das redes sociais da FEJEMG, já a área de imprensa e conteúdo é responsável pela criação de todo material textual da instituição, seja para o blog, seja para a revista ou para a mídia em geral.

Com a finalidade de ampliar as ações de comunicação praticadas pela FEJEMG, foi realizada uma pesquisa exploratória com Isabela Paiva, atual diretora de Comunicação da federação. A entrevista foi realizada no dia 27 de setembro por meio de *hangout*<sup>6</sup> e durou cerca de 20 minutos.

De acordo com Isabela Paiva, a diretoria trabalha num modelo de agência, com etapas de produção definidas. Para a diretora, esse modelo é o mais indicado, uma vez que cria especialistas.

Quando questionada sobre a comunicação ser mais estratégica ou operacional, Isabela afirmou que na atual gestão a diretoria é mais estratégica, pois tem seus processos definidos e pelo fato de se fazer todo um planejamento quando se tem uma demanda de divulgação.

Quando questionada sobre as demandas da diretoria, Isabela explicou que as principais demandas da área estão relacionadas ao fortalecimento do Movimento Empresa Júnior mineiro e ao relacionamento com os principais *stakeholders*<sup>7</sup>, assim quando a diretoria recebe a demanda, a mesma é repassada à coordenadoria responsável.

Em relação aos públicos da instituição, Isabela explicou que os principais públicos são as empresas juniores, os próprios empresários juniores e as demais instâncias. Além disso, os parceiros também são um público da organização, mas o relacionamento com eles é dividido com a diretoria de presidência. Para a diretora, como a FEJEMG é uma instância representativa, o mercado e a sociedade não são o foco da entidade, uma vez que tais públicos são de responsabilidade das empresas juniores.

Sobre a gestão da comunicação, Isabela disse que a diretoria trabalha com um indicador estratégico específico de Comunicação que é aparição na mídia e ainda compartilha outros indicadores com as demais diretorias como adesão a eventos, produtos e programas. A diretora também explicou que a Comunicação procura analisar tanto quantitativa quanto qualitativamente os resultados de suas campanhas.

---

<sup>6</sup> Hangout é um serviço de bate-papo online que permite chamada de vídeo entre um grupo de pessoas.

<sup>7</sup> Stakeholder é um termo em inglês que tem tido muita adesão nos trabalhos de comunicação no Brasil, uma vez que tem sido utilizado como sinônimo de público.

Já em relação as dificuldades encontradas pela diretoria, Isabela listou um fator principal que é a limitação de alcance das redes sociais e isso atrapalha a manutenção do relacionamento online, bem como prejudica seus públicos a entenderem a mensagem.

Diante do exposto nesse tópico, pudemos perceber que as instâncias representativas do MEJ também se esbarram nas dificuldades e desafios de se fazer uma comunicação eficaz com seu público e possuem uma visão limitada de públicos. Além disso, pudemos perceber que nenhuma das instâncias trabalha a comunicação com ações que visam o estímulo ao empreendedorismo social, que é o foco do Movimento e que está explícito na Lei 13.267 que regulamenta o Movimento Empresa Júnior no Brasil.

Assim, o próximo tópico vai questionar e aprofundar suas análises sobre os processos comunicativos da CEEMPRES para que em seguida possamos propor soluções condizentes com a prática comunicacional vivenciada pela entidade, bem como seus desafios enquanto organização do Terceiro Setor.

## **4.2. O Diagnóstico de Comunicação da CEEMPRES**

### **4.2.1 A pesquisa**

A partir do que foi apresentado nesse projeto experimental, o objetivo principal deste trabalho é investigar as concepções e as práticas comunicacionais da Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV para que, posteriormente, soluções condizentes com as práticas vivenciadas pelo núcleo sejam propostas, sobretudo no sentido de orientar aqueles que possam vir a trabalhar na diretoria de Comunicação da CEEMPRES.

Para a realização de um diagnóstico de comunicação com a CEEMPRES, definimos um modelo de análise para a realização da pesquisa na organização. Essa pesquisa teve como princípios os elementos da literatura que discutem empreendedorismo social, Terceiro Setor, Movimento Empresa Júnior e comunicação nas organizações. Nesse sentido, toda a concepção da pesquisa foi baseada no seguinte diagrama:

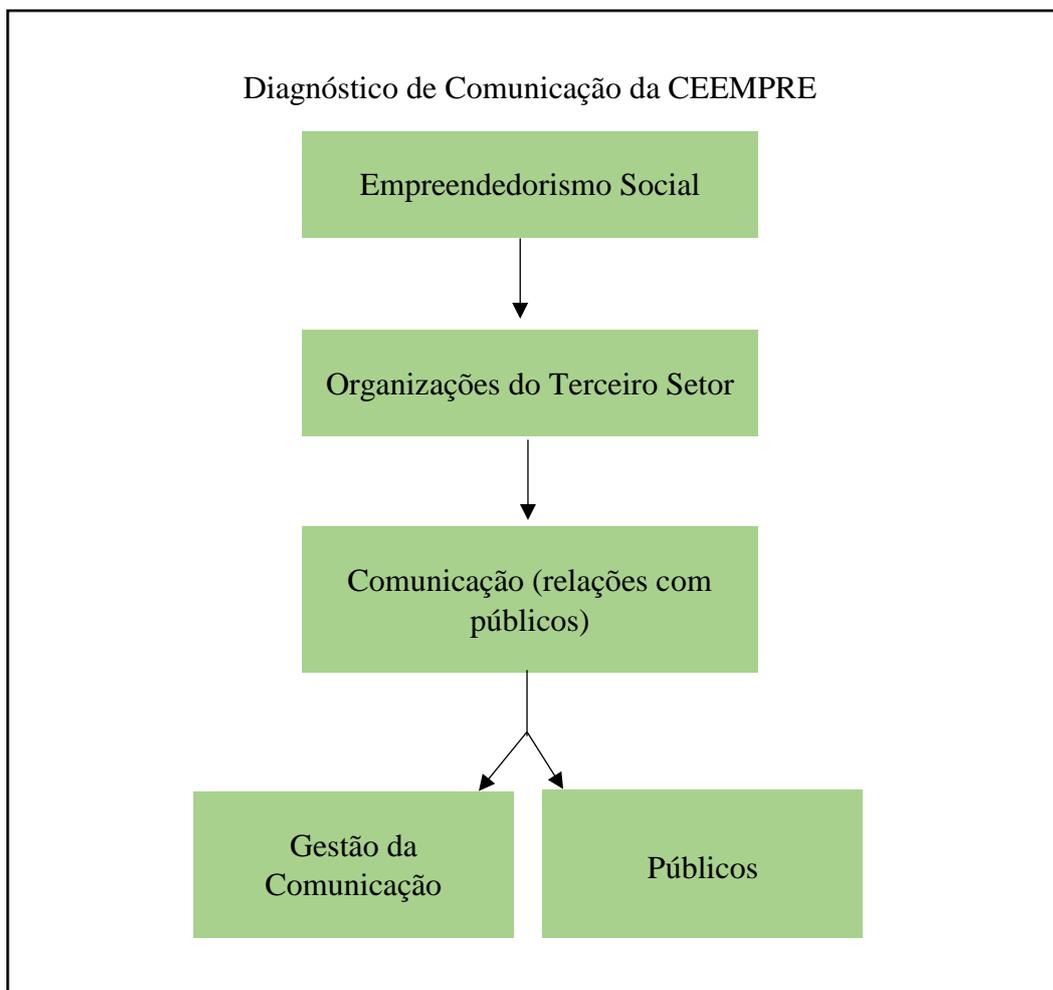


Figura 9 - Diagrama de diagnóstico de Comunicação da CEEMPRE.  
Fonte: Elaborado pela autora

O primeiro pressuposto desse modelo de análise é o empreendedorismo social, pois como discutido no capítulo 1 deste trabalho, o principal objetivo do Movimento Empresa Júnior é o desenvolvimento de estratégias para o estímulo ao empreendedorismo social.

Isso significa que o principal diferencial competitivo do MEJ na formação dos estudantes e na contribuição para além das universidades é o fomento ao desenvolvimento de micro e pequenos empreendedores a partir de consultorias, com um valor abaixo do de mercado, para que estes possam contribuir para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Nesse sentido, o principal objetivo da CEEMPRE é prestar suporte para as empresas juniores filiadas, de modo que essas possam, cada vez mais, realizar mais e melhores projetos, contribuindo, mesmo que indiretamente, para o desenvolvimento do mercado de Viçosa, Florestal, Rio Paranaíba e as respectivas regiões.

O outro pressuposto desse diagnóstico é que CEEMPRES é uma organização do Terceiro Setor. Sendo assim, o diagnóstico da comunicação não foi baseado no diagnóstico de comunicação de uma empresa privada e sim no diagnóstico para organizações do Terceiro Setor que tem vários desafios, tanto organizacionais quanto institucionais.

Com base nas dimensões e funções de comunicação propostas por Meneghetti (2001) e Kunsh (2003) expostas no capítulo 3 desse trabalho, orientamos as camadas de investigação relacionando as nove dimensões da comunicação propostas por Meneghetti (2001) com as funções da comunicação e as áreas da Comunicação Integrada proposta por Kunsh (2003).

No geral, tentamos identificar as visões organizacionais e institucionais da comunicação. Assim, compreendemos que a dimensão organizacional da comunicação está ligada à função administrativa e a área administrativa da comunicação integrada; a dimensão institucional tem uma função estratégica e está ligada a área institucional da comunicação integrada; a dimensão humanizadora apresenta uma função mediadora e se relaciona com a camada interna da comunicação integrada; as dimensões cultural, de captação de recurso e de filiação têm finalidade mediadora e estão ligadas ao setor institucional da comunicação integrada; a dimensão de prestação de conta tem uma função estratégica e se relaciona com as camadas institucional e mercadológica da comunicação integrada; a dimensão de lobby está ligada a função mediadora e a área mercadológica; já a dimensão política apresenta uma função política e se relaciona com as áreas administrativa e institucional da comunicação integrada.

Por fim, para investigar a comunicação da Central, duas foram as nossas preocupações: investigar a gestão das relações e como problematizar a CEEMPRES, a partir de seu principal objetivo e dos desafios da comunicação do terceiro setor, lida com seus públicos, tanto do ponto de vista de compreendê-los quanto do ponto de vista do desenvolvimento de estratégias e de instrumentos de comunicação para a construção com tais públicos.

Assim, no próximo tópico discutiremos sobre as metodologias utilizadas para o levantamento das informações necessárias para a produção do diagnóstico de comunicação da CEEMPRES.

#### 4.2.2. Metodologia

Para que o modelo de análise proposto no tópico anterior pudesse ser desenvolvido, essa pesquisa foi baseada numa metodologia de triangulação de métodos. Assim, para a compreensão do empreendedorismo social, dos desafios da comunicação da CEEMPRES, da gestão e a implementação da comunicação, escolhemos triangular dados de origem diferentes: dados de origem documental, qualitativa e quantitativa, a saber:

a) Pesquisa documental:

A pesquisa documental foi feita com base em materiais como arquivos e relatórios. Os documentos são importantes, porque determinam aquilo que a organização prioriza em termos de memória e registros, ainda que inconscientemente.

Assim, no período de 21 a 28 de setembro foi realizada a pesquisa documental da CEEMPRES. O objetivo da pesquisa foi buscar informações oficiais sobre instituição e sobre a gestão de sua comunicação. Sendo assim, os documentos levantados foram: Estatuto, Regimento Interno, Edital de eleições para a diretoria executiva de 2017, Edital de Seleção para o Time de 2017, Planejamento Estratégico 2016-2018, Relatório de Alcance de Resultados no Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Rotina da Diretoria de Comunicação, Formulário de Solicitação de Artes, Relatório de Pesquisa de Imagem de 2016, Relatório de Pesquisa de Imagem – Rio Paranaíba e Planilha de Controle de Comunicação da Gestão 2015.

b) Pesquisa qualitativa:

Para Gil (1999), a pesquisa qualitativa propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009):

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Assim, para Oliveira (2011), o material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, desenhos, documentos, etc.

As características desse tipo de pesquisa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; e oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p.32).

Sendo assim, a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Sob esse ponto de vista, a pesquisa qualitativa desse projeto experimental buscou encontrar dados de uma realidade concreta atual da CEEMPRES com quem está na atual gestão.

Assim, no período de 29 de setembro a 11 de outubro foram realizadas entrevistas em profundidade com os atuais gestores da CEEMPRES, além do Presidente do Conselho. Para o presidente do Conselho e os gestores, exceto o de comunicação, as entrevistas contavam com um roteiro estruturado<sup>8</sup> de 13 perguntas abertas divididas em duas partes: uma focada na CEEMPRES, seus objetivos e ações e outra voltada para objetivos e ações específicos da diretoria de Comunicação. Para o diretor de Comunicação, a entrevista teve 18 perguntas. Desse total, 11 eram iguais às dos demais gestores e outras 5 específicas para a rotina e gestão da comunicação. As entrevistas tiveram média de 15 minutos de duração.

c) Pesquisa quantitativa:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Segundo Fonseca (2002, p.20) citado por Gerhardt e Silveira (2009), “a pesquisa quantitativa se centra na objetividade [e] (...) considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros”.

Para Mattar (2001) citado por Oliveira (2011), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com

---

<sup>8</sup> Os roteiros das entrevistas estão disponíveis no apêndice I desse projeto.

análise de casos representativos, quantificando os dados e generalizando os resultados da amostra para os interessados.

Dessa maneira, a pesquisa quantitativa buscou, no universo dos empresários juniores do MEJ-UFV, entender o modo como eles compreendem a comunicação praticada pela CEEMPRES atualmente. A pesquisa contava com perguntas de múltipla escolha obrigatórias e algumas dessas perguntas tinha espaço opcional para justificativa. O período de aplicação dos formulários<sup>9</sup> foi de 28 de setembro a 14 de outubro.

Para averiguar a validade científica da pesquisa quantitativa, usamos o mesmo cálculo utilizado por Santanna (2017). Segundo a autora, para diagnosticar se a quantidade de questionários obtidos é suficiente, deve-se utilizar seguinte fórmula para calcular o erro amostral:

$$N_0 = 1/E^2$$

Em que:

- $N_0$  é a aproximação para o tamanho da amostra
- $E^2$  é o erro amostral tolerável

Assim, essa equação foi utilizada por não envolver o desvio padrão, “uma vez que não havia dados quantitativos disponíveis para diagnosticar o desvio da população; bem como por não exigir a divisão da população em proporções, já que o intuito era analisar a população como um todo” (SANTANNA, 2017, p.27).

Como a pesquisa obteve apenas 21 respostas num universo de 600 empresários juniores, aplicando a fórmula acima, obteve-se um erro amostral de 4%. Segundo Santanna (2017), “em ciências sociais aplicadas, sugere-se trabalhar com, no máximo, um erro de 5% para que se possa ter uma amostra que represente a realidade da pesquisa. Neste caso, o erro foi ainda menor que 5%, o que permite uma inferência sobre a população”.

Com a pesquisa empírica em mãos, é necessário fazer uma análise contundente dos dados obtidos. Assim, no tópico a seguir explicaremos a metodologia utilizada para a análise das informações levantadas.

---

<sup>9</sup> O formulário utilizado na entrevista com os empresários juniores está disponível no apêndice II desse trabalho.

#### 4.2.2.1. Triangulação de metodologias

Para que as análises dos dados das pesquisas tivessem uma base precisa, optamos por fazer o diagnóstico por meio da triangulação, um dos procedimentos analíticos de interpretação de dados.

A opção pela Triangulação de Métodos significa adotar um comportamento reflexivo-conceitual e prático do objeto de estudo da pesquisa sob diferentes perspectivas, possibilitando que a temática pesquisada tenha uma riqueza de interpretações, além de possibilitar a consistência das conclusões.

Para Günther (2006) a triangulação é a utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador.

Para Minayo (2003), a triangulação pode iluminar a realidade a partir de vários ângulos, o que permite confluências, discordâncias, perguntas, dúvidas, falseamentos, numa discussão interativa e intersubjetiva na construção e análise dos dados.

De acordo com Figaro (2013):

A triangulação é uma abordagem metodológica que requer um desenho de pesquisa, cujo desenvolvimento pode contar com técnicas de recolha de dados diferentes, tanto com instrumentos para a pesquisa quantitativa quanto para a pesquisa qualitativa ou ainda mobilizando instrumentos quantitativos e qualitativos em uma mesma pesquisa. Ela tem se mostrado competente porque permite coletar informações a partir de fontes, espaços e tempos diferentes. (FIGARO, 2013, p.7)

A técnica triangulação para análise das informações coletadas prevê dois momentos diferentes “que se articulam dialeticamente, favorecendo uma percepção de totalidade acerca do objeto de estudo e a unidade entre os aspectos teóricos e empíricos, sendo essa articulação a responsável por imprimir o caráter de cientificidade ao estudo”. (MARCONDES e BRISOLA, 2013, p.3). Ainda segundo Marcondes e Brisola (2013):

A Análise por Triangulação de Métodos, está presente um *modus operandi* pautado na preparação do material coletado e na articulação de três aspectos para proceder à análise de fato, sendo que o primeiro aspecto se refere às informações concretas levantadas com a pesquisa, quais sejam, os dados empíricos, as narrativas dos entrevistados; o segundo aspecto compreende o diálogo com os autores que estudam a temática em questão; e o terceiro aspecto se refere à análise de conjuntura, entendendo conjuntura como o contexto mais amplo e mais abstrato da realidade. (MARCONDES e BRISOLA, 2013, p.4)

Assim, no tópico a seguir explicitaremos os resultados das análises obtidas através da triangulação das bases empíricas utilizadas nesse projeto experimental.

### 4.2.3. Resultados

A partir da análise dos resultados da pesquisa documental, das entrevistas com os gestores da CEEMPRES e da pesquisa com os empresários juniores, usamos como base um diagrama que contém três camadas diferentes. Sendo assim, recuperamos a base do diagrama de diagnóstico de Comunicação da CEEMPRES para dizer que os resultados foram organizados a partir dos seguintes pressupostos:

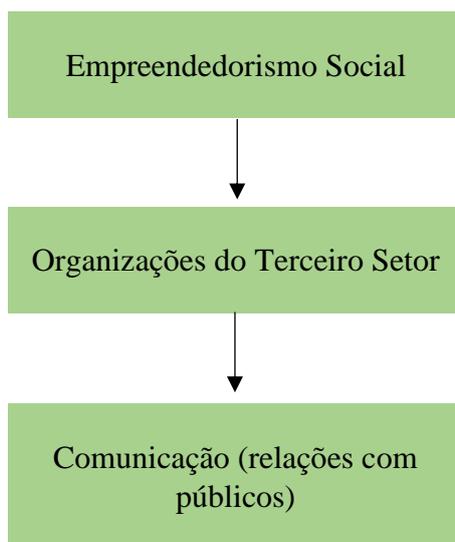


Figura 10 - Diagrama de diagnóstico de Comunicação da CEEMPRES.  
Fonte: Elaborado pela autora

Assim, a partir de agora, discutiremos sobre os resultados obtidos em cada um desses pilares

#### a) Pressuposto do Empreendedorismo Social

Como descrito no tópico 4.2.1 desse projeto, o primeiro pressuposto de análise está focado no viés do empreendedorismo social, uma vez que o Movimento Empresa Júnior tem a função de incentivar essa prática, conforme está descrito no artigo 5º da Lei Federal 13.267, que regulamenta as empresas juniores. Segundo o artigo, além das demais funções, o MEJ deve promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados.

Ao analisar os principais documentos oficiais da organização, o Estatuto, o Regimento Interno e o Planejamento Estratégico, os mesmos deixaram claro que a função da CEEMPRES é prestar suporte e representar as empresas juniores perante à Universidade

Federal de Viçosa e demais instâncias do MEJ. Todavia, os documentos não explicitam nenhuma ação que remeta ao empreendedorismo social.

Nas entrevistas realizadas com os atuais líderes da CEEMPRES, quando perguntados sobre quais as ações eram realizadas pela organização atualmente, nenhum dos seis citaram ações que fomentam o empreendedorismo social, de modo que as respostas foram mais focadas nos eventos e programas de suporte oferecidos pela Central.

Quando questionados se algumas das ações citadas por eles eram voltadas para o incentivo do empreendedorismo social, cinco líderes não reconheceram as ações como incentivo ao empreendedorismo social, no entanto, dois deles, o diretor de Administrativo-Financeiro e Jurídico (AFJ) e o diretor de Desenvolvimento mencionaram a ação social “Sabadão das Crianças” realizada pela CEEMPRES no mês de outubro, onde a Central convida as EJs a realizarem um dia de brincadeira com crianças carentes de Viçosa. O diretor de Comunicação reconheceu que existem ações curtas e muito específicas nesse quesito, mas não soube pontuar nenhuma delas. O Presidente do Conselho afirmou que as empresas juniores trabalham em ações para articular atividades voltadas ao empreendedorismo social, mas disse que a CEEMPRES não tem ações desse tipo. Já o diretor de Desenvolvimento afirmou que o MEJ como um todo não tem ações desse tipo.

Ao serem perguntados do porquê da CEEMPRES não estimular ações de incentivo ao empreendedorismo social, as respostas foram as mais variadas. Para a Presidente, apesar de os membros do Time CEEMPRES reconhecerem a importância de ações desse tipo, ela acredita que o acúmulo de tarefas coloca essas atividades em segundo plano. Para o diretor de Desenvolvimento, a CEEMPRES deveria realizar mais projetos sociais e as EJs que já são financeiramente sustentáveis deveriam colocar atividades sociais na sua estratégia. Para o diretor de Comunicação falta pessoas no corpo executivo da organização para que ela possa se organizar para desenvolver ações de estímulo ao empreendedorismo social. Para o Presidente do Conselho, a Central deveria focar mais no conceito de empreendedorismo social e assim desenvolver ações que abarquem tal questão. Para o Vice-Presidente, a CEEMPRES deveria fechar parcerias com iniciativas de

negócios sociais, como CHOICE<sup>10</sup> e Guerreiros sem Armas<sup>11</sup> para que essas organizações ministrem treinamentos ou participem de eventos promovidos pelo núcleo para criar essa cultura de incentivo ao empreendedorismo social. Já para o Diretor de AFJ, a perspectiva do empreendedorismo social tem duas vertentes: a vertente da empresa júnior fazer um projeto mais barato e conseguir atender o seu cliente, então o diretor acredita que querendo ou não a EJ está fazendo um projeto social já que as empresas juniores ofertam um valor menor, mas o projeto social sem custo e sem nenhuma cobrança por parte da EJ não é incentivado por conta de uma mudança no Planejamento Estratégico da Rede<sup>12</sup>.

Quanto aos resultados da pesquisa com os empresários juniores, não houve nenhuma pergunta voltada especificamente para a questão do empreendedorismo social, mas esperava-se que nas duas perguntas voltadas para o conteúdo publicado pela CEEMPRES tanto no Instagram quanto no Facebook, o público respondesse algo voltado para o incentivo, demandas e curiosidades acerca do tema, mas em nenhuma resposta essa questão foi abordada.

#### b) Pressuposto das organizações do Terceiro Setor

O segundo pressuposto de análise para o diagnóstico de comunicação foi o das organizações do Terceiro Setor.

Com base nos documentos encontrados foi possível perceber que a CEEMPRES realmente se enquadra como uma organização do Terceiro Setor, por ser considerada uma associação sem fins lucrativos, por não fazer quaisquer tipos de remuneração aos seus membros e por ter sua receita advinda de doações.

Assim como as demais organizações, a CEEMPRES possui missão, visão e valores. De acordo com o Regimento Interno e o Planejamento Estratégico, a missão institucional do núcleo é “Alinhar, potencializar e representar o MEJ-UFV”, sua visão é “Ser, até 2018<sup>13</sup>, o núcleo com o maior número de empresas juniores de Alto Crescimento” e seus

---

<sup>10</sup> O Movimento CHOICE é formado por jovens universitários que querem aprender mais e se conectar com o campo dos negócios de impacto social. Assim, por meio de palestras e workshops os jovens podem conhecer e se inspirar em casos reais de negócios de impacto social.

<sup>11</sup> O Guerreiros sem Armas é um curso internacional que reúne 60 pessoas de diferentes países que buscam transformação e querem ser parte dela. Assim, os participantes, vão aprender na interação com uma comunidade real, onde o saber compartilhado de todos é a base para se construir sonhos coletivos.

<sup>12</sup> O Planejamento Estratégico (PE) da Rede é feito pela Brasil Júnior e traça os objetivos que o MEJ vai trabalhar pelos três anos seguintes. Assim, as federações e os núcleos devem alinhar os seus PEs de acordo com o PE da Rede.

<sup>13</sup> O Planejamento estratégico da CEEMPRES é feito por triênios. Então, o PE atual foi construído em 2016 e vigora até o final de 2018. Assim em 2019 será feita um novo Planejamento, com uma nova visão.

valores são: Um por todos, todos por um, Foco em resultados, Causar impacto, Instinto colaborativo e Sempre CEEMPRES.

Dessa forma, indagamos aos diretores qual é o papel da CEEMPRES hoje e as respostas foram as mais variadas e apenas dois dos seis gestores citaram a função primordial de qualquer núcleo de empresas juniores que é prestar suporte e auxílio. Para o diretor Vice-presidente, a CEEMPRES tem como função disseminar a estratégia da rede, promover espaços de formação empreendedora e garantir a regularização jurídica das EJs perante a UFV. Para a Presidente, o núcleo representa as empresas juniores. O diretor de Desenvolvimento respondeu que o papel da CEEMPRES é a sua missão institucional. Para o diretor de AFJ, a Central representa as empresas juniores, leva o empreendedorismo para fora da universidade e promove espaço de formação empreendedora. Para o Presidente do Conselho, o papel da organização é representar institucionalmente o Movimento Empresa Júnior da UFV. Para o diretor de Comunicação, o papel da entidade é ser a ponte entre as empresas juniores e órgãos da universidade, além de desenvolver as empresas juniores.

Perguntamos também aos empresários juniores qual é o papel da CEEMPRES. Do número de respostas que obtivemos, dois não souberam indicar essa função do núcleo, os demais responderam que seu papel é prestar auxílio para as EJs e representa-las, mas o que chamou a atenção foi que dez das 19 respostas usaram a missão institucional da CEEMPRES. 5 respostas apontaram o papel da Central como de oferecer suporte e auxílio às EJs, uma resposta foi que o papel do núcleo é gerenciar as empresas juniores e três apontaram que o papel da CEEMPRES é desenvolver o MEJ-UFV.

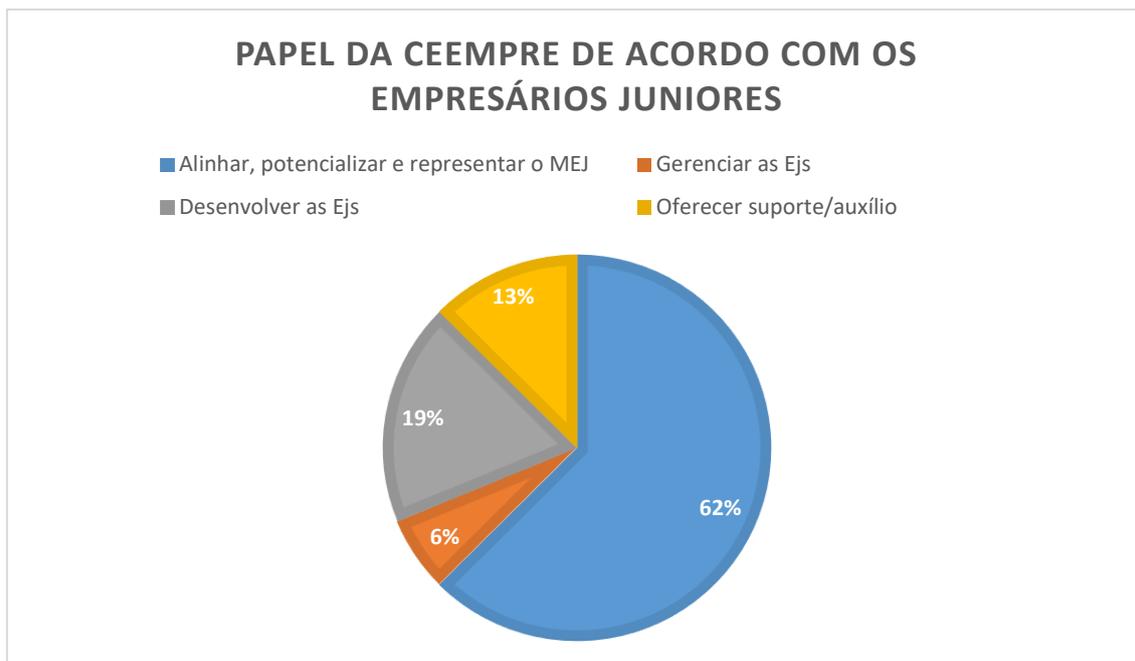


Gráfico 1 – Papel da CEEMPRES na visão dos empresários juniores

Por se tratar de uma organização do Terceiro Setor, foi possível diagnosticar que os mesmos problemas de comunicação encontrados por organizações desse tipo e pelas demais instâncias representativas do MEJ, também são dificuldades encontradas pela CEEMPRES.

Assim, ao ser questionado sobre as dificuldades encontradas pela diretoria em fazer uma comunicação eficaz, um fator levantado pelo atual diretor de Comunicação da Central foi a sobrecarga dos membros, pois a Assessoria de Imprensa trabalha apenas com um assessor e a Assessoria de Mídia e Conteúdo está em vacância, quando o ideal seria trabalhar com dois membros em cada setor. Assim, quando há uma demanda maior, o diretor e o gerente fazem a função dos assessores, mas ainda ficam lacunas de recursos humanos na diretoria.

Outra dificuldade encontrada é fazer com que as outras diretorias enxerguem a importância de repassar as demandas com antecedência para que a Comunicação possa pensar uma forma de divulgação mais chamativa e mobilizadora.

Quando o assunto é a comunicação com os empresários juniores de Florestal de Rio Paranaíba a dificuldade é ainda maior. Apesar de ter um cargo de assessor específico para cada um desses campi, o cargo de Florestal está em vacância e em Rio Paranaíba, apesar de ter o assessor, a diretoria não consegue manter um diálogo com ele para saber as demandas e muitas vezes é “pega de surpresa” quando há uma postagem do campus na página da CEEMPRES. Para o diretor, a comunicação intercampi geralmente é falha, com

relatos de que a mensagem geralmente não chega a quem deve chegar e algumas pessoas atribuem isso à quantidade de postagens sobre Viçosa na página, e julgam necessária a criação de uma outra, como CEEMPRES CRP, por exemplo.

### c) Pressuposto da Comunicação

O terceiro pressuposto de análise foi a comunicação. A análise da comunicação foi dividida em duas vertentes: a da gestão da comunicação e a de públicos. A vertente da gestão da comunicação foi a área que a pesquisa teve uma maior quantidade de dados levantados e onde os resultados foram os mais preocupantes. Por se tratar de uma parte que tem muitas informações, optamos por dividir a área da Gestão da Comunicação em outras duas subáreas, a saber: panorama da diretoria, que vai abordar sobre os objetivos, estrutura interna e visão dos gestores; e gerenciamento da Comunicação, que trabalha a análise dos dados referentes às estratégias utilizadas, rotina e canais de comunicação.

#### 1. Panorama da diretoria

Atualmente, a Comunicação da CEEMPRES aparece no organograma como uma diretoria, ocupando assim, pelo menos em tese, um caráter estratégico e importante para a organização.

Dessa maneira, com base no Regimento Interno, único documento oficial encontrado que descreve as funções das diretorias, os objetivos da Diretoria de Comunicação são:

Criar conteúdo e gerenciar as mídias sociais da Central; desenvolver material publicitário, institucional e audiovisual da Central e estruturar ações pontuais em eventos; divulgar o edital e as informações do processo seletivo do corpo executivo da CEEMPRES; buscar, criar, inovar e atualizar todo o conteúdo midiático da Central, além de gerenciar as relações públicas da mesma; divulgar seus membros, o Movimento Empresa Júnior, a Brasil Júnior e a FEJEMG através da realização estratégica da comunicação e publicidade da CEEMPRES e os públicos internos e externos à UFV; assessorar a Diretoria Executiva na elaboração do conteúdo de quaisquer apresentações da Central; realizar, de maneira espontânea ou estimulada, Assessoria de Imprensa das demais empresas juniores e promover articulações com parceiros. (REGIMENTO INTERNO, 2016, p.12).

Já de acordo com os editais para a formação do Time 2017 e de Processo Eleitoral, a diretoria é responsável por organizar estrategicamente a comunicação entre a CEEMPRES e seus *stakeholders* a fim de alinhar o MEJ-UFV à estratégia da Central, garantir a transparência da gestão, fortalecer a marca da CEEMPRES, bem como buscar oportunidades de promover o movimento em mídias externas.

Levando em consideração os dados obtidos nas entrevistas com os atuais líderes da CEEMPRES, os objetivos da diretoria foram restringidos em divulgar ações da CEEMPRES, além dos seus eventos e programas, bem como gerir os meios de comunicação e vender a Central para um público externo. Além disso, o diretor Vice-presidente acredita que a diretoria de Comunicação tem o objetivo de participar de eventos da região para expandir a marca do MEJ-UFV. Apesar de não ter ficado claro nos documentos oficiais, um dos diretores ainda citou que a diretoria de Comunicação tem o objetivo de zelar pela comunicação interna.

Além disso, para o Presidente de Conselho, na gestão de 2017, o corpo executivo da CEEMPRES não deu a devida importância para a diretoria e assim, hoje, “ela passa a impressão de que é uma diretoria de publicidade, que trabalha com publicações e divulgações de ações específicas em mídias sociais, mas a função dela é ir além, gerindo de maneira estratégica e efetiva os canais de comunicação” (Kayto Beraldo, 2017).

Para que os objetivos da diretoria sejam cumpridos, internamente, a comunicação é dividida em cinco cargos: diretor de Comunicação, gerente de Relações Públicas, assessor de imprensa, assessor de mídia e conteúdo e assessor de comunicação intercampi. Assim, cada cargo tem suas funções específicas, a saber: o Diretor de Comunicação é responsável atuar como articulador de comunicação da rede, elaborar e colocar em prática meios eficientes e adequado de comunicação com todos os seus públicos, potencializar a imagem da Central mediante ações de marketing e zelar pela identidade visual; ao Gerente de Relações Públicas compete a responsabilidade de gerir a marca da CEEMPRES, bem como o planejamento, o conteúdo e o monitoramento das redes sociais e atividades de imprensa, além de criar mecanismos de uma comunicação efetiva entre a instituição e as empresas juniores; o Assessor de Mídia e Conteúdo é responsável pela criação de todo o conteúdo publicitário e institucional da Central, bem como por gerenciar as mídias sociais; ao Assessor de Imprensa compete a função de buscar e gerar todo o conteúdo para a entidade, além de gerenciar a relação entre ela e a mídia; o Assessor de Comunicação intercampi tem a função de mediar e conectar o relacionamento entre a CEEMPRES e os empresários juniores de Florestal e Rio Paranaíba.

O número ideal de membros ocupando essas áreas são de oito pessoas no total, sendo um diretor, um gerente, dois assessores de imprensa, dois assessores de mídia e conteúdo, um assessor intercampi em Rio Paranaíba e outro em Florestal. Entretanto, atualmente a diretoria conta com apenas metade do Time ideal, tendo um diretor, um

gerente, um assessor de imprensa e um assessor intercampi em Rio Paranaíba. Assim, a assessoria de Mídia e Conteúdo e a Assessoria de Comunicação de Florestal estão em vacância e atividades desses cargos foram redistribuídos entre os demais membros.

Outro problema levantado durante a pesquisa em relação ao organograma é o embate entre as funções do gerente e do diretor, visto que, em tese, o diretor ocupa um cargo estratégico, atuando como articulador com os demais diretores, as EJs e as instâncias e o gerente seria responsável por receber todas as demandas e fazer o planejamento das ações da diretoria. No entanto, o que se percebeu na atual gestão é que o diretor recebia as demandas e as repassava diretamente para os assessores e em muitas das vezes, o gerente ficou sem função.

Quando questionados sobre o que a diretoria de Comunicação não faz hoje e que ela deveria fazer, os gestores citaram ações voltadas para trabalhar a imagem externa da entidade. Para o Presidente de Conselho, a diretoria deveria ter uma proposta alinhada com as demais diretorias e ter um plano de divulgação anual. Para o diretor de AFJ, a diretoria também precisa manter um contato direto com as outras diretorias, além de buscar meios de comunicação mais efetivos e um público mais abrangente, bem como passar a utilizar estratégias de comunicação, deixando de ser meramente operacional. Para o diretor de Desenvolvimento, a comunicação da CEEMPRES precisa se preocupar mais com a imagem da organização e ser mais estratégica. Para a Presidente, a comunicação precisa expandir a visibilidade da CEEMPRES que hoje está restrita a certos canais de comunicação. Para o diretor Vice-presidente, o núcleo precisa investir em ferramentas de marketing digital como Google Adwords e Facebook Ads. Já para o atual diretor de Comunicação, a CEEMPRES precisa diversificar seus meios de comunicação, utilizar estratégias de comunicação e ter uma visão de futuro.

## 2. Gerenciamento da Comunicação

Na atual gestão, a diretoria de comunicação não dispõe de um planejamento contínuo de divulgação. Quando questionado sobre as estratégias de comunicação utilizadas pela CEEMPRES, o diretor de comunicação sinalizou que a diretoria não fez uso de estratégias ao longo do ano.

Por não dispor de um plano de comunicação ou de marketing, os conteúdos produzidos surgem das demandas e necessidades das outras diretorias e quando não há demandas ou datas comemorativas, as redes sociais ficam sem movimentação. Com base na pesquisa realizada com os gestores da CEEMPRES, foi possível perceber que todas as

diretorias têm demandas específicas para Comunicação. Todas as demandas citadas pelos diretores nas entrevistas são demandas operacionais no sentido de divulgar editais, programas, eventos e parceiros.

Em relação à rotina da diretoria, as demandas das outras diretorias chegam para o diretor ou para o gerente via WhatsApp ou pelo Formulário de Solicitação de artes, assim a demanda é distribuída entre os membros da diretoria e posteriormente é executada. Além disso, com as demandas em mãos, o diretor e o gerente preenchem a Planilha de Gerenciamento de Rotina, conforme a figura abaixo, que dá uma visão mais clara de todas as ações a serem executadas e prazos a serem cumpridos. Essa planilha é utilizada desde a gestão de 2016, mas desde o início de 2017.2, ela acabou sendo deixada de lado e nem todas as atividades estão sendo compiladas.

Gerenciamento da Rotina		CEEMPRES					
Planejamento mensal: Maio							
Atividade	Objetivo Estratégico	Responsável	Prazo	Data da entrega	Entregue no prazo?	Entregue com qualidade?	Nota
Reunião com a Dani		Todos	5/10/2017		NÃO ENTREGUE		0
Divulgação EMEI		Carlos	5/1/2017	5/1/2017	SIM		25
Plano de Desenvolvimento		Walter	5/2/2017	5/2/2017	SIM		25
Interação do dia 3		Sabrina	5/2/2017	5/2/2017	SIM		25
Programação do dia Trainee		Walter	5/3/2017	5/3/2017	SIM		25
Vídeo pós junior		Walter	5/3/2017	5/3/2017	SIM		25
CT do dia 5		Lázaro	5/4/2017	5/4/2017	SIM		25
Aviso do Selo		Carlos	4/5	4/5	SIM		25
Lembrete do dia Trainee		Walter	5/5/2017	5/5/2017	SIM		25
Localização do dia Trainee		Walter	5/6/2017	5/6/2017	SIM		25
Resultado do PD		Walter	5/8/2017	5/8/2017	SIM		25
Lembrete Bloco II do Selo		Carlos	09/05	09/05	SIM		25
Evento Eclipse		Walter	09/05	09/05	SIM		25
CT - Rio Paranaíba		Hiagor	10/05	10/05	SIM		25
CT do dia 12		Lázaro	11/05	11/05	SIM		25
CT em Florestal		Hiagor	15/05	15/05	SIM		25
Interação do dia 16		Sabrina	16/05	16/05	SIM		25

Figura 11 – Visão geral da Planilha de Gerenciamento de Rotina

Quando perguntado sobre a gestão da comunicação, o diretor respondeu que hoje a comunicação está um pouco falha e ele atribui isso à pouca quantidade de pessoas do Time. Além disso, ele admitiu que tal situação influenciou nos resultados da diretoria e nas entregas, pois alguns prazos das demandas foram entregues com atraso.

Sobre os meios de comunicação utilizados pela CEEMPRES, o gestor de comunicação disse que os veículos utilizados são o Facebook, majoritariamente, para divulgação de ações que estão sendo feitas pela Central e campanhas, por exemplo. A CEEMPRES também conta com o site, o Blog Impulsiona e a Newsletter. Apesar de não ter sido citado na entrevista, a Central também tem um perfil no Instagram para divulgar ações relacionadas ao seu corpo executivo e às EJs filiadas.

Com base na pesquisa realizada com os empresários juniores foi possível perceber que os principais canais que eles acompanham as atividades da CEEMPRES são o

Facebook, Instagram e Grupos do WhatsApp. Os dados da pesquisa revelam que mais de 90% dos entrevistados acompanham as ações da Central pelo Facebook, 52,4% acompanham pelo Instagram, 23,8% acompanham pelo grupo do Facebook, 66% por WhatsApp, 4,8% por e-mail e nenhum pelo Blog.

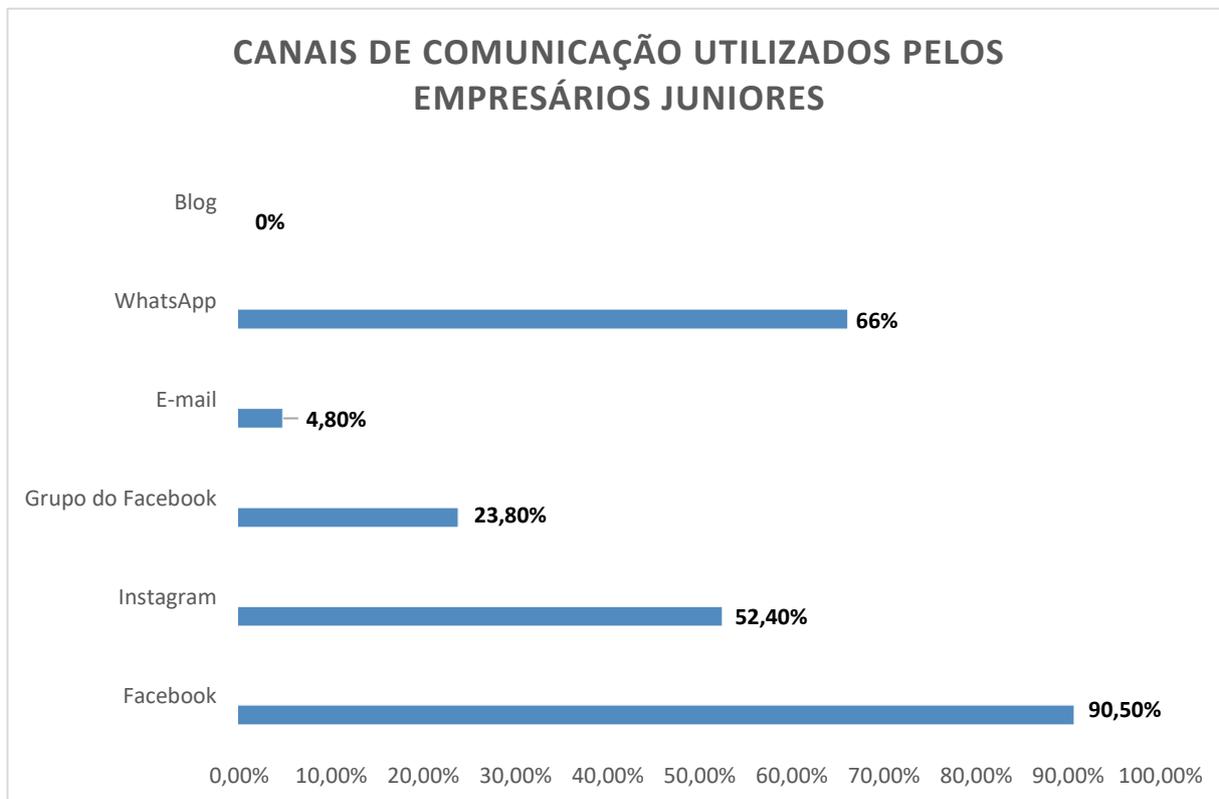


Gráfico 2 – Canais de comunicação da CEEMPRES por onde os empresários juniores acompanham a ação do núcleo

Em relação à frequência na atualização desses canais, o diretor de Comunicação afirmou que o Facebook e o WhatsApp são atualizados semanalmente, o e-mail tem uma periodicidade quinzenal ou mensal dependendo da demanda, o Instagram não tem uma atualização definida. O Blog, que foi criado com o objetivo de divulgar depoimento de pós-juniores (ex-membros das EJs), foi usado em 2017 apenas em dois momentos para divulgar duas notícias: uma sobre a importância da regularização jurídica, em maio e outra sobre a participação dos empresários juniores no Encontro Nacional de Empresas Juniores no mês de setembro e em nenhum momento da gestão ele foi utilizado para sua real função, mas para o diretor, o canal não trazia resultados positivos.

Além disso, a CEEMPRES dispõe outros dois canais de comunicação: o site e a Newsletter. O site não foi utilizado durante a gestão e diretoria não soube apontar um motivo para tal situação. No entanto, durante a pesquisa documental foi possível perceber

que seu formato é engessado, ou seja, todo o conteúdo está disposto em uma única página. Os conteúdos do site são: história da CEEMPRES, mapa estratégico, principais programas, parceiros, contatos e notícias. A parte de notícias é a única que poderia ser atualizada, mas a última atualização foi em 2015. Segundo a diretoria, o blog foi usado como uma alternativa a falta de um espaço adequado para a divulgação de notícias do site e nada foi feito para melhorar o site. Além disso, a Newsletter ficou esquecida e até o presente momento não teve nenhuma edição, apesar do diretor avaliar como positivo os resultados que a mesma obteve na gestão de 2016.

Ao perguntarmos aos empresários juniores como eles avaliam os canais de comunicação utilizados pela CEEMPRES, os resultados estiveram dentro das perspectivas de resposta esperada, conforme ilustra o gráfico abaixo:

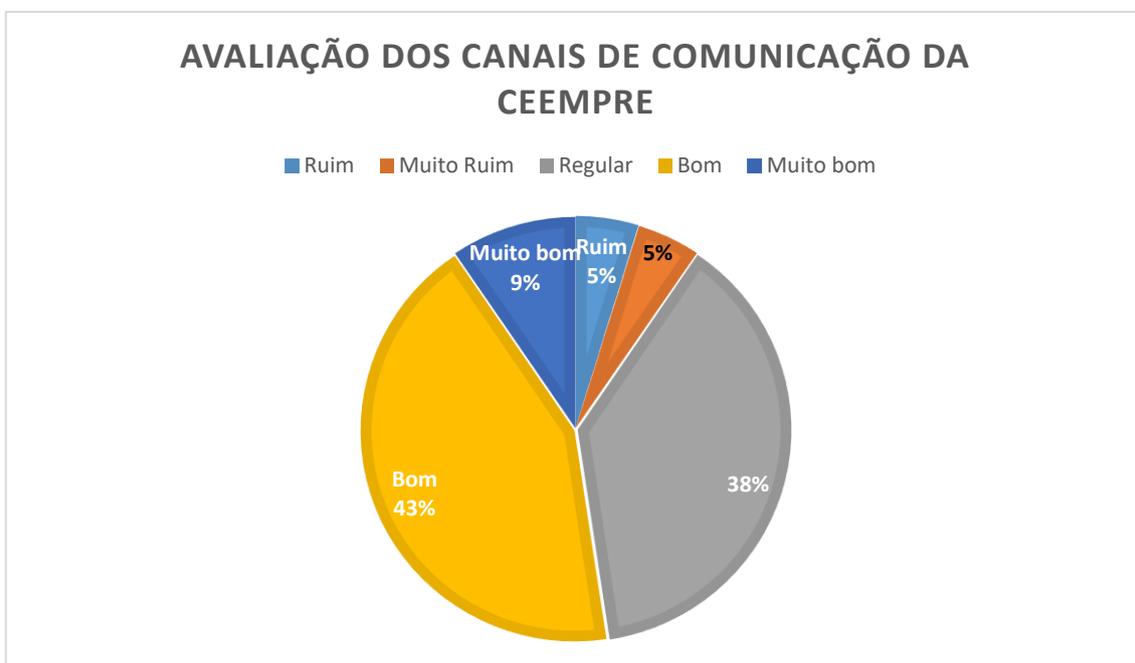


Gráfico 3 – Avaliação dos canais de comunicação da CEEMPRES pelos empresários juniores

No espaço destinado à justificativa da avaliação dos canais, as pessoas responderam basicamente que apesar de serem os canais mais acessíveis, no WhatsApp as informações se perdem muito rápido e o Facebook, além de ficar sobrecarregado, não apresenta muita variedade de postagens. Quanto ao Instagram, que foi lembrado na justificativa por apenas uma pessoa, a mesma acredita que deveria ser mais utilizado para divulgar o Time da CEEMPRES.

Quanto à frequência em que acessam as redes sociais, optamos por perguntar apenas do Facebook e do Instagram por serem os meios de comunicação que a autora vê uma maior presença da CEEMPRES atualmente. Sendo assim, em relação a frequência do Facebook, 71% das pessoas não acessam a rede social e só ficam sabendo da postagem quando ela aparece na *timeline*, 19% das pessoas acessam a página da CEEMPRES semanalmente, 5% das pessoas acessa mensalmente e outros 5% dos entrevistados acessam diariamente.

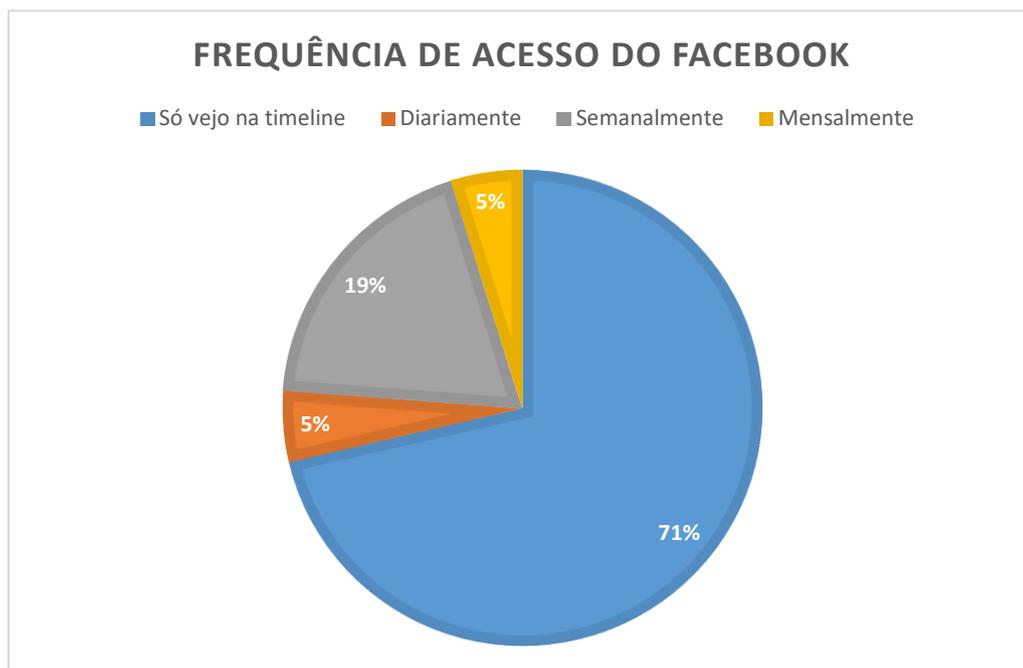


Gráfico 4 – Frequência que os empresários juniores acessam o Facebook

Em relação ao Instagram, 81% das pessoas não acessam o perfil da CEEMPRES na rede social e veem a postagem apenas quando aparece na *timeline*, 10% acessam semanalmente e 9% acessam diariamente.

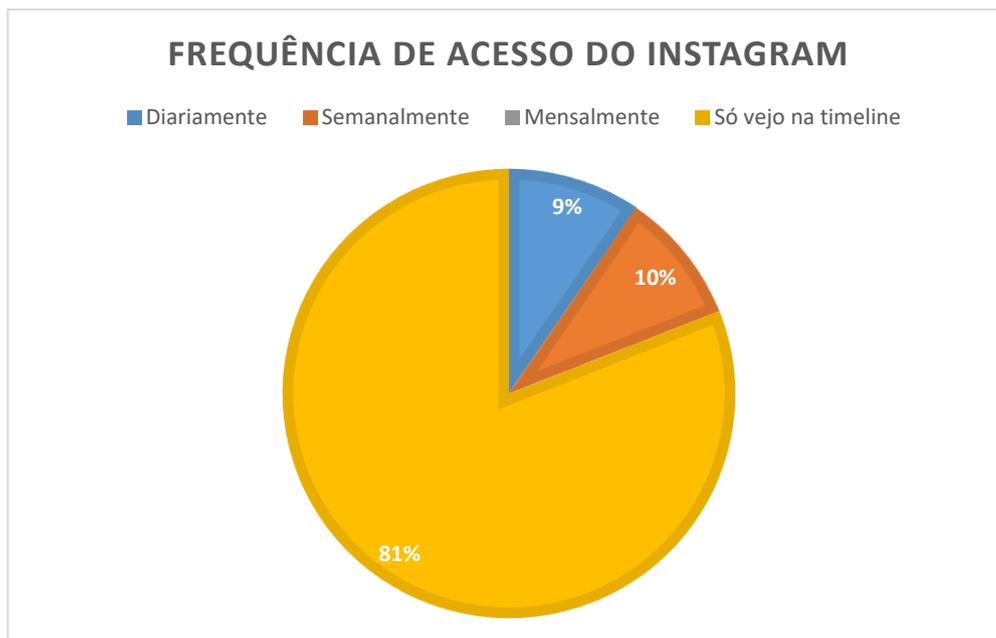


Gráfico 5 – Frequência que os empresários juniores acessam o Instagram

Quanto ao interesse dos empresários juniores em relação ao conteúdo publicado nos dois canais, as respostas mostraram que nem sempre as postagens são de interesse desse público. Em relação ao Facebook, 52,4% apontaram o interesse como às vezes, 38,1% apontaram que o conteúdo é de interesse, já 9,5% apontaram que o conteúdo não é do interesse.

Quando questionados sobre o porquê da resposta, as duas pessoas que responderam “Não” explicaram que a CEEMPRES só faz divulgação de parceria pouco usada ou de Células Temáticas; das oito respostas “Sim” apenas dois justificaram a escolha e eles disseram que o Facebook é o meio onde eles tem acesso a informações oficiais sobre o núcleo e quais são as ações desenvolvidas por ela; já das onze respostas “às vezes”, nove ficaram sem justificativa, quem justificou usou o argumento de que as publicações são repetitivas e nem sempre tem a possibilidade de interagir.

Em relação ao Instagram, 42,9% responderam que às vezes o conteúdo é de interesse, 38,1% disseram que é de interesse e 19% responderam que não tem interesse no conteúdo. Quando questionados sobre o porquê da resposta, sete “às vezes” ficaram sem justificativa, as duas justificativas para essa opção foram a impossibilidade de interagir com a publicação e a má qualidade da foto que prejudica o conteúdo; das oito respostas “sim” apenas duas foram justificadas. Nessas opções as pessoas disseram que o canal era mais dinâmico e divulgava informações importantes; já os quatro “não” justificaram a resposta alegando que não utilizam o canal.

Além disso, questionamos aos empresários juniores o que eles acreditam que a CEEMPRES pode fazer para se comunicar melhor com eles. Essa pergunta era aberta e não obrigatória e obtivemos 19 respostas. Desse total de respostas:

- Cinco não souberam opinar;
- Dois propuseram usar o e-mail com maior frequência;
- Dois apontaram a criação de conteúdo úteis, interessantes e de qualidade para as redes sociais;
- Dois sugeriram a definição de prioridades e posteriormente a segmentação do conteúdo;
- Um propôs realizar encontro semanais;
- Um solicitou a realização de mais eventos e reuniões;
- Um pediu maior transparência em relação às ações da CEEMPRES;
- Um sugeriu o uso de mais canais de comunicação e uma utilização melhor dos canais já existentes;
- Um propôs fazer a divulgação com mais antecedência e lembrar no dia;
- Um sugeriu o uso de estratégias para despertar no empresário júnior o interesse de acessar as redes sociais da CEEMPRES e não apenas ver o post na *timeline*;
- Um sugeriu assessores mais ativos em Rio Paranaíba e Florestal;
- Um propôs o uso de uma ferramenta que contenha todo o tipo de informação para a CEEMPRES de modo que as EJs intercambi fiquem sabendo do que acontece.

### 3. Gestão de Públicos

A outra vertente a ser trabalhada no pressuposto da Comunicação são os públicos da CEEMPRES.

Com base no Estatuto da entidade, apesar de não ter um capítulo específico de públicos, ao analisar o teor do texto do documento pudemos perceber que os possíveis públicos da Central são os empresários juniores, as empresas juniores e a Universidade como um todo.

Pelas entrevistas com os gestores, todos eles apontaram os empresários juniores como público. Para o diretor Vice-presidente, o CENTEV, a UFV, os professores orientadores das EJs e os parceiros também são públicos da CEEMPRES. Para o Presidente

do Conselho as demais instâncias do MEJ e os parceiros também são públicos da Central. Para a Presidente e para o diretor de Desenvolvimento, os alunos da UFV e os professores dos departamentos que possuem EJs também são um público. Já para os diretores de Comunicação e o de AFJ, a sociedade também deveria ser um público da CEEMPRES.

Baseado nos dados levantados no diagnóstico acima, pudemos concluir, de maneira geral, que as atuais práticas comunicacionais da CEEMPRES não são efetivas para que a instituição cumpra seus objetivos principais e sua missão de “alinhar, potencializar e representar o MEJ-UFV”.

Levando em consideração o modelo de análise do diagnóstico, foi possível perceber que o empreendedorismo social não é incentivado pela Central, uma vez que tal questão não aparece de forma clara nos documentos oficiais. Além disso, os atuais gestores apresentaram razões diferentes para CEEMPRES não investir nesse fomento.

Quanto a camada do Terceiro Setor, a CEEMPRES se constitui totalmente enquanto tal, visto que no seu estatuto e no CNPJ consta que a entidade é uma associação sem fins lucrativos.

Em relação a camada da comunicação, podemos perceber que apesar de ser uma diretoria com cargos e objetivos definidos, a comunicação ainda fica aquém do porte da CEEMPRES, visto que ela representa 40 empresas juniores, sendo o maior núcleo de Minas Gerais e o segundo maior do Brasil. Com base nas pesquisas realizadas, ficou claro que a falta de estratégias de comunicação e de marketing digital adequadas, além do número de membros na diretoria atrapalhou o trabalho da atual gestão e impossibilitou que a diretoria tivesse resultados expressivos. No entanto, um fato que chamou atenção é que, apesar dos problemas, o diretor de Desenvolvimento, durante a entrevista, e em conversas informais com membros do Time CEEMPRES e de algumas EJs, as pessoas afirmaram que a comunicação melhorou muito da gestão de 2016 para a de 2017.

Nessa perspectiva, podemos perceber que há um paradoxo que expressa o quanto não há um alinhamento de estratégias e de perspectivas em relação à própria comunicação da CEEMPRES.

Assim, no próximo capítulo, discutiremos sobre o plano de Comunicação e vamos propor um plano de comunicação para a CEEMPRES, de modo que a instituição consiga ter estratégias de comunicação que possibilite uma comunicação eficaz com seus públicos.

## **CAPÍTULO 5 – Planejamento de Comunicação: importância e diretrizes**

Para que as funções esperadas pela comunicação das organizações do Terceiro Setor sejam cumpridas com eficiência é preciso que o setor de comunicação da entidade tenha um planejamento de comunicação que favoreça o uso de estratégias que garantam o alcance dos objetivos comunicacionais da empresa.

O planejamento de uma comunicação organizacional deve ser parte essencial das políticas e diretrizes das organizações, pois é através de uma comunicação integrada que se alcança espaço na mente do público-alvo, garantindo uma relação interativa de troca, seja de experiências, valores, comportamentos, entre outros.

Para Kunsch (2003, p. 216), “o planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras”. A autora afirma que o planejamento possibilita a condução de esforços para objetivos pré-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis.

Para Dias e Toniato (2009) o plano de comunicação é um documento que estabelece a forma que deverá assumir a comunicação organizacional, é a formalização do que se pretende alcançar por meio dessa ferramenta empresarial.

Este plano precisa contemplar alguns elementos básicos, levando em consideração, conforme Kotler e Armstrong (2000, p. 320) o que se pretende alcançar com a comunicação, a mensagem que se quer passar, os destinatários que se queira atingir, dentre outros fatores. (DIAS e TONIATO, 2009, p.29).

De acordo com Colombini (2006), o planejamento de comunicação é um processo que envolve pensar, questionar e que provocará um estabelecimento de um conjunto de ações e providências que devem ser tomadas para que a organização alcance um objetivo. Para ela, “já é de conhecimento da maioria das empresas que o planejamento aumenta as chances de sucesso e reduz substancialmente as surpresas e improvisações no decorrer do processo”. (COLOMBINI, 2006, p.13)

Corrêa (2002) resume que um planejamento, seja ele empresarial, de marketing ou de comunicação deve reunir as seguintes características:

Buscar o equilíbrio entre o proposto e a realidade do mercado; servir como padrão de referência para as ações propostas; possuir a flexibilidade necessária para se adaptar às possíveis mudanças de mercado; manter a consistência das ações e sua continuidade; ser um instrumento do trabalho do dia-a-dia dos executivos. (CORRÊA, 2002, p.231)

De acordo com a literatura estudada, existem três tipos de planejamento que são definidos como planejamento estratégico; planejamento operacional e planejamento tático. O planejamento estratégico é entendido como um processo gerencial em que os gestores podem traçar o rumo a ser seguido pela organização, tratando-se da formulação de objetivos com base nas condições do ambiente interno e externo da empresa e sua evolução esperada, o operacional é a fase da formalização dos objetivos, principalmente documental, em que se estabelecem os planos de ação ou planos operacionais. E por fim, o planejamento tático, que foca a otimização de uma atividade numa determinada área e não no plano geral da empresa, através dos desmembramentos dos objetivos e metas, utilizando-se estratégias e políticas para se alcançar o alvo determinado.

Segundo Corrêa (2002), o planejamento consiste de um método administrativo e sistemático, que tem a finalidade de coordenar os objetivos, estratégias e diversas fases das ações de comunicação, como campanha de propaganda, promoção de vendas ou relações públicas.

Para Dias e Toniato (2009) o planejamento de comunicação está inserido em todo esse conceito de planejamento estratégico, o qual só vem contribuir para o alcance dos resultados esperados, pois direcionará as ações de comunicação, com base no foco estabelecido, tornando as estratégias mais objetivas e com maiores potenciais de feedbacks positivos.

Para Ângelo (2013) o planejamento de Comunicação deve ser parte do nível estratégico da organização, pois:

A Comunicação Organizacional integrada é complexa e inerente a todas as áreas da organização. O planejamento de comunicação tem uma função estratégica, por que a comunicação faz parte da organização de maneira inerente. Ademais, ela agrega valor à organização, ajudando-a no cumprimento de sua missão, de seus objetivos globais e na busca de atingir a sua visão. (ÂNGELO, 2013, p.30)

Ao entendermos o que é o planejamento de comunicação e qual sua importância para as organizações, precisamos entender quais são as etapas necessárias para a construção de um eficaz para as entidades. Por isso, no tópico a seguir, discutiremos as fases propostas pela literatura estudada para a construção do plano de comunicação.

## 5.1. Planejamento estratégico de comunicação

Segundo Colombini (2006), na comunicação, o planejamento estratégico é uma característica incondicional, “já que a atividade busca sempre agregar valor às atividades da organização”. (COLOMBINI, 2006, p.21). Para a autora, o planejamento estratégico de comunicação envolve a consolidação de uma imagem institucional, de integração dos funcionários, clientes, imprensa e público em geral.

Para Kunsch (2003), o plano estratégico de comunicação organizacional tem uma proposta básica de estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada. Dessa forma, a autora diz que a organização precisa planejar, administrar e pensar estrategicamente sua comunicação, se desejar se posicionar perante ao mercado e à sociedade.

Não basta pautar-se em ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerenciar veículos comunicacionais sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. (KUNSCH, 2003, p.245).

Para viabilizar todo um planejamento estratégico de comunicação organizacional Kunsch (2003) propõe quatro princípios que devem ser levados em conta, sendo eles: a) a organização deve ter a consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas e às necessidades do ambiente; b) a área de comunicação precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional; c) capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação e da equipe que conduzirá o processo; d) valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se crie possibilidade efetiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico, dando-lhes oportunidade de criar, pensar estrategicamente, equacionar as causas dos pontos fracos e fortes do ambiente interno e da comunicação organizacional integrada.

Para que o plano de comunicação atenda as demandas da entidade, devemos seguir uma série de etapas que possibilitem uma análise concisa da comunicação da organização e uma proposta de plano que seja condizente com sua realidade. Assim, no tópico a seguir, discutiremos as etapas necessárias para a construção de um plano de comunicação.

### **5.1.1. Etapas do planejamento de comunicação**

O plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação nas organizações. Para a construção do plano, cada autor sugere uma ordem de etapas a serem seguidas.

Apesar de não ter uma metodologia ímpar para a construção do planejamento estratégico de comunicação, a literatura estudada propõe metodologias parecidas para a construção do plano.

Kotler (2009) sugere oito etapas para o desenvolvimento de um plano de comunicação, a saber: a) Identificação do público-alvo, que determinará todos os passos seguintes; b) Determinação dos objetivos; c) Elaboração da comunicação, ou seja, o que dizer, como dizer e para quem dizer; d) Seleção dos canais de comunicação; e) estabelecimento do orçamento, isto é, quanto gastar em comunicação; f) Decisão sobre o mix de comunicação, ou seja, gerenciamento dos meios de comunicação; g) Mensuração dos resultados e h) Gerenciamento da comunicação integrada.

Tavares (2009) também sugere oito fases para a elaboração de um plano de comunicação institucional, sendo elas: a) Introdução, ou seja, descrever as principais informações sobre a organização; b) Análise institucional, isto é, levantamento detalhado sobre a imagem dos principais veículos de comunicação da empresa, bem como de seus concorrentes; c) Definição dos públicos de interesse para as estratégias de comunicação institucional; d) Objetivos gerais da comunicação institucional; e) Metas gerais da comunicação; f) Estratégias de comunicação; g) Controle e avaliação dos objetivos, metas e estratégias de comunicação e h) Investimento.

Para Córrea (2002) as etapas sugeridas para a construção de um planejamento estratégico são: resumo técnico, histórico da empresa, ambiente externo, ambiente interno, mercado, diagnóstico, definição do problema, definição do público-alvo, posicionamento, objetivos e estratégias de marketing, objetivos e estratégias de comunicação, criação (objetivos e estratégias de criação), mídia (objetivos, estratégias, justificativas e táticas), cronograma, resumo financeiro, fluxo de caixa, demonstrativo dos resultados, sistema de avaliação e comentários adicionais.

Santos (2007) diz que para a realização de um plano de comunicação eficaz é necessário seguir alguns procedimentos padrão como a identificação do público alvo; verificação de suas necessidades e desejos; determinação do potencial de mercado;

observação dos concorrentes; análise dos seus pontos fortes e fracos, como também das organizações similares e determinação dos produtos que trarão maior satisfação para as necessidades dos clientes e que preencherão “lacunas” de mercado, levando em consideração as características dos concorrentes e do ambiente em que está mergulhado.

Para Meneghetti (2001), existem cinco etapas básicas para a construção de um plano de comunicação, são elas: a) a identificação da missão, visão, valores, valores e das metas da organização; b) a identificação de públicos estratégicos (quem são, onde estão, o que pensam, o que querem, o que sabem sobre a organização, o que deveriam saber sobre ela); c) a definição da informação a ser compartilhada com os diversos públicos (níveis de linguagem, fontes, dados disponíveis); d) a criação de ferramentas ou veículos para a circulação de informações; e) a avaliação e o monitoramento do processo de comunicação como um todo para saber se as mensagens estão sendo adequadas e alcançando os objetivos.

Kunsch (2003) define três eixos fundamentais para a construção de um plano de comunicação. A primeira etapa fundamental é a de Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização, na qual busca conhecer a organização, sua missão, visão, valores e o ambiente onde está inserida, bem como fazer um diagnóstico da comunicação da organização; a segunda seria a etapa de Planejamento estratégico da comunicação organizacional, que auxilia no cumprimento da missão, alcance da visão e consolidação dos valores organizacionais, agregando valor para a organização; e a terceira corresponde a Gestão estratégica da comunicação organizacional, que corresponde a implementação do Plano de comunicação, com a execução daquilo que foi proposto nas demais etapas.

Nessa perspectiva, tendo em vista a pesquisa bibliográfica e a pesquisa empírica realizadas, torna-se possível propor uma rotina comunicação para CEEMPRES. Segundo Prates (2016), “esta rotina é proposta de diretrizes e desafios, seguida de uma compreensão dos públicos e de um plano de comunicação”. Assim, no tópico a seguir discutiremos sobre o plano de comunicação proposto para a CEEMPRES.

## **5.2. Plano de Comunicação da CEEMPRES**

Como dito no tópico anterior, apesar de cada autor propor um caminho para a construção do plano de comunicação, não existem receitas ou fórmulas prontas que possam ser aplicadas nas diversas organizações. Cada planejamento deve ser exclusivo,

pois as empresas apresentam peculiaridades que influenciam o processo de Comunicação. Assim, para o plano de comunicação da CEEMPRES adotamos o seguinte modelo:

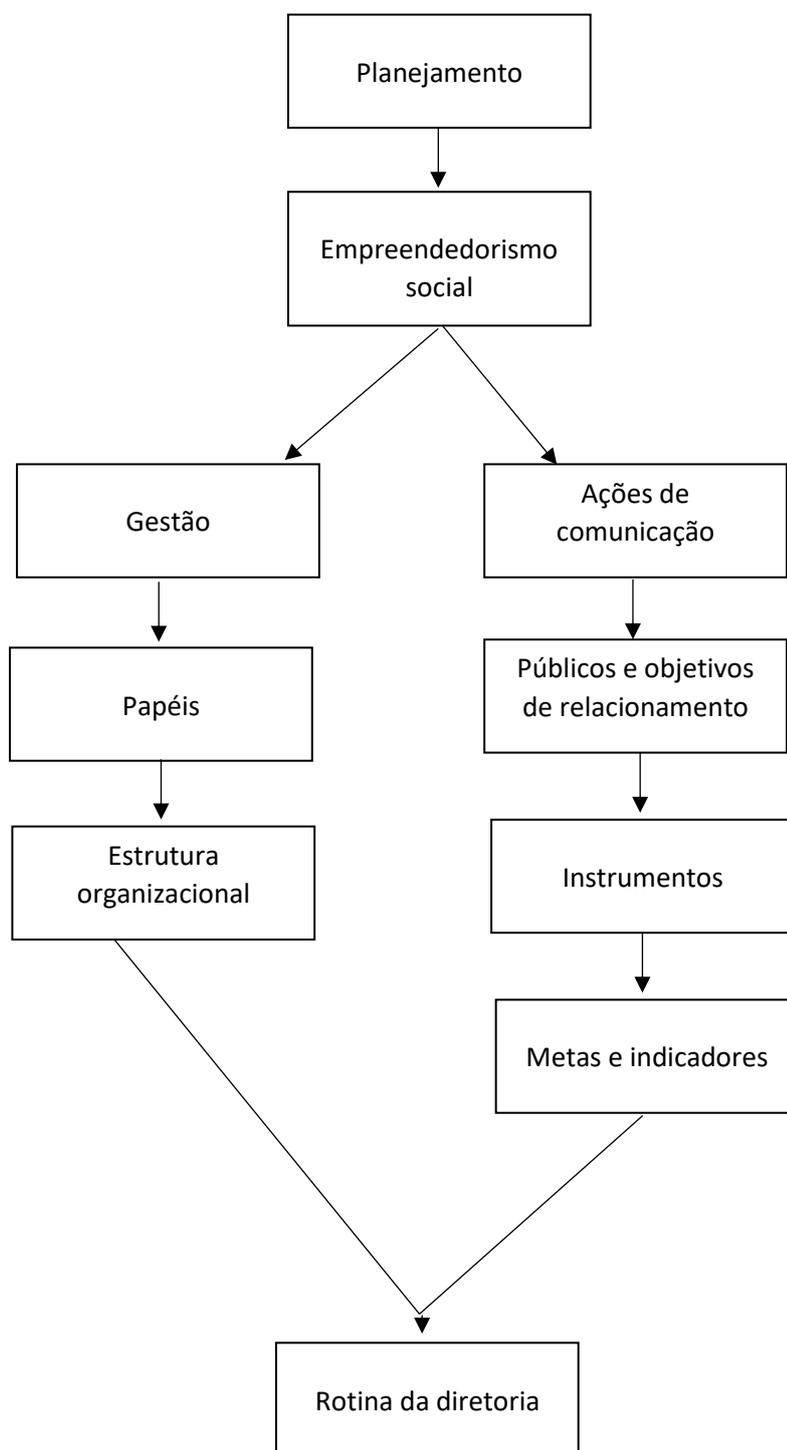


Figura 12 – Modelo de Plano de Comunicação para a CEEMPRES  
Fonte: Elaborada pela autora

Com base no modelo acima, podemos perceber que o primeiro pressuposto do planejamento de comunicação da CEEMPRES deve ser o empreendedorismo social, pois como já dito no capítulo 4, uma das funções do núcleo é incentivar o empreendedorismo social, seja com as empresas juniores, seja com os demais *stakeholders*. Assim, para que a CEEMPRES alcance o fomento ao Empreendedorismo Social, o planejamento vai trabalhar da seguinte maneira: definição da gestão da comunicação, bem como da estrutura organizacional e dos papéis de cada cargo, definição de públicos e dos objetivos correspondentes, definição dos instrumentos, definição de metas e por último definiremos a rotina da diretoria com um calendário de comunicação institucional.

Sendo assim, o primeiro passo para a construção do plano de comunicação desse trabalho é compreender a estrutura organizacional da diretoria e os papéis de cada um dos cargos. Conforme descrito no capítulo anterior, acreditamos que o atual organograma da diretoria de comunicação da CEEMPRES atende as demandas que possam surgir com as ações propostas neste projeto experimental. No entanto, para que haja uma maior clareza e um maior aproveitamento de todos os cargos, deve-se fazer um ajuste na relação entre diretor e gerente, sendo o diretor responsável por ser articulador da rede e o gerente aquele que vai planejar estrategicamente a rotina e as campanhas de comunicação e marketing da Central.

Um segundo passo importante na construção de um plano de comunicação que seja eficaz para a organização é compreender quais são os públicos que interagem, numa esfera real ou potencial, com a CEEMPRES. Para isto, com base na pesquisa empírica e na visão da autora ponderamos quem são os públicos que, de alguma maneira, interferem comunicacionalmente na vida e na rotina da organização. A seguir, o mapa de públicos da CEEMPRES:

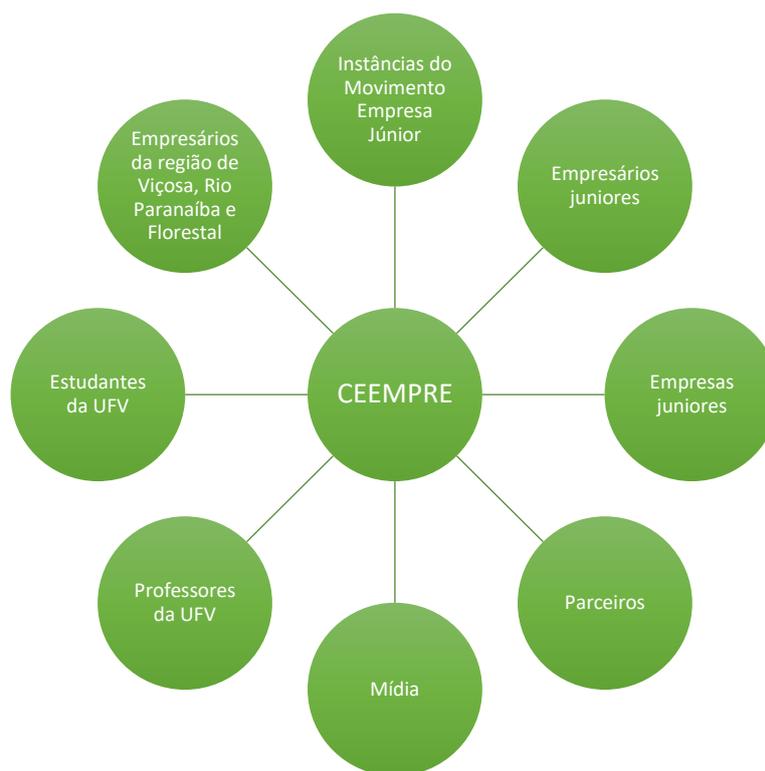


Figura 13 – Mapa de público da CEEMPRES  
 Fonte: Elaborado pela autora

Os públicos selecionados na figura acima mantêm ou deveriam manter algum tipo de relação comunicação com a organização, a saber:

a) Por instâncias do Movimento Empresa Júnior, compreendemos a Brasil Júnior, FEJEMG, demais federações e outros núcleos e entendemos que a relação entre CEEMPRES e as instâncias é de manter uma articulação entre as instituições e o “sentimento” de Rede, como apresentado no capítulo 1 desse trabalho;

b) Por empresários juniores entendemos todos os membros das 40 empresas juniores filiadas à CEEMPRES, além daqueles que fazem parte das seis iniciativas existentes atualmente na UFV e compreendemos que a relação entre esse público e a CEEMPRES está pautada nos eventos e treinamentos de formação empreendedora que o núcleo pode oferecer;

c) Por empresas juniores compreendemos as EJs da UFV, seja as reconhecidas pela instituição, seja as que estão em processo de fundação e entendemos que a relação entre esse público e a CEEMPRES está relacionada ao suporte jurídico e de desenvolvimento que a Central pode oferecer para as EJs;

d) Por parceiros entendemos todas as organizações e pessoas que são potenciais contribuintes para o desenvolvimento do MEJ;

e) Por mídia compreendemos todos os veículos de comunicação, seja rádio, TV, impresso ou online das regiões de Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal, onde a CEEMPRES pode trabalhar para a divulgação do MEJ-UFV;

f) Por professores da UFV compreendemos aqueles são ou que possam vir a ser orientadores das empresas juniores;

g) Por estudantes da UFV entendemos todos aqueles alunos matriculados na instituição e que podem vir a participar das empresas juniores ou dos eventos da CEEMPRES;

h) Por empresários compreendemos os potenciais clientes que as EJs possam ter.

Além da definição de públicos, a construção de um plano de comunicação, pressupõe a identificação de objetivos estratégicos de comunicação para cada público. Segundo Prates (2016), “tais objetivos se colocam como norteadores e orientadores de instrumentos e ações da comunicação bem como da construção de metas para avaliação e mensuração de resultados” (PRATES, 2016, p.64). Sendo assim, no caso da CEEMPRES foram desenvolvidos os seguintes objetivos estratégicos de comunicação por público, conforme o quadro a seguir:

<b>Público: Instâncias do Movimento Empresa Júnior</b>	
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Aproximação:</b> mostrar para as demais instâncias o que está acontecendo na CEEMPRES, mostrar vínculo com o Movimento e favorecer o desenvolvimento colaborativo.
<b>Público: Empresários juniores</b>	
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Aproximação:</b> estar próximo do público, mostrando a importância da Central, responder os comentários, criando vínculo com os empresários juniores, bem como mobilizá-los para entrarem para o Time CEEMPRES.
	<b>Atualização:</b> estar presente nas redes sociais, mostrando a rotina da CEEMPRES.

	<b>Visibilidade:</b> Evidenciar os eventos de formação empreendedora da CEEMPRES.
<b>Público: Empresas juniores</b>	
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Aproximação:</b> estar próximo das EJs, mostrando a importância da Central e o suporte que a mesma pode oferecer.
	<b>Visibilidade:</b> evidenciar os programas de suporte e desenvolvimento organizados pela CEEMPRES, bem como dar crédito às EJs pelos resultados positivos do núcleo.
	<b>Fomento ao empreendedorismo social:</b> dar visibilidade para os projetos realizados pelas empresas juniores voltados para essa temática, bem como incentivar as demais EJs a fazerem o mesmo.
<b>Público: Parceiros</b>	
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Aproximação:</b> mostrar as oportunidades e vantagens de se trabalhar com o MEJ-UFV.
	<b>Visibilidade:</b> evidenciar eventos e treinamentos dos parceiros para os MEJ-UFV.
<b>Público: Mídia</b>	
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Visibilidade:</b> divulgar a CEEMPRES, seus eventos e os potenciais do Movimento para mídia local.
	<b>Acessibilidade:</b> se mostrar disponível para tirar dúvidas dos veículos de comunicação.
<b>Público: Professores da UFV</b>	
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Aproximação:</b> evidenciar o potencial pedagógico do Movimento Empresa

	Júnior, seja para os departamentos, seja para os estudantes.
<b>Público: Estudantes da UFV</b>	
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Atualização:</b> evidenciar as ações de formação empreendedora do MEJ-UFV
<b>Público: Empresários</b>	
<b>Objetivo estratégicos</b>	<b>Visibilidade:</b> evidenciar as potencialidades do MEJ e os benefícios de contratar uma EJ.

Quadro 1. Objetivos estratégicos de cada público da CEEMPRES.  
Fonte: Elaborada pela autora

A partir do mapa criado e dos objetivos estratégicos elaborados, desenvolvemos um plano de comunicação para que os futuros gestores de comunicação da CEEMPRES possam usufruir da ferramenta. O plano traçado tem a finalidade de atender qualquer gestão da Central. Vale lembrar que trata-se de uma diretriz que deve ser adaptada e detalhada pela gestão que for aplicar esse plano.

<b>Público</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Meta</b>
Instâncias do MEJ	Aproximação	Redes sociais	Ter uma postagem por semana sobre a rotina do núcleo.
Empresários juniores	Aproximação	Redes sociais	Ter uma postagem quinzenal que favorece a interação do público.
		Blog Impulsiona	Ter uma postagem quinzenal de um tema importante para o público.
	Atualização	Redes sociais (Instagram)	Postar duas vezes na semana sobre

			ações da Central e das EJs
	Visibilidade	Redes Sociais (Facebook)	Desenvolver campanhas de divulgação dos eventos com um mês de antecedência
Empresas juniores	Visibilidade	Material institucional	Desenvolver um portfólio de programas da CEEMPRES
		Canais de comunicação (WhatsApp e E-mail)	Manter um relacionamento mais próximo com os gestores.
	Aproximação	Newsletter	Produzir newsletter mensal com as ações da CEEMPRES.
		Redes sociais	Mostrar-se presente e prestativo nas redes sociais
	Fomento ao empreendedorismo social	Redes sociais	Criar postagens que incentivem as EJs a realizar tal prática
		Blog Impulsiona	Produzir conteúdo sobre as EJs que realizam tal prática

Parceiros	Aproximação	Site	Estruturar um site com informações mais completas sobre o MEJ-UFV
		Material institucional	Criar materiais de divulgação sobre o MEJ para uso da gerência de Negócios.
	Visibilidade	Redes sociais	Divulgar as parcerias e suas vantagens para os empresários juniores.
Mídia	Visibilidade	E-mail (reportagem)	Ter 3 aparições na mídia por semestre.
	Acessibilidade	E-mail (Assessoria de Imprensa)	Enviar pelo menos um release por mês.
Professores da UFV	Aproximação	E-mail	Enviar mensalmente conteúdo sobre a importância e benefício das empresas juniores
Estudantes da UFV	Atualização	Redes sociais	Criar campanhas de divulgação específica dos eventos de formação empreendedora

Empresários	Visibilidade	Site	Manter o site atualizado com as informações das EJs
		Material institucional	Criar um portfólio com os produtos oferecidos pelas EJs.

Quadro 2. Plano de Comunicação para a CEEMPRE

Fonte: Elaborada pela autora

Com os instrumentos e metas traçadas é necessário criar um calendário que vai guiar a rotina da diretoria. Como pudemos perceber no diagnóstico, no capítulo 4, a diretoria de Comunicação não dispõe de uma rotina, assim, propusemos dois calendários: anual e mensal.

CRONOGRAMA ANUAL DE ATIVIDADES										
Atividade	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Refazer identidade visual										
Melhorar site										
Melhorar blog										
Criar material de divulgação para parceiros										
Criar portfólio de EJs										
Postagens no Instagram										
Postagem no Facebook										
Postagem no Blog										
Divulgar Newsletter										
Mapear mídia										
Busca de aparições na mídia										

Quadro 3. Calendário anual de postagens

Fonte: Elaborado pela autora

Para que a diretoria tenha uma noção mais concisa do que fazer durante o ano, o calendário anual foi destrinchado em um calendário mensal que busca criar uma rotina para a diretoria, de modo que ela não fique à mercê de demandas das demais áreas. Para que ficasse mais fácil a exemplificação do calendário, optamos por sugerir uma rotina genérica, partindo do pressuposto que o mês não teria divulgação de eventos, visto que no atual organograma da CEEMPRES, a divulgação de eventos fica a cargo da equipe responsável pelo evento e que faz parte da diretoria de Presidência, cabendo à diretoria de Comunicação apenas compartilhar as postagens, caso ache necessário.

CALENDÁRIO MENSAL DE POSTAGENS							
	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
Semana 1	1	2 Reunião de Planejamento	3 Postagem Instagram (Rotina de uma diretoria)	4 Postagem Facebook (CTs do Mês)	5	6 Postagem no Facebook (Edital do PD)	7 Postagem Instagram (Dia de Reunião Geral)
Semana 2	8	9 Postagem no site (Por quê contratar uma EJ?)	10 Postagem Instagram (Rotina de uma diretoria)	11 Postagem no Blog	12 Lembrete da CT da Semana (Grupo do WhatsApp)	13 Postagem Instagram (Rotina de uma EJ)	14
		Início da coleta de material para Newsletter (e-mail)	E-mail para presidentes sobre o edital do PD	Divulgação no sobre o post no Facebook		14 Postagem no Facebook (Resultados da Rede)	
Semana 3	15	16 Envio de Release para mídias	17 Postagem Instagram	18 Postagem no Facebook (Divulgação de evento de parceiro)	19 Lembrete da CT da Semana (WhatsApp)	20 Postagem Instagram (Rotina de uma EJ)	21
		Postagem no Facebook			20 Follow-up do release	21 Último dia para coleta de material	

		Lembrete do Edital do PD (WhatsApp)				para Newsletter	
Semana 4	22	23 Postagem no Facebook (Curiosidade sobre o MEJ)	24 Postagem Instagram (Rotina da diretoria)	25 Postagem no blog Divulgação do post no Facebook	26 Lembrete da CT da Semana (WhatsApp)	27 Postagem Instagram (Rotina da EJ)	28
Semana 5	29	30 Envio da Newsletter Postagens no Facebook (Incentivo ao empreendedorismo social) Coleta dos indicadores da diretoria					

Quadro 4. Calendário mensal de atividades  
Fonte: Elaborado pela autora

Com o plano de comunicação traçado e, conseqüentemente com a definição de objetivos, instrumentos e metas, conseguimos visualizar quais são as ferramentas necessárias para realizar uma comunicação mais efetiva com os públicos da CEEMPRES. Assim, no final do período escolhido pela diretoria é possível mensurar os resultados e fazer uma avaliação do processo, levando em consideração as metas e os objetivos propostos.

Para mensurar a efetividade das ações propostas, sugerimos também uma rotina de avaliação das ações. A finalidade dessa avaliação é saber se as metas estão sendo alcançadas para que, conseqüentemente, se possa alcançar os objetivos propostos. Assim, sugerimos que as avaliações sejam mensuradas mensalmente. Para isso, definimos metas mensais que devem ser computados no final de cada mês. Os indicadores marcados com um asterisco têm uma periodicidade mensal de avaliação, conforme o quadro abaixo:

<b>Público</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Meta</b>	<b>Metas mensais</b>
Instâncias do MEJ	Aproximação	Redes sociais	Ter uma postagem por semana sobre a rotina do núcleo.	Ter 5 curtidas ou comentários da FEJEMG ou de outros núcleos
Empresários juniores	Aproximação	Redes sociais	Ter uma postagem quinzenal que favorece a interação do público.	Ter uma média de 60 curtidas em todas as publicações do mês
		Blog Impulsiona	Ter uma postagem quinzenal de um tema importante para o público.	Ter uma média de 100 visualizações mensais
	Atualização	Redes sociais (Instagram)	Postar duas vezes na semana sobre ações da Central e das EJs	Ter pelo menos uma resposta em cada dia de utilização do Instagram
	Visibilidade	Redes Sociais (Facebook)	Desenvolver campanhas de divulgação dos eventos com um mês de antecedência	Ter aumento de 10% do público de cada evento em relação ao mesmo evento do ano anterior
Empresas juniores	Visibilidade	Material institucional	Desenvolver um portfólio	Ter um aumento de 15% de

			de programas da CEEMPRES	adesão dos programas
		Canais de comunicação (WhatsApp e E-mail)	Manter um relacionamento mais próximo com os gestores.	Ter uma taxa de resposta dos gestores de 90% por semestre*
	Aproximação	Newsletter	Produzir newsletter mensal com as ações da CEEMPRES.	Manter periodicidade no fechamento da edição conforme planejado.
		Redes sociais	Mostrar-se presente e prestativo nas redes sociais	Avaliar, mensalmente, os pedidos e os tipos de encaminhamento mediados pelas redes sociais.
	Fomento ao empreendedorismo social	Redes sociais	Criar postagens que incentivem as EJs a realizar tal prática	Ter duas postagens mensais voltados para incentivo ao tema
		Blog Impulsiona	Produzir conteúdo sobre as EJs que realizam tal prática	Ter uma postagem mensal com depoimento de uma EJ que realizou tal prática

Parceiros	Aproximação	Site	Estruturar um site com informações mais completas sobre o MEJ-UFV	Ter pelo menos 200 acessos ao site por semestre*
		Material institucional	Criar materiais de divulgação sobre o MEJ para uso da gerência de Negócios.	Avaliações mensais com a gerência de Negócios sobre a efetividade dos materiais como subsídio às reuniões com parceiros.
	Visibilidade	Redes sociais	Divulgar as parcerias e suas vantagens para os empresários juniores.	Ter 30% das EJs contratando serviços dos parceiros por semestre*
Mídia	Visibilidade	E-mail (reportagem)	Ter 3 aparições na mídia por semestre.	Ter 50% dos releases publicados por semestre*
	Acessibilidade	E-mail (Assessoria de Imprensa)	Enviar pelo menos um release por mês.	Enviar pelo menos um release por mês.

Professores da UFV	Aproximação	E-mail	Adaptar conteúdo da Newsletter com uma editoria direcionada aos professores, com envio mensal.	Manter periodicidade no fechamento da edição conforme planejado.
Estudantes da UFV	Atualização	Redes sociais	Criar campanhas de divulgação específica dos eventos de formação empreendedora	Ter 10% das vagas de um evento ocupadas por estudantes da UFV
Empresários	Visibilidade	Site	Manter o site atualizado com as informações das EJs	Ter uma média de 200 acessos semestrais no site*
		Material institucional	Criar um portfólio com os produtos oferecidos pelas EJs, a ser distribuído em reuniões pela gerência de Negócios.	Avaliações mensais com a gerência de Negócios sobre a efetividade dos materiais como subsídio às reuniões com parceiros.

Quadro 5. Metas mensais do Plano de Comunicação  
Fonte: Elaborado pela autora

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto experimental foi construído com o objetivo de elaborar um plano de comunicação para a Central Estudantil de Empresas Juniores da UFV – CEEMPRES. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e empíricas que tiveram a finalidade de compreender as práticas comunicacionais vivenciadas pela instituição para que posteriormente fosse possível traçar um plano que envolvesse a diretoria e que sanasse suas principais falhas.

Aprofundar no histórico e demais aspectos do Movimento Empresa Júnior, bem como na relação do empreendedorismo e empreendedorismo social foi importante para que entendêssemos a importância que o empreendedorismo social tem para subsidiar a identidade e a legitimidade social do Movimento. Além disso, estudar os desafios de comunicação no Terceiro Setor e como ele se configura em instâncias do MEJ foi importante para que pudéssemos compreender as práticas e rotinas de comunicação vivenciadas pela CEEMPRES.

Com o entendimento sobre os desafios da comunicação no Terceiro Setor e em instâncias do MEJ, foi realizada o roteiro de perguntas para entrevistas com os atuais gestores da CEEMPRES e com os empresários juniores, visto que estes são o público principal da organização. Nessa pesquisa, conseguimos ter um panorama sobre a comunicação na CEEMPRES e uma visão do seu público. No entanto, apesar de a pesquisa ter obtido validade científica, acreditamos que seria melhor se uma amostragem maior de empresários juniores, sobretudo de Rio Paranaíba e Florestal, pudesse nos responder para que tivéssemos uma visão mais abrangente e concisa da relação entre CEEMPRES e empresários juniores.

Após a estruturação do plano de comunicação pudemos perceber que o ideal seria aplicá-lo e que os ajustes no calendário deveriam ficar a cargo da gestão da CEEMPRES responsável por colocar o plano em prática.

Desenvolver esse projeto experimental foi um desafio. No que diz respeito ao referencial teórico, foi muito interessante e importante conhecer e me aprofundar em questões relativas aos aspectos jurídicos e pedagógicos do Movimento Empresa Júnior. Em relação à pesquisa sobre a história do Movimento na Universidade Federal de Viçosa e da CEEMPRES, foi um momento desafiador, pois em um primeiro momento, apesar de conhecer a CEEMPRES e sua estrutura, foi difícil encontrar documentos que registrassem sua história e descrevesse como é sua estrutura atualmente. Em relação à história, a

entidade não faz nenhum tipo de registro e foi buscando um livro na Biblioteca da UFV para o referencial teórico do capítulo 2 que o livro “Empreendedorismo e ação empreendedora” me chamou atenção pela capa e ao foliar o objeto, achei um capítulo que falava sobre o empreendedorismo no Movimento Empresa Júnior e coincidentemente o capítulo fazia referência a história e desenvolvimento do MEJ na UFV até meados de 2010.

No que diz respeito ao diagnóstico de comunicação, produzir tal conteúdo foi uma parte muito enriquecedora nesse projeto, pois além de conversar com todos os atuais gestores sobre a organização e sobre a diretoria de comunicação, foi um momento que tive a oportunidade de me aproximar das 40 EJs. Apesar da pesquisa com os empresários juniores ter pouca adesão dos membros das empresas, eu recebi alguns *feedbacks* legais em relação ao meu trabalho e a importância que o mesmo teria para a organização. Em relação ao plano de comunicação, foi um desafio muito grande por eu nunca ter feito algo parecido para uma organização. No entanto, foi legal propor melhorias para que a CEEMPRESSE possa se comunicar melhor com seus públicos.

Assim, ao finalizar esse trabalho, me sinto realizada por juntar duas vertentes que foram muito fortes na minha graduação: a comunicação organizacional e o MEJ. Além disso, o fato do plano de comunicação ter sido apresentado ao possível futuro diretor de comunicação da CEEMPRESSE para que ele pudesse usá-lo como base da sua proposta de candidatura é algo gratificante visto que atende meu objetivo pessoal de poder desenvolver o projeto experimental com o intuito de que ele realmente fosse utilizado pela CEEMPRESSE.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Fernanda Moura de; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **O Secretariado Executivo Trilíngue e as Empresas Júniores na Universidade Federal de Viçosa**. 2007. 76p. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2007.

ALBINO, Pablo e CRUZ, Bruno. Projeto CEMP Júnior. Viçosa, 1999.

ALVES, Rafael Castro. **A Comunicação no Terceiro Setor: desafios para visibilidade de mercado**. 2013. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/02/E2-PP-24.pdf>> Acesso em 26 de junho de 2017.

ÂNGELO, Katherine Ester. **Diagnóstico de Comunicação: uma análise dos principais métodos utilizados em grandes agências de comunicação e publicidade de Brasília**. Monografia, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

AVENI, Alessandro e FERREIRA, Hayanne Rocha. **Empreendedorismo Social: a inovação do movimento das empresas Júnior no Brasil**. Universitas Gestão e TI, Brasília, v. 6, n. 2, p. 77-86, jul./Dez. 2016.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016. Lei que disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores.

CARDOSO, Onésimo. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP Rio de Janeiro 40(6), Nov./Dez. 2006.

CARRIERI, Alexandre e PIMENTEL, Thiago. **Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior**. 2004. Disponível em: <[editorarevistas.mackenzie.br](http://editorarevistas.mackenzie.br)> Acesso em 21 de agosto de 2017.

CEEMPRES. **Estatuto**. Viçosa, 2014.

CEEMPRES. **Regimento Interno**. Viçosa, 2016.

COLOMBINI, Giseli. **Planejamento Estratégico de Comunicação**. 2006. Monografia – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<https://leatrice.files.wordpress.com/2008/02/planejamento.pdf>> Acesso em 15 de junho de 2017.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Conceito Nacional De Empresas Juniores**. 2003. Disponível em: <https://www.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf>. Acesso em 28 de agosto de 2017

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **DNA Júnior: Livro I**. 2015. Disponível em: [http://www.inscricao.codejr.com.br/doc/DNAJunior\\_LivroI\\_Conhecendo\\_o\\_MEJ.pdf](http://www.inscricao.codejr.com.br/doc/DNAJunior_LivroI_Conhecendo_o_MEJ.pdf). Acesso em 20 de agosto de 2017.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. 8a ed. São Paulo: Global, 2002

DIAS, Angelo e TONIATO, Gardênia. **Plano de comunicação para empresa marca ambiental**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdades Integradas São Pedro (Comunicação Social), Associação Educacional de Vitória (FAESA), Vitória. Disponível em: <<http://www.marcaambiental.com.br/backend/uploads/imagem/52339ff613c4618713aff5f95c4605e2.pdf>> Acesso em 13 de junho de 2017

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EMMENDOERFER, FRAGA, CRUZATO e SILVA. **Movimento Empresa Júnior como locus de Empreendedorismo: o caso de uma Universidade no Brasil**. In: Bessi,

Vânia Gisele. Empreendedorismo e Ação empreendedora. São Leopoldo: Trajetos Editorial, 2016.

FALCONER, A.P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FIGARO, Roseli. **A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho.** Revista Fronteiras – estudos midiáticos. Maio/agosto 2014. Disponível em:

<<http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/viewFile/fem.2014.162.06/4196>>  
> Acesso de outubro de 2017.

FELIPPE, Maria Inês. **Empreendedorismo:** buscando o sucesso empresarial. Sala do Empresário, São Paulo, 1996, v.4, n.16, p10-12

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Transmarketing.** São Paulo: Summus, 1997.

GRIEBELER, Manoela Rebello. **O desafio da comunicação em promover a mobilização social no Terceiro Setor:** um estudo de caso da ONG Favela Mundo. Monografia. Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/103379>. Acesso em 01 de setembro de 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GERHARDT, Tatiana e SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009.

GULIN, Karolinni, TOMELERI, Luiza e OLIVEIRA, Queila. **A importância da comunicação empresarial entre franqueados e franquias, com estudo de caso do o boticário.** 2008. Trabalho apresentado ao curso MBA em gestão da Comunicação Empresarial - Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba. Disponível em:

<<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/08/importancia-comunicacao-empresarial.pdf>> Acesso em 13 de junho de 2017.

GUNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?.** *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em 26 de outubro de 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LEAL, Antônia; FREITAS, Ana Augusta e COELHO, Emanuelle. **A percepção de oportunidades no contexto do empreendedorismo social.** In: XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: [www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ESO2061.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO2061.pdf). Acesso em 30 de agosto de 2017.

LEWINSKI, S; PILATTI, L.; KOVALESKI, J.; FRASSON, A. **A Contribuição da Empresa Júnior para o desenvolvimento das competências necessárias para a formação de Engenheiros de Produção.** In: XVI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. 2009. Disponível em: [http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/CONGRESSOS/Nacionais/2009%20-%20SIMPEP/XVI\\_SIMPEP\\_Art\\_5\\_a.pdf](http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/CONGRESSOS/Nacionais/2009%20-%20SIMPEP/XVI_SIMPEP_Art_5_a.pdf). Acesso em 20 de agosto de 2017.

LOURES, Hamilton e CALADO, Luiz Roberto. **Empreendedorismo social e empresas juniores:** formando juntos empreendedores cidadãos. 2010.

LUPETTI, Márcelia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCONDES, Nilsen e BRISOLA, Elisa. **Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas**. Revista Univap, v. 20, n. 35, jul.2014. Disponível em: <[revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/download/228/210](http://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/download/228/210)>. Acesso em 26 de outubro de 2017

MATOS, Franco de. **A empresa Júnior: no Brasil e no mundo**. São Paulo: Ed. Martin Claret, 1997.

MENEGHETTI, Sylvia. **Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

MINAYO, M. C. S. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos: Abordagem de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003. pp. 19-51.

MORETTO, L. N, et al. **Empresa Júnior – Espaço de aprendizagem**. Florianópolis: Ed. Gráfica Pallotti, 2004

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

OLIVEIRA, E.M. **Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: O emergir de novas estratégias para formação profissional**. Unioeste, Toledo, Paraná, 2003. Disponível em: [www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000523.pdf](http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000523.pdf). Acesso em 22 de agosto de 2017.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Franca: Unesp, 2004.

OLIVEIRA, Janaina e Ribeiro, Fábio. **A empresa júnior e a formação de empreendedores**. In: XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e incubadoras de empresas. 2011. Disponível em: [anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(49\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(49).pdf). Acesso em 20 de agosto de 2017.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão, UFG:2011. Disponível em: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em 21 de outubro de 2017.

PAIVA, Letícia Carpanez. **Os desafios da Comunicação no Terceiro Setor: um estudo de caso da Fundação Ricardo Moysés Júnior**. In: XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, 2009, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2009/resumos/R14-1029-1.pdf> Acesso em 15 de junho de 2017.

PESSOA, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica**. 2013. Disponível em: [www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf). Acesso em 15 de setembro de 2017.

PICCIN, Paula. **A importância da comunicação em Organizações Não-Governamentais**. 2008. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/2convicomcctsPaulaPiccin.htm>. Acesso em 10 de setembro de 2017.

PINTO, Renata. **Comunicação Estratégica nas Organizações: Atuação Profissional e Formação Acadêmica**. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2009, Curitiba. Anais... Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-3656-1.pdf> Acesso em 17 de junho de 2017.

POMBO, Adriane Alvarenga da Rocha. **O que é ser Empreendedor**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser->

empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 03 de setembro de 2017

PRATES, Ana Clara de Assis. **Assessoria de Comunicação para atleta de MMA**. 2016. Trabalho de conclusão de curso – Departamento de Comunicação, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

RIBEIRO, Denise. **Plano de Comunicação Institucional: imagem forte e positiva para empresas**. *Revista Panorama*, edição on line v. 3, n. 1, jan./dez. 2013. Acesso em 17 de junho de 2017.

SANGALETTI, Cristhini; CARVALHO, Gustavo. **Introdução ao Movimento Empresa Júnior**. In: MORETTO NETO, Luiz (Org.). *Empresa Júnior: espaço de aprendizagem*. Florianópolis: 2004.

SANTANNA, Camila, Gomide. **Atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido de uma população universitária em relação ao consumo de água: análise à luz da Teoria do Comportamento Planejado (TPB)**. Dissertação. Departamento de Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa: 2017.

SANT'ANNA. Caio K. **Plano de comunicação para a Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul em 2016**. 2015. Trabalho de conclusão de curso – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/140307>> Acesso em 13 de junho de 2017.

SANTOS, Larissa C.. **A importância dos estudos sobre Identidade para a Comunicação Organizacional**. Publicado no XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos – 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.

SICA, Laura. **Planejamento de comunicação – Estruturas Teóricas e Práticas**. In: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Anais...2005. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R1182-1.pdf>> Acesso em 15 de junho de 2017.

SILVA, Márcio e SOUZA, Queila. **Comunicação e Terceiro Setor**: um estudo no município de Guarapuava/Paraná. Revista Estud. Comum.m Curitiba, v.9, n.19, p.157-168, maio/agosto.2008.

SILVA, Maria; MOURA, Laysce e JUNQUEIRA, Luciano. **As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social**. Revista de Ciências da Administração. v. 17, n. 42, p. 121-130, agosto 2015.

SOUSA, Edileusa; GANDOLFI, Peterson e GANDOLFI, Maria Raquel. **Empreendedorismo Social no Brasil. Um fenômeno de inovação e desenvolvimento local**. Dimensão empresarial. v.9. nº 2, Julho - Dezembro de 2011.

SPAGNOF, Carla e BASTOS, Joana. **Empresa Júnior: espaço criativo e empreendedor de ensino-aprendizagem na Enfermagem**. Revista Enferm Foco, edição online. v. 4. 2013. Disponível em: <[revista.portalcofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/viewFile/541/224](http://revista.portalcofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/viewFile/541/224)> Acesso em 13 de setembro de 2017.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo; Atlas, 2007.

TAVARES, Rosalina; TAVARES, Carlos e FRANÇA, Ana Cristina. **A Importância Do Planejamento Da Comunicação No Processo De Uma Comunicação Eficaz. Um estudo de caso**. In: V Encontro dos Núcleos de pesquisa do Intercom. Anais... 2005. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0934-1.pdf>> Acesso em 15 de junho de 2017.

VELOSO, José Rodrigo. **A comunicação eficaz para o Terceiro Setor**. Monografia – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www3.eca.usp.br/pos>> Aceso em 20 de setembro de 2017.

## APÊNDICES

### Apêndice I – Formulário de Entrevista com Gestores da CEEMPRES

1. Para que existe a CEEMPRES?
2. Qual é o papel da CEEMPRES hoje na UFV?
3. A CEEMPRES se relaciona com algum tipo de pessoa pública fora da UFV? Com quem?
4. A CEEMPRES tem algum tipo de relação com o empresário júnior?
5. Quais são as ações desenvolvidas pela CEEMPRES hoje, de modo?
6. Alguma dessas ações é voltada para o empreendedorismo social? Se não, o que você acha que falta para a CEEMPRES investir em ações desse tipo?
7. Para você quais são os objetivos da diretoria de Comunicação?
8. Quando você pensa em comunicação na CEEMPRES, onde você vê ela hoje?
9. O que você acha que a diretoria de Comunicação não faz hoje e que ela poderia fazer?
10. Na sua opinião, quais são os públicos da CEEMPRES?
11. Existem responsáveis pelo contato com esses públicos definidos?
12. Como é feita a gestão da comunicação?\*
13. Como é a rotina da diretoria?\*
14. Quais são as estratégias de comunicação utilizadas pela Central? Como você avalia essas estratégias?\*
15. Tem algum público que você acha que deveria ser da CEEMPRES mas não é?\*
16. Quais os principais meios de comunicação utilizados?\*
17. Esses meios são direcionados para quais públicos?\*
18. Quais os desafios e dificuldades da Comunicação?\*

Obs.: As perguntas marcadas com asterisco foram feitas apenas para o diretor de Comunicação

**Apêndice II – Formulário de Pesquisa com os Empresários Juniores**

1. Nome
2. Idade
3. Sexo
4. EJ
5. Quanto tempo você está no MEJ?
6. Qual o seu cargo?
7. Quanto tempo você está nesse cargo?
8. Você representa sua EJ no Conselho?
9. Você faz/fez parte do Time CEEMPRES?
10. Qual cargo ocupou? E quando?
11. Por quais canais de comunicação você acompanha as atividades da CEEMPRES?
  - ( ) E-mail
  - ( ) Facebook
  - ( ) Instagram
  - ( ) Blog
  - ( ) Grupo de Presidente
  - ( ) Grupo de Conselheiro
  - ( ) Grupo no Facebook.
12. Como você avalia esses canais?
  - ( ) Muito ruim
  - ( ) Ruim
  - ( ) Regular
  - ( ) Bom
  - ( ) Muito bom
13. Por quê?\*
14. Com que frequência você acessa a página do Facebook da CEEMPRES?
  - ( ) Diariamente
  - ( ) Semanalmente
  - ( ) Mensalmente
  - ( ) Não acesso, só vejo quando aparece na timeline
15. O conteúdo publicado no Facebook é de seu interesse?
  - ( ) Não

- Às vezes
  - Sim
16. Por quê?\*
17. Com que frequência você acessa o Instagram da CEEMPRES?
- Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensalmente
  - Não acesso, só vejo quando aparece na timeline
18. O conteúdo do Instagram é de seu interesse?
- Não
  - Às vezes
  - Sim
19. Por quê?\*
20. Você sabe qual é o papel da CEEMPRES?
- Não
  - Sim
21. Se sim, qual é a missão da CEEMPRES na sua opinião?
22. O que você acha que a CEEMPRES pode fazer para se comunicar melhor com você?

Obs.: As perguntas marcadas com asterisco eram opcionais.