

UnB

Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Departamento de Audiovisuais e Publicidade

FERNANDA MEIRELES DE SOUZA LEMOS

**INTERFACES DA ATRATIVIDADE:
Estudo sobre comunicação e cultura organizacional na empresa júnior
Doisnovemeia Publicidade**

Brasília - DF
2023

FERNANDA MEIRELES DE SOUZA LEMOS

INTERFACES DA ATRATIVIDADE:

**Estudo sobre comunicação e cultura organizacional na empresa júnior
Doisnovemeia Publicidade**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Comunicação (UnB), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda

Orientador: João José Azevedo Curvello

Brasília - DF

2023

FERNANDA MEIRELES DE SOUZA LEMOS

**INTERFACES DA ATRATIVIDADE:
Estudo sobre comunicação e cultura organizacional na empresa júnior
Doisnovemeia Publicidade**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade de Brasília da aluna

Fernanda Meireles de Souza Lemos

Dr. João José Azevedo Curvello,
Professor-Orientador

Dr. Edmundo Brandão Dantas e Dr. Tiago Quiroga Fausto Neto
Professor-Examinador e Professor-Examinador

Brasília, 18 de Dezembro de 2023

AGRADECIMENTOS

Escrevo para expressar meus agradecimentos às pessoas que foram fundamentais nesta trajetória. Aos meus pais, ressalto a alegria de ter sido criada por vocês e registro meu agradecimento por toda liberdade de expressão e criatividade que me foi cedida desde cedo. Das broncas aos abraços, vocês me fizeram quem sou hoje e não poderia ser mais grata por partilhar minhas conquistas com vocês.

Agora, aos meus irmãos mais velhos, obrigada pela constante parceria e pelos ensinamentos partilhados sobre o mundo adulto. Vocês me deram propósito e segurança nos momentos de aflição.

Aos meus respeitáveis professores, registro imensa gratidão por todo conhecimento transmitido em minha jornada educacional e formativa. Almejo ser uma fonte de inspiração para outros, aplicando cada ensinamento adquirido durante minha jornada profissional que se inicia. Em especial, agradeço ao Professor João José Azevedo Curvello pela orientação essencial na conclusão desta monografia.

Aos colegas de trabalho, obrigada por me mostrarem que a paixão pelo que se faz é verdadeira quando guiada por bons objetivos. Enfatizo minha gratidão à Doisnovemeia, organização onde iniciei minha jornada profissional, por ter aberto as portas para a construção e aplicação desta pesquisa.

Aos amigos verdadeiros, retribuo a cumplicidade de vocês com a estadia eterna em meu coração. Excepcionalmente, agradeço a minha melhor amiga e alma-gêmea, Gabriela Barbeitos, por ser minha certeza, meu farol e meu porto seguro. Sua companhia nesse oceano de caos, faz *navegar* valer a pena.

Ao meu parceiro dos intermináveis fins de semana de estudo, Antônio Gabriel, agradeço por toda cooperação, motivação, compreensão e acolhimento no processo de conclusão de curso. Seu amor e companhia iluminaram épocas sombrias.

Por fim, ressalto que nenhuma conquista, comunicação ou cultura seria formada sem as pessoas. Então, a todos com quem cruzei nos caminhos da vida, deixo meu mais sincero obrigado.

RESUMO

O trabalho propõe um estudo de caso na empresa júnior Doisnovemeia Publicidade, que visa explorar como a cultura organizacional influencia as práticas comunicacionais da mesma. A revisão teórica incorpora conceitos de cultura organizacional e comunicação integrada, apoiando-se nas teorias de Edgar Schein (1984; 2009) e Margarida Kunsch (2003; 2006; 2014; 2020). Schein oferece uma compreensão aprofundada sobre como a cultura organizacional se desenvolve e afeta o comportamento e as práticas dentro de uma organização. Kunsch enfatiza a importância da comunicação integrada na construção e manutenção de uma imagem corporativa coesa e eficaz. A metodologia é voltada para o aspecto qualitativo, envolvendo investigações documentais aprofundadas, observação direta e entrevistas semiabertas, com intuito de promover um resgate histórico da empresa júnior, a análise dos valores declarados e dos artefatos visíveis e a investigação das diferentes modalidades de comunicação integrada. A conclusão ressalta a interação dinâmica entre cultura e comunicação, destacando seu impacto significativo na atração e retenção de talentos e sua influência na eficácia geral da comunicação interna e externa da empresa.

Palavras-chave: comunicação organizacional; cultura organizacional; empresa júnior.

ABSTRACT

The paper proposes a case study on the junior enterprise Doisnovemeia Publicidade, aiming to explore how organizational culture influences its communication practices. The theoretical review incorporates concepts of organizational culture and integrated communication, drawing on the theories of Edgar Schein (1984; 2009) and Margarida Kunsch (2003; 2006; 2014; 2020). Schein provides an in-depth understanding of how organizational culture develops and affects behavior and practices within an organization. Kunsch emphasizes the importance of integrated communication in building and maintaining a cohesive and effective corporate image. The methodology is focused on the qualitative aspect, involving in-depth documentary investigations, direct observation, and semi-structured interviews, intending to recover the historical background of the junior company, analyze declared values and visible artifacts, and investigate different modalities of integrated communication. The conclusion highlights the dynamic interaction between culture and communication, emphasizing their significant impact on talent attraction and retention and their influence on the overall effectiveness of internal and external company communication.

Keywords: organizational communication; organizational culture; junior enterprise.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----|--|-----|
| 1. | Figura 1 - Sede da Doisnovemeia em 1996..... | 44 |
| 2. | Figura 2 - Sede da Doisnovemeia em 1996..... | 44 |
| 3. | Figura 3 - Convite para Inauguração da Doisnovemeia..... | 45 |
| 4. | Figura 4 - Cartaz Inauguração Doisnovemeia..... | 45 |
| 5. | Figura 5 - Festa de Inauguração Doisnovemeia..... | 46 |
| 6. | Figura 6 - Informativo O que será a Benedita?..... | 47 |
| 7. | Figura 7 - Informativo Teste do Sofá..... | 47 |
| 8. | Figura 8 - Evolução do Logo Doisnovemeia..... | 50 |
| 9. | Figura 9 - Porta Verde..... | 51 |
| 10. | Figura 10 - <i>Folder</i> de divulgação 6º Almanaque de Criação..... | 54 |
| 11. | Figura 11 - Cartaz de divulgação Almanaque VII..... | 55 |
| 12. | Figura 12 - Mala direta Almanaque VII..... | 56 |
| 13. | Figura 13 - Washington e campanha para divulgação do IX Almanaque..... | 57 |
| 14. | Figura 14 - Referência para criação do Mascote..... | 58 |
| 15. | Figura 15 - Mascote Douglas Digitalizado..... | 59 |
| 16. | Figura 16 - Mascote Douglas em versão física..... | 59 |
| 17. | Figura 17 - Cartaz de divulgação Almanaque XX..... | 60 |
| 18. | Figura 18 - Divulgação entrada gratuita Almanaque XX..... | 61 |
| 19. | Figura 19 - Anúncio da primeira postagem do Instagram..... | 63 |
| 20. | Figura 20 - Primeira postagem do Instagram..... | 64 |
| 21. | Figura 21 - Cores Doisnovemeia atualizadas..... | 75 |
| 22. | Figura 22 - Fonte Doisnovemeia atualizada..... | 75 |
| 23. | Figura 23 - Logo Doisnovemeia atualizada..... | 76 |
| 24. | Figura 24 - Instagram ao longo do tempo..... | 77 |
| 25. | Figura 25 - Sala de Reuniões..... | 104 |
| 26. | Figura 26 - Estante da Sala de Reuniões..... | 104 |
| 27. | Figura 27 - Ambientação Aquário..... | 105 |
| 28. | Figura 28 - Postagem relacionada a pautas sociais..... | 118 |
| 29. | Figura 29 - Divulgação de Processo Seletivo de 2021..... | 119 |
| 30. | Figura 30 - Divulgação de Processo Seletivo de 2023..... | 121 |
| 31. | Figura 31 - Postagem de aniversário no Facebook..... | 122 |
| 32. | Figura 32 - Marketing de Conteúdo Instagram..... | 123 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 33. | Figura 33 - Marketing de Conteúdo Facebook..... | 124 |
| 34. | Figura 34 - Comunicação Mercadológica..... | 125 |

LISTA DE GRÁFICOS

1. Gráfico 1 - Relação de Gênero no Quadro de Funcionários.....88
2. Gráfico 2 - Relação de Gênero no Quadro de Líderes.....89
3. Gráfico 3 - Relação do Quadro de funcionários e Formação acadêmica.....89
4. Gráfico 4 - Tempo de Graduação no momento de entrada na EJ.....90
5. Gráfico 5 - Quadro de Funcionários por Área de Trabalho.....91

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1. INTRODUÇÃO | 12 |
| 2. PROBLEMA DE PESQUISA | 14 |
| 3. OBJETIVOS | 14 |
| 3.1. Geral | 14 |
| 3.2. Específicos | 14 |
| 4. JUSTIFICATIVA | 15 |
| 5. ORGANIZAÇÕES, CULTURA E ATUALIDADE | 16 |
| 6. EMPRESAS JUNIORES COMO ORGANIZAÇÕES | 21 |
| 7. CULTURA ORGANIZACIONAL | 24 |
| 8. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL | 29 |
| 9. DOISNOVEMEIA - PUBLICIDADE | 36 |
| 9.1. Metodologia: | 36 |
| 9.2. Histórico organizacional Doisnovemeia Publicidade | 42 |
| 9.2.1. Era uma vez: Doisnovemeia | 42 |
| 9.2.2. A Atualidade | 80 |
| 9.2.2.1. Ambiência socioespacial | 92 |
| 9.2.2.2. Estrutura organizacional | 93 |
| 9.2.2.3. Estrutura social | 93 |
| 9.3. A cultura Organizacional da Doisnovemeia Publicidade | 98 |
| 9.3.1. Panorama geral sobre cultura organizacional | 98 |
| 9.3.2. Valores declarados | 99 |
| 9.3.2.1. Valores | 99 |
| 9.3.2.2. Normas | 103 |
| 9.3.3. Artefatos visíveis | 103 |
| 9.3.3.1. Estrutura física | 104 |
| 9.3.3.2. Rituais | 106 |
| 9.3.3.3. Símbolos | 110 |
| 9.3.3.4. Linguagem | 111 |
| 9.4. A comunicação da Doisnovemeia | 113 |
| 9.4.1. Panorama Geral | 113 |
| 9.4.2. Comunicação Administrativa | 114 |
| 9.4.3. Comunicação Interna | 115 |
| 9.4.4. Comunicação Institucional | 117 |
| 9.4.5. Comunicação Mercadológica | 122 |
| 10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 126 |
| 11. REFERÊNCIAS | 132 |
| 12. APÊNDICES | 142 |

1. INTRODUÇÃO

Diante do contexto universitário, as empresas juniores têm ganhado cada vez mais foco, se tornando a primeira oportunidade de trabalho e relacionamento com mercado de muitos estudantes da graduação. Apenas no Distrito Federal, há 59 empresas juniores formalizadas e distribuídas em oito Instituições de Ensino Superior, conforme dados da Concentro - Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal.

Contudo, por ser uma forma de contribuição não remunerada voltada para o aprimoramento profissional e o fomento do espírito empreendedor, a aderência à cultura organizacional e a oferta de uma proposta de valor cativante se revelam como fatores determinantes na decisão dos estudantes ao optarem por ingressar nessa atividade complementar.

Dessa maneira, ao observar, exclusivamente, a Faculdade de Comunicação (FAC, UnB), constata-se a existência de três empresas juniores: Doisnovemeia Publicidade, Facto Agência de Comunicação e Pupila Audiovisual. Portanto, nesse contexto, a cultura organizacional se posiciona como um importante fator diferenciador de empresas, definida como um padrão de premissas básicas estabelecido por um grupo frente à aprendizagem considerada válida e útil para a organização diante da resolução de problemas de adaptação externa e de integração interna (Schein, 1984).

Assim, percebe-se que a definição do conjunto de elementos utilizados nos meios comunicacionais de tais instituições passa a ser diretamente influenciado pela cultura organizacional, de modo que a comunicação se concretize como um elemento essencial na difusão de tais princípios, ideais, valores, normas, formas de comportamento, benefícios, vivências empresariais, entre outros.

Por esse motivo, esse trabalho visa realizar um estudo de caso com o objetivo geral de compreender de que forma a cultura organizacional pode influenciar as estratégias de comunicação utilizadas pela empresa júnior Doisnovemeia. Deste modo, os objetivos específicos pretendem complementar os entendimentos necessários para o alcance do objetivo geral, abrangendo: a promoção de um resgate do histórico da Doisnovemeia Publicidade a fim de compreender a origem da essência cultural; a análise e a descrição dos componentes da cultura organizacional da empresa júnior em questão, a exploração

do formato em que as diferentes modalidades da comunicação organizacional integrada (*interna, administrativa, institucional e mercadológica*) são estruturadas na EJ, intuindo explorar padrões e notar as nuances culturais presentes nas mesmas; por fim, promover a construção de um repositório de informações úteis para o diagnóstico da vivência cultural e da eficiência comunicacional da empresa júnior.

Dessa maneira, o primeiro capítulo pretende realizar uma breve análise sobre o conceito de organização e recorre a uma revisão bibliográfica de conceitos que induzem a compreensão do cenário erguido frente a amplificação dos estudos na área de cultura organizacional e da atualidade.

A seguir, estruturou-se um capítulo para demonstrar o posicionamento das empresas juniores como organizações, indicando o histórico do Movimento Empresa Júnior e seus principais objetivos de desenvolvimento acadêmico.

Adiante, os esforços foram destinados exclusivamente para tratativa dos conceitos e implicações da cultura organizacional.

E, para concluir o processo de revisão de literatura, que visa contextualizar a pesquisa e fornecer uma base sólida para a formulação das questões a serem investigadas, se fez necessário estruturar um panorama sobre comunicação organizacional, seu caráter integrativo, suas diferentes formas de apresentação e interação com públicos-alvos distintos e seu relacionamento imbricado com a cultura organizacional.

Ao finalizar a revisão bibliográfica, seguiu-se para um processo meticuloso de análise e descrição de toda a metodologia utilizada em torno deste estudo de caso, junto de seus aspectos constituintes. A partir de tais definições, com o intuito de compreender a cultura organizacional, delimitou-se a necessidade de recorrer a um processo de resgate do histórico da empresa júnior por meio de uma investigação documental em ambiente *online* e *offline*, tendo como principais fontes as peças de comunicação e a coleta de documentos com instituições que apoiam a empresa júnior.

Paralelamente, foi realizado um diagnóstico de cultura organizacional centrado nas definições dos três níveis propostos por Schein (1984), centrando-se nos valores declarados e nos artefatos visíveis, disponíveis para observação dentro dos limites de tempo e espaço desta pesquisa. Aqui, mediante a observação da pesquisadora, análise documental e entrevistas com integrantes estratégicos, foram descritos: a ambiência socioespacial, a estrutura organizacional, a estrutura social,

os valores declarados, as normas, os artefatos, a estrutura física, os rituais, os símbolos e a linguagem da empresa júnior.

Ao tratar de comunicação, concomitante, foram investigadas as práticas de relacionamento da empresa júnior com seus diferentes públicos alvos por meio da teoria de Margarida Kunsch (2003; 2006; 2014; 2020) de comunicação integrada, descrevendo quais das práticas exercidas por esses jovens voluntários empreendedores são aplicadas dentro de cada uma das modalidades que a compõe: *institucional, interna, mercadológica e administrativa*.

Por fim, ao investigar os componentes da estrutura cultural e comunicacional da empresa júnior pode-se concluir que: comunicação não apenas reflete a cultura, mas também a molda, influenciando como as pessoas percebem, absorvem e contribuem para ela. Da mesma forma, a cultura organizacional influencia como as comunicações são realizadas, moldando processos, formatos e linguagem. Essas interações demonstram exercer um papel fundamental na atração, desenvolvimento, motivação e retenção de talentos na organização.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Como a cultura organizacional influencia a configuração das estratégias de comunicação adotadas pela empresa júnior Doisnovemeia Publicidade?

3. OBJETIVOS

3.1. Geral

Investigar de que maneira a cultura organizacional pode influenciar na implementação das estratégias de comunicação da empresa júnior Doisnovemeia.

3.2. Específicos

- Promover um resgate do histórico da Doisnovemeia Publicidade;
- Verificar quais são os componentes da cultura organizacional da empresa júnior em questão;
- Analisar de que forma as diferentes modalidades da comunicação organizacional integrada (*interna, administrativa, institucional e mercadológica*) são estruturadas na EJ;

- Promover um repositório de informações úteis para o diagnóstico da vivência cultural e da eficiência comunicacional da empresa júnior.

4. JUSTIFICATIVA

A contemporaneidade do mercado de trabalho tem sido marcada por transformações profundas, impulsionadas pela rápida evolução tecnológica e pelas crescentes expectativas dos profissionais em relação aos seus ambientes de trabalho. Nesse contexto, as empresas juniores têm emergido como espaços de aprendizado e desenvolvimento profissional para os estudantes, proporcionando uma vivência prática e enriquecedora dos conhecimentos teóricos aprendidos na universidade.

A experiência pessoal da pesquisadora e seu respectivo envolvimento no MEJ durante a trajetória acadêmica foram catalisadores importantes para escolha do tema deste trabalho. Interesse que se iniciou em 2020, ano em que a autora conduziu um mandato como Diretora de Gestão de Pessoas na Doisnovemeia Publicidade (empresa júnior da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília), frente a crise de saúde global ocasionada pelo vírus SARS-CoV-2, responsável por afetar tragicamente sistemas de saúde, economias e sociedades em todo o mundo.

Nesse contexto, como tantas outras empresas, a Doisnovemeia foi submetida a um complexo processo de reformulação: da modalidade de trabalho, dos processos de atração e seleção, de treinamento, de desenvolvimento e de engajamento de pessoas. Nesse momento, a autora vivenciou de perto o impacto que a cultura organizacional pode ter na formação dos estudantes e o papel da comunicação diante da consolidação da empresa júnior como um projeto de extensão atrativo e propulsor de carreiras.

Logo, pode se afirmar que a análise da cultura e da comunicação organizacional no Movimento Empresa Júnior (MEJ) é altamente relevante, pois as EJs representam um contexto único e dinâmico, em que estudantes universitários têm a oportunidade de aplicar teorias aprendidas em sala de aula na prática empresarial. Nesse sentido, a cultura organizacional tem seu potencial atrativo potencializado, visto que a ausência do reconhecimento financeiro direto e a requerida disponibilidade de 20h semanais para trabalho são compensadas,

justamente, pela sensação de pertencimento a um grupo ou comunidade e pela possibilidade de realização de metas relacionadas às carreiras e habilidades individuais dos discentes. Além de ser capaz de gerar percepções valiosas sobre como os valores, normas e crenças são moldados em um ambiente educacional e empreendedor.

Além disso, compreender como a comunicação é estruturada e facilitada nesse ambiente pode fornecer diretrizes valiosas para otimizar práticas comunicativas em organizações similares. Afinal, os diferentes meios de comunicação desempenham um papel crucial na interação com *stakeholders*, diante da atração de pessoas, difusão de ideais culturais, interação entre membros da equipe, na transmissão de conhecimento e na relação com clientes e parceiros.

Portanto, investigar a cultura e comunicação nas EJs não apenas contribui para a compreensão acadêmica dessas entidades, mas também apresenta implicações práticas. De forma a promover *insights* sobre como essas organizações podem fortalecer sua identidade, aprimorar a eficiência operacional, atrair pessoas, reter colaboradores e melhorar suas relações com *stakeholders*. Em última instância, esse estudo de caso contribui tanto para o conhecimento teórico quanto para a aplicação prática, sendo relevante para a academia e para os próprios participantes do Movimento Empresa Júnior, colaborando para o fortalecimento e a consolidação dessas organizações como espaços de alto impacto no desenvolvimento dos estudantes.

Por fim, vale destacar que o estudo impulsiona a visão de que:

Uma empresa pode alcançar o diferencial competitivo quando focar seus esforços na comunicação estabelecida com seus colaboradores, e conseguir estimular a motivação destes ao fazer com que se sintam importantes e partes do processo de cultura organizacional. (Santos et. al, 2018, p.7)

5. ORGANIZAÇÕES, CULTURA E ATUALIDADE

As organizações podem ser conceituadas como sistemas de atividades coordenadas em um grupo de pessoas, que são levadas a contribuir e cooperarem umas com as outras com intuito de alcançarem objetivos que a ação individual isolada não seria capaz (Lima; Albano, 2002). E, apesar do conceito de organização ser utilizado corriqueiramente como sinônimo de empresas, Maria Ester

de Freitas (1999) apresenta uma visão mais subjetiva e humanizada sobre o sentido do termo, posicionando que:

As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. Elas são também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos; são também lugares onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização; são também lugares onde a excitação do prazer da conquista convive com a angústia de fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são o império da racionalidade por natureza, elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si. Desconsiderar estes aspectos é assumir a parcialidade de um trabalho de anatomia, onde o cadáver é o grande senhor dos holofotes. (Freitas, 1999, p. 20-21)

Assim, complementarmente Kanaane, posiciona as organizações como:

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações. (Kanaane, 1994, p. 30)

Essa conceituação, pode ser relacionada diretamente à cultura organizacional que implica na existência de um padrão de premissas básicas estabelecido por um grupo frente à aprendizagem considerada válida e útil para a organização diante da resolução de problemas de adaptação externa e de integração interna (Schein, 1984). Nesse sentido, antes de explorar como o conceito de cultura foi transposto para as organizações, cabe retomar a etimologia do termo cultura, derivado da natureza, ao se referir à “lavoura” ou ao cultivo daquilo que cresce naturalmente. Já no latim, sua raiz *colere*, poderia ser utilizada para dar sentido aos termos: cultivar, habitar, adorar e proteger (Eagleton, 2005). Portanto, observa-se que diante das transações históricas da humanidade, a palavra teve um amplo desdobramento semântico e contextual, fato que concede fascínio contínuo aos interessados por ciências sociais e um vasto referencial teórico.

Diante disso, se torna válido explorar algumas nuances conceituais de cultura propostas pelos seguintes antropólogos: Franz Boas (2011; 2023) que conceitua cultura como um sistema mutável de valores e crenças, não inerente a características biológicas e partilhado por determinado grupo social, capaz de modelar suas ações e comportamentos no decorrer do tempo; no mesmo sentido, Ward Goodenough (1981) a define como um conjunto de padrões aprendidos e

compartilhados por um grupo social, orientando o pensamento, sentimento e ação na vida cotidiana. Já, Bronislaw Malinowski (1922) insere a cultura com um sistema de necessidades e desejos humanos satisfeitos por práticas sociais específicas. Enquanto, Clifford Geertz (1973) concebe cultura como sistema simbólico compartilhado por um determinado grupo social.

Dessa maneira, nota-se que o conceito de cultura foi “emprestado da antropologia”, inserido e explorado por meio de diferentes pressupostos diante do campo de administração de empresas, de forma que:

A antropologia, como uma ciência social pura, preocupa-se com o estudo do homem e sua missão finda com a conquista do conhecimento sobre seu objeto de estudo. A administração, como uma ciência social aplicada, preocupa-se, em sua maioria, com variáveis encontradas dentro de organizações, e que influenciam os seus objetivos e resultados. Sua abordagem é intervencionista e objetiva a maximização dos resultados organizacionais.

Como consequência, os pressupostos adotados em estudos organizacionais em relação ao conceito de cultura levaram ao desenvolvimento de diversas teorias, ou linhas de pesquisa, que refletem as preocupações práticas da administração e levam a um distanciamento cada vez maior entre teóricos organizacionais e antropólogos. (Mascarenhas, 2004. p.35)

De acordo com Maria Ester de Freitas (1991), o tema de estudo “cultura organizacional” se consolida como uma área efetiva de interesse para administração em 1983, por meio da publicação de edições especiais sobre o assunto nas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*.

Os autores Rosabeth M.Kanter (1983) e William Gorden (1984) apontam que a relevância obtida na década de 1980 nos estudos de cultura organizacional ocorre devido ao exponencial crescimento da competitividade japonesa em relação ao declínio da produtividade norte-americana. Esse período de avanços significativos na estabilidade política, expressivo crescimento da competitividade e desenvolvimento econômico teve início no período pós 2ª Guerra Mundial e foi chamado de *milagre japonês* (apud Freitas, 1991).

O artigo de Henrique Rattner (2020), posiciona o fator humano como elemento chave no alcance dos avanços japoneses enquanto, o livro de Mats Alvesson (1987) argumenta que apenas o advento do milagre japonês não seria suficiente para explicar o crescente interesse pelos aspectos culturais e simbólicos

nas organizações. Por isso, o autor pontua que o acelerado desenvolvimento social visto anos anteriores havia resultado em um processo de quebra da uniformidade e dos padrões culturais, fazendo com que a cultura organizacional surgisse como uma forma de solucionar os problemas de desintegração da sociedade.

Porém, somente os acontecimentos observados no cenário turbulento e dinâmico descrito acima, não seriam suficientes para compreender a estrutura da sociedade como se conhece na atualidade e a relevância adquirida pela cultura organizacional, seja nos campos da Administração, Produção, Comunicação e Economia, áreas de estudo que impactam diretamente no campo relacional e social do homem. Por isso, a seguir, serão explorados alguns conceitos que auxiliam no aprofundamento desse conhecimento.

Inicialmente, aborda-se o *pós-fordismo*, que emerge como resposta às mudanças sociais, tecnológicas e econômicas ocorridas no final do século XX, de forma a superar o sistema de produção industrial fordista e: descentralizar e flexibilizar a produção, viabilizar a customização de produtos, achatam hierarquias gerenciais, valorizar o trabalho intelectual e criativo, produzir sob demanda e ampliar o uso de automações, tecnologias da informação, robótica e microeletrônica (Holloway; Peláez, 1998; Lipietz, 1997; Lipietz; Leborgne, 1998; Paula; Paes, 2022; Wood, 1991).

Portanto, reforça-se o posicionamento de que:

Nós sabemos que a tecnologia não determina a sociedade: é a sociedade. A sociedade é que dá forma à tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que utilizam as tecnologias. Além disso, as tecnologias de comunicação e informação são particularmente sensíveis aos efeitos dos usos sociais da própria tecnologia. (Castells, 2005, p.17)

Assim, dentre os impactos desse modelo de gestão produtiva, observa-se: a fragmentação do trabalho com ascensão de empregos temporários, terceirizados ou em plataformas de trabalho online, e, por consequência, a falta de estabilidade profissional e crescimento do enfrentamento de desafios emocionais e psicológicos. Ademais, destaca-se o aumento da desigualdade social, ao demandar por mais trabalhadores altamente qualificados, enquanto funções operacionais de menor qualificação passam a ser automatizadas ou terceirizadas para locais com mão de obra mais barata. Ainda vale mencionar a ascensão de uma economia global interconectada, na qual a informação e o conhecimento se tornam os principais

recursos produtivos. E, por fim, surgem novas formas de trabalho e de organização, advindas dos novos modos de controle descentralizados, como: trabalho remoto, coworking e economia compartilhada (Castells, 1999; Hardt; Negri, 2006; Harvey, 1996; Negri, 2002; Paula; Paes, 2022; Pires et al, 2009; Sennet, 2015).

Nesse mesmo cenário de amplas transformações socioeconômicas, Manuel Castells (1999) define a existência de uma *economia em rede*, caracterizada por um sistema econômico global de interconexão financeira, em que os atores econômicos se conectam e interagem de forma descentralizada e interdependente com grande fluxo informacional. Dessa forma, as características mencionadas previamente ajudam a erguer o contexto conhecido como *pós-modernidade*, representada por: relevância das tecnologias de informação, comunicação e imagem; ênfase na cultura de consumo; fragmentação da experiência e da identidade do ser; descentralização do poder e diversidade cultural (Harvey, 1996; Castells, 1999). Logo, “[...] o intenso fluxo informacional, junto com suas respectivas tecnologias, permite que tempo e espaço sejam ressignificados, e junto com eles, a própria posição dos indivíduos dentro do mercado de trabalho [...]” (Zanon, 2020, p.325).

Frente a tais características, o mercado se depara com um fenômeno definido por um grupo de consultores da McKinsey, como *guerra por talentos*, responsável por desafiar diversas empresas e economias em todas as partes do mundo, levando em consideração os esforços de atração e retenção de trabalhadores qualificados em um mercado de ampla concorrência (Bonneton et al, 2022; Michaels; Handfield-Jones; Axelrod, 2003). Outrossim, o novo relacionamento estabelecido entre o trabalhador e as organizações têm como aspectos centrais o enfraquecimento dos laços comunitários e a volatilidade, fatos que reforçam a dominância da velocidade em detrimento da durabilidade (Baudrillard, 2005; Bauman, 2007).

Tais fatores erguem condições propícias para o crescimento da individualidade, instabilidade e insegurança, aspectos que levam os indivíduos a demonstrarem inconsistências, modificando abruptamente seus modos de agir, abandonando compromissos, alterando suas lealdades e enfrentando uma constante pressão para superarem a si mesmos. Dessa forma, acabam buscando por oportunidades que melhor se adequam à sua disponibilidade imediata, em

contraposição às suas preferências mais complexas e generalistas. Assim, o *super-homem* segue desamparado, tornando-se o único responsável pelo seu sucesso. (Bauman, 2001; Lipovetsky, 2007; Oltramari; Cordova; Tonelli, 2019). Em virtude disso, são observadas identidades fluidas e fragmentadas, distantes da adesão a normas sociais pré-definidas, fatos que tornam a adaptabilidade um elemento crucial para a sobrevivência no mercado (Bauman, 2001).

6. EMPRESAS JUNIORES COMO ORGANIZAÇÕES

Diante da pluralidade observada no sentido de organização e da exigência, por parte das empresas, de um perfil profissional cada vez mais qualificado, a década de 80 também simbolizou um período notório diante da proposição de mudanças no campo educacional dos países periféricos, que se viram na obrigação de inserir inovações com a missão de potencializar as ações de capacitação e formação de seus futuros trabalhadores (Júnior; Almeida; Medeiros, 2014).

Nesse cenário, o ideal de empresa júnior que havia surgido em Paris, em 1967, na *l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* (ESSEC), inspirado nos modelos de escolas de negócios ou *Master in Business Administration* (MBA) dos Estados Unidos, chega no Brasil em 1988 por intermediação da Câmara de Comércio França-Brasil, partindo de um anúncio convocando jovens estudantes brasileiros a criarem empresas juniores. Como resultado, obteve-se aderência nos cursos de Administração de Empresas das seguintes instituições: Fundação Getúlio Vargas, Fundação Álvaro Armando Penteado e Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Oliveira, 2004, apud Aveni; Del Fiaco; De Gois, 2016).

Portanto, no Brasil, a década de 90 foi marcada pela formalização da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394 de 1996) que inseria algumas orientações para as instituições de Ensino Superior, no sentido de garantirem mínima formação de competências (Júnior; Almeida; Medeiros, 2014). É nesse contexto que o ideal de Empresas Juniores (EJs) se espalha pelo país como associações de alunos fundadas nas universidades que possuem grande impacto socioeducativo conforme aponta a Lei 13.267/2016, no Art. 2:

Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em

cursos de graduação de instituições de ensino superior, com propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

No mesmo sentido, dados do SEBRAE posicionam uma empresa júnior como uma associação civil que não possui fins lucrativos, composta e gerida por alunos de um curso superior com o objetivo de estimular o aprendizado na prática e de gerar aproximação entre o mercado de trabalho e a comunidade acadêmica. Consequente, as EJs se consolidam como um espaço de autonomia, autogestão e empreendedorismo, responsável por auxiliar os alunos da graduação a vivenciarem, na prática, a teoria aprendida em sala de aula (Aveni; Del Fiaco; De Gois, 2016).

Como todos os membros das empresas juniores são voluntários (Lei 13.267/2016), os membros não são remunerados e esse faturamento é reinvestido nos universitários colaboradores das empresas juniores através da compra de livros, cursos e participação em eventos de capacitação, aplicando esse valor da educação superior empreendedora brasileira. (Simas, 2018, p. 26)

Segundo dados disponibilizados no portal da Brasil Júnior, Instância que representa as empresas juniores brasileiras, o MEJ (Movimento Empresa Júnior) tem a missão de “[...] formar, por meio da vivência empresarial, lideranças comprometidas e capazes de transformar o país em um Brasil empreendedor.” Consequente, constata-se que o MEJ já gerou impacto superior a R\$ 87.000.000,00 na economia brasileira, integralmente reinvestidos na educação empreendedora dos estudantes.

Dessa maneira, vale ressaltar que o formato de trabalho voluntário, característico da força laboral da empresa júnior, é percebido como uma alternativa de investimento em carreira, diferente daquele voltado para solidariedade e altruísmo. E, por serem associações sem fins econômicos, as EJs podem ser consideradas uma revolução diante do segmento do empreendedorismo social, com impacto derivado de uma tecnologia organizacional no terceiro setor (Aveni; Ferreira, 2016).

O cenário de empreendedorismo júnior tem ganhado cada vez mais foco diante dos escopos de formação dos universitários, tornando-se a primeira

oportunidade de trabalho e relacionamento com mercado de muitos estudantes. Fato que comprova o crescimento do segmento é que, apenas no Distrito Federal, existem 59 empresas juniores formalizadas e distribuídas em oito Instituições de Ensino Superior, conforme dados da Concentro - Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal.

Assim, por serem projetos vinculados ao escopo do ensino superior, é possível associar a participação nas EJs a uma série de fatores que impactam no processo de desenvolvimento social, crítico e formativo dos indivíduos que passam pela graduação universitária. Pois, de forma geral, as universidades têm o papel de construir uma base sólida de conhecimentos, que contém, desde habilidades técnicas até habilidades interpessoais, como comunicação e trabalho em equipe (Hénard, Roseveare, 2012).

Tais competências aprimoram a capacidade dos estudantes de se envolverem de maneira eficaz em ambientes sociais complexos e diversos, ao mesmo tempo em que promovem o desenvolvimento de habilidades intelectuais, analíticas e de resolução de problemas, tornando os graduados mais competitivos no cenário de constante evolução do mercado de trabalho e aumentando a possibilidade de encontrarem empregos de qualidade, com melhores remunerações e benefícios (Oreopoulos; Salvanes, 2011).

Dessa maneira, vale destacar que, além da relevância do conhecimento acadêmico adquirido, a faculdade se concretiza como um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal, de forma que os estudantes possam: explorar interesses, descobrir paixões e desenvolver uma compreensão mais profunda de si mesmos, contribuindo para sua realização pessoal (Hénard, Roseveare, 2012).

Ademais, nota-se que graduados têm maior probabilidade de serem cidadãos ativos, engajando-se em debates públicos, votações e tomadas de decisões (Pascarella; Terenzini, 2005). Ainda há estudos que relacionam a graduação a um maior nível de participação cívica e envolvimento comunitário, ampliando a tendência de participação em atividades sociais, voluntariado e ações cívicas, assim contribuindo para o desenvolvimento de suas comunidades (Eagan et al., 2015).

Por conseguinte, a participação nos projetos de empresa júnior vai além do desejo de aplicar conceitos aprendidos em sala de aula. Envolve também a

necessidade de reconhecer-se nos valores da EJ, fator relevante por impactar na medida temporal e qualitativa com que os alunos se comprometem e se engajam mediante as atividades laborais da mesma.

Nessa direção, a teoria da congruência parte do pressuposto de que as pessoas buscam ambientes nos quais possam expressar suas próprias crenças, valores e atitudes. Portanto, quanto mais alinhados os valores pessoais de um indivíduo estiverem com os de uma organização, maior o comprometimento, a satisfação e a tendência à adaptabilidade frente a situações adversas (O'reilly; Chatman; Caldwell, 1991).

Por meio dessa associação, ainda é válido explorar a interligação entre a personalidade do indivíduo e as organizações, de forma a simbolizarem locais significativos no processo de construção da identidade dos seres (Mumby, 2010. apud Buriol, 2012). Portanto, vale destacar a relação entre as organizações e a hierarquia das necessidades de Maslow que indica que “as organizações sempre existiram para viabilizar o funcionamento da sociedade, possibilitando através delas a satisfação das necessidades humanas” (Buriol, 2012, p.24).

Nesse sentido, apesar de toda evolução técnica, informacional e das diferentes modalidades de trabalho disponibilizadas no mercado atualmente:

O trabalho de que os homens estão encarregados hoje é muito semelhante ao que era desde o começo dos tempos modernos: a autoconstituir a vida individual e tecer e manter as redes de laços com outros indivíduos em processo de autoconstituição. (Bauman, 2001, p. 48)

7. CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao posicionar as EJs como um tipo de organização, é interessante avaliar as maneiras pelas quais a cultura organizacional é aplicada e consolidada nesse contexto acadêmico. Visto que, imersos em um cenário volátil, interconectado e de grande competitividade, a cultura emerge como uma autêntica fonte de vantagem competitiva quando considerada rara, imitável de maneira imperfeita e passível de avaliação quantitativa (Barney, 1986 apud Freitas, 1991).

Assim sendo, a cultura organizacional ainda se mostra como um atrativo e um desenvolvedor fundamental para os processos de: atração e seleção, treinamento e

retenção dos colaboradores. Além disso, por ser criada e mantida diante das relações interpessoais cotidianas que sustentam as atividades e o propósito da organização, a cultura organizacional também pode ser definida como:

(...) conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa. (Nassar, 2000 apud Lima; Albano, 2002, p. 34)

Na mesma direção, uma designação importante é a de Edgar Schein (1984) que define a cultura organizacional como um conjunto de premissas básicas desenvolvidas através de um processo de aprendizado, com o intuito de resolver problemas de adaptação externa e de integração interna. Geert Hofstede (2003) complementa que ela representa um fenômeno grupal referente ao condicionamento coletivo da mente partilhado por indivíduos que convivem no mesmo contexto social. Dessa maneira, o trabalho de Renato Dias (2009) aponta que:

A cultura não é um objeto, nem mesmo surge da relação simplista de causa e efeito sobre o comportamento do homem. Nas empresas, ela não é exclusividade dos funcionários, nem dos acionistas ou dos proprietários; é mais dinâmica e interconectada com a multiplicidade da vida. (Dias, 2009, p. 16)

A partir disso, na obra de Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000) discute-se como a cultura e o clima organizacional podem impactar a eficiência e efetividade das organizações. De forma que, locais que apresentam uma cultura forte e um clima positivo são capazes de influenciar a motivação dos funcionários, a satisfação no trabalho e o desempenho geral da organização. Em contraposição, ao deparar-se com culturas tóxicas ou climas desfavoráveis, podem ser observados conflitos, baixa produtividade e alta rotatividade de funcionários.

Diante da complexidade subjacente ao termo, salienta-se, frente aos estudos de cultura organizacional, a existência de dois vieses de análise de uma cultura propostos por Harris e Ogbonna em sua produção de 1998. O primeiro, explora a cultura como variável organizacional em termos de sua utilidade, como uma espécie de ferramenta ou recurso que pode ser usado estrategicamente para atingir metas específicas ou incentivar comportamentos desejados.

O segundo, investiga o propósito da cultura de auxiliar os membros a construírem um sentido para o universo social que os cercam e a lidar com problemas de adaptação. Assim, a cultura é vista como algo mais profundo usado para consolidação e sustentação da identidade organizacional, implicando na existência de uma fonte de estabilidade e continuidade, que auxilia seus membros em tempos de incertezas (Harris; Ogbonna, 1988).

Conclui-se que, embora esses vieses tenham méritos próprios e possam se adequar a diferentes análises, a interação entre essas perspectivas é capaz de oferecer uma compreensão mais rica e abrangente sobre a cultura e a influência que ela exerce nas organizações.

Isso é particularmente relevante ao examinar empresas juniores, onde esses vieses são aplicados de maneira complementar. Haja vista que a cultura pode ser observada sob a perspectiva utilitária ao direcionar o comportamentos dos estudantes para a responsabilidade com as tarefas da empresa e o alcance de metas; e, sob a perspectiva que dá sentido ao universo social pois, dada a alta rotatividade de colaboradores, ela se consolida como fonte de solidez e perenidade da organização, responsável por materializar a essência organizacional.

Para compreender a essência, funcionamento, aplicação e percepção de uma cultura organizacional se faz necessário o entendimento dos elementos visíveis e invisíveis que a compõem, sintetizados por Maria Ester de Freitas (1991). De forma que, os aspectos invisíveis se consolidem sob: *crenças e pressupostos* (aquilo que é tido como verdade na organização e tende a tornar-se inquestionável); *valores* (definições do que é considerado fundamental para o atingimento do sucesso de maneira perene e consistente); *mitos* (referentes a estórias que materializam os valores organizacionais, ainda que não apresentem sustentação fática); e *tabu* (orientador do comportamento dos membros demonstrando quais condutas não são aceitas ou expressamente proibidas no contexto daquela organização).

Além de tais elementos ainda vale citar aqueles que são considerados visíveis, tais quais: *ritos* (representam a organização e as atividades, rituais e cerimônias planejadas para de materializar a cultura organizacional no cotidiano); *heróis* (personagens que incorporam intensamente os valores da organização);

normas (conjunto de regras formais e informais, orais e escritas, explícitas e implícitas que ditam o comportamento esperado e aceito nesse contexto e, em alguns casos, prevêm as punições e reconhecimentos a serem recebidos em virtude da desobediência ou aderência das mesmas); e *processo de comunicação* (rede de contato com os diversos públicos, internos e externos).

Assim, pode-se afirmar que os aspectos acima citados se tornam responsáveis por fornecer uma interpretação sobre a própria organização para os membros, de modo que a transmissão de determinados significados seja predominantemente aceita.

Na mesma direção, vale mencionar os três níveis de composição de uma cultura propostos por Schein (1984; 2009): o *nível dos artefatos visíveis*, materializado pelo ambiente, padrões de comportamento e documentos; o *nível dos valores*, percebido por meio de comportamentos observáveis; e o *nível dos pressupostos inconscientes* ou das *premissas subjacentes*, que são notadas como a maneira com que os membros percebem, pensam e sentem, diante de valores esposados conscientes que são absorvidos pelo inconsciente, passando a ser menos sujeitos a debates e confrontos.

Por mais que seja possível descrever de maneira objetiva o conceito de cada um desses níveis, a observação e análise dos mesmos acarreta uma série de desafios e complexidades para os pesquisadores. Frente aos *elementos visíveis*, é simples identificar os padrões a serem examinados, no entanto, nem sempre se compreende o motivo que ocasionou determinados comportamentos. Por outro lado, ao se deparar com o *nível dos valores*, é crucial que o pesquisador evite adotar comportamentos aparentes como definitivos, porque esses podem encobrir os valores genuínos. Além disso, ao explorar os *pressupostos inconscientes*, o pesquisador deve permanecer vigilante, com alto rigor de observação (Schein, 1984; Duarte; Barros, 2006).

Além dos desafios de análise expostos acima, a surpreendente velocidade com que ocorrem mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas impactam diretamente na forma de atuação e nos métodos de adaptação relacionados à sustentabilidade das organizações. Nesse sentido, um assunto que não pode deixar

de ser mencionado é a mudança organizacional, processo impulsionado pelo princípio de melhoria contínua (Harari, 1991, apud Wood Jr).

Diante disso, os principais elementos da mudança organizacional são considerados: as estruturas, as instituições, o comportamento social e a tecnologia, fazendo com que a maioria das organizações usufrua da mudança como uma consequência das crises, sendo raros os casos de ação proativa frente às mesmas (Basil; Cook, 1974 apud Wood Jr, 2009).

Assim, no contexto das empresas juniores, observa-se que as mudanças são potencializadas, dada a relação de dependência que têm com a Universidade. Essa característica faz com que as mudanças estruturais, regimentais, curriculares e orçamentárias, adotadas pela instituição de ensino, impactem diretamente na realidade das EJs, gerando possíveis gatilhos para realização de mudanças adaptativas. Ademais, ao reconhecer a centralidade das pessoas no processo de manutenção e conservação da cultura organizacional (Schein, 2009), pode se inferir que a alta rotatividade e o curto período de permanência média dos membros também podem representar um impulsionador importante no sentido da promoção de mudanças comportamentais na organização.

Nesse cenário, o caráter de mudança de cultura e clima toma relevância ante o enfrentamento de desafios internos e externos. Afinal, destaca-se a capacidade da liderança e dos processos de gestão de pessoas de influenciarem no progresso da organização, com o intuito de se manterem relevantes e bem-sucedidas (Ashkanasy; Wilderom; Peterson, 2000).

Por fim, conforme as conceituações de cultura organizacional analisadas acima e a discussão sobre a aplicação das mesmas no conceito das empresas juniores, pode-se afirmar que ela se concretiza como um elemento dinâmico e adaptável, capaz de refletir os valores atuais e de se adaptar a mudanças e desafios enfrentados por essas organizações. Nesse contexto, o entendimento da cultura organizacional nas empresas juniores se torna uma lente valiosa para entender, não apenas o funcionamento interno dessas organizações, mas também como elas se destacam como marcas empregadoras no cenário acadêmico e profissional.

8. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dados os avanços sociais e a amplificação do acesso à informação, nota-se que o grande público tem se mostrado interessado em conhecer e se identificar com os valores, comportamentos, normas, ritos e benefícios compartilhados pelas organizações que desejam fazer parte. Por esse motivo, o compartilhamento de informações sobre a realidade organizacional tem se tornado cada vez mais frequente entre as empresas, de forma que:

Se antes, a área de recursos humanos seduzia o trabalhador pelas suas políticas (KEENOY, 1999; TOWNLEY, 2002), na atualidade elas começam a seduzi-lo antes mesmo do seu ingresso na organização, em especial porque a marca passa a ter um valor importante para ele. Assim, a marca apresenta-se como organizadora dos processos e das práticas de recursos humanos, pela sua posição protagonista e influente na contratação de trabalhadores. (Oltremari; Cordova; Tonelli, 2019, p. 758)

Ademais, face à complexidade observada no contexto atual de globalização, conectividade, interatividade e competitividade pela atenção dos espectadores, nota-se que as organizações vêm fazendo intensos esforços para se diferenciar dos concorrentes e evidenciar os seus atrativos predominantes (Bancaleiro, 2011).

Nesse sentido, a identidade e a identificação se materializam como conceitos fundamentais nos contextos organizacionais, impactando nos comportamentos reproduzidos internamente. A importância dos mesmos se relaciona com a necessidade dos membros de uma organização, de um grupo ou de indivíduos de terem uma ideia clara de quem são. Esse fator é essencial para que os mesmos possam interagir de forma eficaz com outras pessoas e entidades a longo prazo. Da mesma forma, outrens também precisam ter uma ideia básica de quem são essas pessoas ou grupos para que a interação seja bem-sucedida. Em resumo, a definição da identidade ajuda a situar e definir uma organização, um grupo ou um indivíduo (Albert; Ahsfourh; Dutton, 2000).

Logo, conclui-se que a *identidade organizacional* consiste na imagem estável e distintiva que os membros de uma empresa têm sobre o que ela representa como grupo. Complementarmente, vale destacar a definição exposta no artigo de Kevin Lane Keller (1983), sobre *imagem de marca*, concretizada a partir das percepções que o público tem sobre determinada marca, mediante as associações lógicas mantidas na memória dos consumidores.

Portanto, frente a esses conceitos, nota-se que a comunicação pode ser entendida como parte inerente à existência das organizações, afinal essas são compostas por pessoas que comunicam-se entre si por meio de processos interativos e estruturam-se em um sistema funcional, motor da realização dos objetivos organizacionais e impulsionador da sustentabilidade da empresa (Kunsch, 2006). Assim, destaca-se o papel da comunicação organizacional, tida como toda e qualquer ação, produto, processo ou estratégia adotados por uma organização para reforçar sua imagem junto a seus públicos de interesse, como: consumidores, colaboradores, empresários, investidores, políticos ou perante a opinião pública (Santos et. al, 2018).

Diante disso, observa-se que o ambiente organizacional e a forma como sua existência é transmitida aos outros passa a adquirir um viés mais complexo frente às transformações sociais, tecnológicas e informacionais advindas da pós-modernidade e da sociedade global. Dessa forma, a comunicação passa ser analisada com centralidade nas organizações, perdendo seu caráter assimétrico, descendente, restrito a transmissão de ordens e fazendo com que o relacionamento entre colaboradores tenha deixado de ser limitado ou proibido. (Marchiori, 2018; Corrêa, 2005). Nesse cenário, os indivíduos deixam de “despir de seus valores, preferências e interesses pessoais para adotar incondicionalmente os valores e os interesses da organização” (Marchiori, 2018, p.15).

E para analisar com profundidade o potencial organizador da comunicação, vale retomar as origens dos estudos conjuntos da comunicação e das organizações, iniciados por meio de uma perspectiva instrumental, na qual a comunicação era percebida somente como uma ferramenta para o impulsionamento de resultados e melhoria do desempenho da empresa (Casali, 2006). Nessa direção, o âmbito relacional passa a receber destaque e faz com que o foco deixe de ser somente persuadir consumidores a comprar certo produto, pautando a necessidade da organização interagir e se relacionar com seus diferentes públicos (Cardoso, 2006). Por isso, observa-se que a comunicação desenvolve um caráter estratégico, adquirindo uma função relevante diante do planejamento e da política negocial das empresas, deixando de ser uma atividade descartada ou posta em segundo plano durante períodos críticos ou diante da escassez de recursos (Kunsch, 2003; BUENO, 2010).

Assim, essa comunicação organizacional estratégica visa “estabelecer os canais de comunicação e respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus públicos” (Corrêa, 2005, p. 101). Ainda sendo percebida como um recurso chave diante da valorização de pessoas, do atingimento de objetivos, da contribuição na difusão de seus valores e das ações que impulsionam a visão da empresa. (Kunsch, 2014).

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é considerada a matéria que analisa o processamento da comunicação dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Nessa direção, a comunicação firma-se como um elemento central para o funcionamento eficaz de quaisquer entidades, sejam elas empresas, instituições governamentais ou organizações sem fins lucrativos. De forma que, sua sustentação dependa de uma série de processos e práticas que visam a troca de informações, ideias e conhecimentos, tanto entre os membros de uma organização, quanto diante do seu ambiente externo.

Tal processo interacional, não se limita apenas à transmissão direta de mensagens, também envolve a interpretação, compreensão e resposta dos agentes, se concretizando como um processo dinâmico (Kunsch, 2014; Marchiori, 2018). Assim, atesta-se que, como consequência das constantes interações internas e externas, são geradas interferências e condicionamentos diversos, dado o volume e os diferentes formatos comunicacionais que atuam nesses segmentos sociais diversos (Kunsch, 2006).

Nesse sentido, pode-se afirmar que comunicação organizacional é diretamente influenciada pelo âmbito da comunicação humana, ao destacar que esse processo acontece, primordialmente, no nível intrapessoal e subjetivo, fazendo com que os indivíduos recebam, interpretem as mensagens e cedam-lhes sentido mediante ao seu universo cognitivo pessoal (Kunsch, 2020). A vista disso, Kunsch (2020, p. 93), ainda explica que: “quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva e duradoura”.

Logo, a comunicação se faz essencial para a construção de sentidos percebidos pelos públicos internos e externos das organizações, envolvendo as

instâncias de codificação e decodificação, influenciadas por variáveis como o repertório cultural e o contexto social das audiências (Hall, 2006). Além disso,

[...] a comunicação organizacional constitui elemento vital para a construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização. (Curvello, 2012, p.9)

Mediante o exposto, vale destacar a *perspectiva interpretativa* que posiciona a cultura com um viés mais subjetivo, apontando sua relação com símbolos e significados partilhados frente aos comportamentos das pessoas na organização. Baseando-nos nessa premissa, é pertinente considerar a perspectiva de Geertz sobre a cultura, entendida como "um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida" (Geertz, 2001, p. 5).

Isto é, as pessoas criam significados durante as interações sociais. O indivíduo ao trazer seus significados adquire novos a partir das interações. A perspectiva interpretativa, portanto, no âmbito da comunicação organizacional, considera todas essas vertentes e valoriza as pessoas, criando espaços para o diálogo e as interações no ambiente de trabalho. A perspectiva crítica tem como suporte a teoria crítica. (Kunsch, 2014, p.42)

A vista disso, percebe-se que as organizações se concretizam como entidades simbólicas reais, somente na medida em que são capazes de proporcionar a todos os seus membros um conhecimento eficaz sobre os objetivos que buscam coletivamente e a responsabilidade designada a cada um dos colaboradores. Assim, pode se constatar: "se os objetivos de uma organização são o seu princípio unificador, a comunicação é o seu processo unificador" (Marchiori, 2018, p.16). De forma que a comunicação se apresenta como:

[...] o sangue que revitaliza as diferentes partes da organização, circulando em todas as direções: de cima para baixo e inversamente, e de um lado para outro, transversalmente. A eficácia da comunicação é resultante de uma complexa interação entre indivíduos, estruturas e tecnologias, na qual os primeiros não se resumem a meros emissores ou receptores de mensagens e, ao contrário, influenciam-se reciprocamente, transformando a comunicação em um processo altamente dinâmico. Para que a comunicação organizacional alcance o máximo de eficácia, é necessária a existência de estruturas que favoreçam sua fluidez dentro dela e entre ela e o ambiente sistêmico que a cerca; e depende ainda de tecnologias (lato sensu) adequadas que permitam a circulação de informações de maneira expedita, confiável, sem entraves ou distorções. (Marchiori, 2018, p. 16)

Através da perspectiva das interações constitutivas que caracterizam, não só a comunicação, mas também a cultura organizacional, vale destacar a evolução notada frente a uma prévia perspectiva cultural imóvel, com ênfase na história, nos mitos, nos heróis e nos líderes de uma organização, em direção a um novo formato de análise que permeia o dinamismo e é marcado pelo contínuo processo de construção cultural na experiência rotineira dos membros (Marchiori, 2018). Dessa maneira, se torna inviável analisar as culturas de forma planejada ou preditiva, visto que “elas são produtos naturais da interação social e têm na comunicação sua formação” (Marchiori, 2008, p.83).

Assim, entende-se que:

[...] as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social – modelagem, imitação, correção, negociação, contar histórias e fofocas, remediações, confrontações e observações (atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados). As organizações, pois, são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas. (Shall, 1983 apud Freitas, 1991, p. 34)

Por esse motivo, conclui-se que a cultura organizacional tem caráter único, capaz de impulsionar a existência de uma personalidade organizacional específica (Marchiori, 2008). Bettega corrobora com essa afirmação ao pontuar que:

[...] se a comunicação e a cultura organizacional são constituídas por sinais e símbolos, meios pelos quais a corporação projeta a identidade visual, a cultura da organização vem a ser a responsável pela formação da personalidade corporativa. (Bettega, 2011, p.3)

Destarte, é possível notar que a comunicação abandona a exclusividade de seu ultrapassado caráter transmissivo e torna a fazer referência a sua raiz etimológica no latim, *communicatione*, que simbolizava o ato de pôr em comum ou tornar algo comum (Sousa, 2006). Através dessa concepção formativa que intui estabelecer uma comunidade, se torna primordial que a organização forneça:

[...] informações aos colaboradores necessárias para seu desenvolvimento pessoal, assim como, para alcançar as metas e objetivos da organização, para isso é necessário que a empresa informe e divulgue seus ideais e objetivos, para que saibam aonde querem chegar; sua missão, visão e valores, planos estratégicos, ações táticas e procedimentos operacionais, para que todos possam contribuir para o alcance das metas traçadas; apresentar de forma clara as regras organizacionais, deixando evidente aquilo que é importante para o bom

desenvolvimento da organização. (Marques, 2004 apud Santos et. al 2018, p.7).

Após explicitar brevemente a relação intrínseca entre cultura e comunicação, percebidas como duas extremidades entrelaçadas diante do fenômeno relações humanas (Marchiori, 2018), vale investigar as noções de *comunicação na organização* e *comunicação como organização*. De acordo com a síntese construída na tese de Adriana Casali (2006, p.43), pode-se concluir que na primeira, a organização é percebida como uma “variável dependente da estrutura organizacional” e um “mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional”. Por isso, seu foco de análise se concretiza diante das mensagens, dos canais e das redes de comunicação e das relações sociais. Já na segunda, vale destacar que “o conceito de *comunicação como organização* engloba a compreensão da comunicação organizacional como um processo organizante realizado por interações simbólicas” (Deetz, 2001, apud Casali, 2006, p.39), de forma que a comunicação seja vista como um “elemento constitutivo das relações sociais”. (Casali, 2006, p.43)

Por mais que as noções de comunicação *como* e *na organização* tenham sido investigadas por meio das suas principais diferenças, elas não devem ser analisadas como dimensões excludentes, e sim, como perspectivas complementares.

Todavia, o universo da comunicação organizacional vai além da simples integração destas perspectivas. Afinal, todo sistema é maior do que a soma de suas partes. Uma compreensão abrangente da comunicação organizacional, além de integrar as noções de “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização”, supera dicotomias paradigmáticas captando a dinâmica existente entre o mundo material e social, bem como entre as forças de ordem e mudança. (Casali, 2006, p.43-44)

Portanto, conclui-se que a comunicação organizacional deve ser explorada de forma holística, analisando, frente ao seu complexo funcionamento: o contexto simbólico, político, econômico, social, relacional e interacional interno e externo. A fim de unir todos esses vieses de investigação, Margarida Kunsch (2014) fundamentou uma filosofia que buscava condensar as dimensões de compreensão da comunicação organizacional, sendo elas: *instrumental* (métodos e ferramentas utilizados na transmissão informacional), *humana* (ênfase na centralidade das pessoas, suas ações e reações diante do processo comunicacional), *cultural*

(maneira como crenças, símbolos, práticas culturais da organização interferem na forma como mensagens são transmitidas e recebidas) e *estratégica* (centrada nos resultados e alternativas encaradas em cenários de incerteza).

Tal segmentação evoluiu para um formato de análise denominado de *comunicação integrada* que visa enfatizar o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diferentes públicos. Essa percepção viabiliza a criação de planos de gestão que considerem, tanto a comunicação externa, quanto a interna, capazes de otimizar a segurança, a agilidade e a credibilidade da imagem da empresa, conforme os interesses e exigências de seus respectivos públicos-alvos e da sociedade (Kunsch, 2006). Assim, essa conceituação configura justamente a integração das diferentes modalidades comunicacionais que entremeiam a atividade de uma empresa, como: a *comunicação institucional*, a *comunicação mercadológica*, a *comunicação interna* e a *comunicação administrativa* (Kunsch, 2003)

Nesse sentido, a *comunicação institucional* visa a gestão estratégica das relações públicas, diante da sociedade, clientes e investidores. Assim, ela é responsável por construir e aprimorar a imagem e identidade corporativa da organização, por meio de ações como: assessoria de imprensa, marketing social e cultural, etc (Kunsch, 2003).

Por outro lado, a *comunicação interna* é um setor que usufrui do planejamento para alcançar objetivos bem específicos. Ela é vista como uma estratégia fundamental nas organizações, justamente por viabilizar e impulsionar toda a interação entre a organização e seus colaboradores. Para isso, essa categoria comunicacional se vale do conhecimento compartilhado, das relações humanas, das ferramentas de comunicação mercadológica, institucional e do endomarketing (Kunsch, 2003).

Já a *comunicação administrativa* é encarregada de disseminar informações com o intuito de esclarecer a forma com que ocorrem processos e procedimentos em determinada empresa, para os setores nos quais esses dados se mostram relevantes. Dessa maneira, é gerada uma convergência de fluxos e redes, fazendo com que sistema organizacional se torne mais eficaz (Kunsch, 2003).

Por fim, a *comunicação mercadológica* tem como meta promover a venda ou aprimorar a imagem das atividades ou dos produtos de uma organização, sendo prioritariamente representada pela atuação nos departamentos de *marketing* e vendas em uma empresa (Kunsch, 2003).

Neste contexto, compreender os fundamentos teóricos e práticos da comunicação organizacional torna-se crucial para gestores, profissionais de Recursos Humanos e todos aqueles envolvidos na condução e no desenvolvimento das organizações contemporâneas, ainda que nem sempre as iniciativas de comunicação sejam capazes de gerar os efeitos positivos intencionados previamente (Kunsch, 2006), elas se mostram como um ativo fundamental para o desenvolvimento e para a sustentabilidade das organizações.

Portanto, afirma-se que analisar a comunicação organizacional de uma empresa é crucial, pois vai além da mera compreensão dos fluxos informativos. Tal exploração proporciona percepções valiosas sobre os alicerces culturais e estratégicos que moldam a identidade corporativa. Ao desvendar esses elementos, é possível identificar oportunidades de aprimoramento da eficiência, fomentar a coesão entre membros da equipe, fortalecer a reputação da empresa e estabelecer bases sólidas para relações internas e externas bem-sucedidas.

9. DOISNOVEMEIA - PUBLICIDADE

9.1. Metodologia:

Para construir o estudo que tem como seu objetivo geral compreender qual o papel da cultura organizacional diante da estruturação das estratégias de comunicação utilizadas em uma empresa júnior, a metodologia base escolhida foi o *estudo de caso*, conceituado por Yin, como:

[...] uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (Yin, 2001, p. 32)

Esse método é considerado uma boa alternativa para auxiliar a pesquisadora a responder questões que tem como caráter propulsor os termos “como” e “por que”, diante da análise de fenômenos contemporâneos inseridos em determinado contexto

da vida real, que não possibilite a intervenção ou manipulação de comportamentos, mas que proporcione a ampla captação de evidências (Duarte; Barros, 2006; Yin, 2001; 2005). Assim, para viabilizar a consolidação desse estudo de caso, mostrou-se necessário explorar as seguintes fontes de dados: *entrevistas, documentação, registros em arquivos, observações diretas e artefatos físicos* (Yin, 2001; 2005).

Neste contexto, vale relembrar que “mesmo no estudo de caso, o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo” (Castro, 1977, p.88). Assim, a empresa júnior Doisnovemeia Publicidade foi a escolhida para a condução do trabalho, por causa de sua evidente abertura ao cenário da pesquisa e por suas ações comunicacionais que objetivam divulgar a cultura e a realidade organizacional da empresa, intuindo construir de relacionamentos próximos com os mais diferentes públicos. Dessa maneira, a parceria com a pesquisadora frente a análise cultural e comunicacional da EJ, se concretizou como algo útil para avaliação dos principais processos culturais, otimização dos esforços comunicativos e impulsionamento da divulgação de uma realidade organizacional alinhada com os princípios culturais da EJ.

Por conseguinte, a fim de estruturar uma análise aprofundada sobre os conceitos que a autora pretendia investigar no cenário de empreendedorismo júnior, sucedeu-se uma *revisão da literatura*. O uso dessa metodologia se fundamenta por sua capacidade de erguer um panorama completo sobre o conhecimento existente, permitindo à pesquisadora situar seu trabalho dentro de um contexto mais amplo e, assim, contribuir de maneira significativa para o campo de estudo (Fink, 2014). Afinal, “os contatos de campo relevantes dependem da compreensão – ou da teoria – do que está sendo estudado” (Yin, 2005, p. 49).

Diante da escolha do objeto a ser analisado no estudo de caso, deparou-se com uma empresa júnior que, apesar de valorizar muito o seu tempo de existência, pouco conhece sobre a sua história e sobre seus principais agentes. Logo, para atender o objetivo específico de compreender a cultura organizacional da empresa júnior foi, inicialmente, necessário mobilizar esforços para promover um resgate histórico da organização. Esse processo foi conduzido por meio de uma investigação documental aprofundada em ambiente *online* e *offline*, tendo como principais fontes:

redes sociais, peças de comunicação e informativos partilhados pela empresa e *por stakeholders*, como a Concentro (Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal) e o CDT (Centro de Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília)

Os autores Steven Taylor, Robert Bogdan e Marjorie Devault (2015) destacam a análise documental como uma abordagem valiosa na pesquisa qualitativa. Eles argumentam que documentos, sejam escritos, visuais ou audiovisuais, fornecem uma fonte rica de dados que podem enriquecer a compreensão do pesquisador sobre fenômenos sociais, históricos ou culturais.

Em seguida, com o intuito de aprofundar-se na cultura organizacional experienciada na EJ, optou-se pela investigação dos níveis culturais propostos por Edgar Schein (1984; 2009). Porém, diante das limitações de tempo e espaço desta pesquisa, a análise centrou-se nos valores declarados (percebidos por meio de comportamentos observáveis, estratégias, metas, filosofias) e nos artefatos visíveis (materializados por meio do ambiente, dos documentos, das estruturas e dos processos organizacionais visíveis).

Nesse sentido, mediante a observação direta da pesquisadora, análise documental e entrevistas em profundidade com membros estratégicos da organização, foram descritos: a ambiência socioespacial, a estrutura organizacional, a estrutura social, os valores declarados, as normas, os artefatos, a estrutura física, os rituais, os símbolos e a linguagem

A observação direta se justifica mediante a perspectiva utilizada no estudo, na qual a pesquisadora se mostrou como uma observadora externa, limitando-se a registrar o que é visível, sem participar ativamente das interações cotidianas dos membros e trainees no dia a dia. Logo, pode-se afirmar que as evidências coletadas na observação direta são úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado (Yin, 2001; 2005). Vale ressaltar que esse método diferencia-se da observação participante, descartado nessa pesquisa devido a inviabilidade de conciliação de rotina e tempo para que a pesquisadora pudesse, de fato, se manter imersa no ambiente de estudo, atuando ativamente diante das atividades e relacionamentos da organização (Spradley, 2016).

Nesse contexto, o uso da modalidade entrevista em profundidade viabiliza a identificação das diferentes formas de perceber, absorver e descrever os fenômenos, visão pontuada por Jorge Duarte (in Duarte; Barros, 2006):

[...] entrevista em profundidade não permite testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenômeno. Não se busca, por exemplo, saber quantas ou qual a proporção de pessoas que identifica determinado atributo na empresa "A". Objetiva-se saber como ela é percebida pelo conjunto de entrevistados. Seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. (Duarte; Barros, 2006, p.63)

Para otimizar a condução e as possíveis conclusões desse processo, foram utilizadas entrevistas semiabertas, executadas por meio de perguntas semiestruturadas e um roteiro pré-estabelecido, com intuito de ceder mais flexibilidade diante da coleta de informações e da percepção de experiências de colaboradores específicos da empresa júnior (Sellitz et al. apud. Duarte; Barros, 2006). Assim, os participantes foram selecionados mediante disponibilidade e desejo de participar da pesquisa, usufruindo dos seguintes critérios: participantes ativos da liderança, por entender que possuem tempo de casa e vivência cultural aprimorados pela vivência no campo de gestão, e, pelo menos, um integrante de cada uma das diferentes gerações ativas atualmente na EJ.

Vale destacar que o conceito de geração é utilizado internamente para fazer referência ao conjunto de pessoas que ingressaram em momentos distintos neste projeto de extensão. Por esse motivo, optou-se por analisar a perspectiva de, pelo menos, um membro de cada uma das gerações, dado que o aspecto temporal viabiliza a análise de experiências diversas, refletindo diferentes contextos organizacionais, lideranças e práticas, enriquecendo a compreensão da cultura organizacional e comunicacional ao longo do tempo percepção cultural e comunicacional. Dessa maneira, os integrantes da EJ escolhem um nome representativo daquele grupo com intuito de ampliar as sensação de pertencimento e marcar historicamente os feitos daquele coletivo, como é o caso das gerações ativas analisadas nesta pesquisa: Dois Mil (ingressos em março de 2022), Marte (ingressos em setembro de 2021), Andorinhas (ingressos em abril de 2022), Constelação (ingressos em maio de 2023) e Trainee (ingressos em outubro de 2023).

As entrevistas foram realizadas por meio de chamadas de vídeo gravadas, via Google Meet, aplicativo de videoconferência do Google, com duração média de 40 minutos. Os roteiros usados para conduzir essa etapa se encontram na seção de apêndices deste trabalho. No Apêndice 2, encontra-se o questionário base utilizado no início de todas as entrevistas realizadas nessa pesquisa, que objetivava colher uma percepção holística sobre a organização, a cultura e a comunicação da EJ. Já no Apêndice 3, foram planejadas questões essenciais para realizar o aprofundamento sobre a condução dos processos de Gestão de Pessoas e a Cultura Organizacional na prática. Enquanto, no Apêndice 4, foram estruturadas as informações que pretendiam aprofundadas sobre a comunicação da empresa júnior, com escopo destinado à Diretoria de Marketing.

Vale ressaltar que todos os roteiros foram estruturados diante as revisões teóricas feitas nos capítulos iniciais deste trabalho, de forma que todas as perguntas elucidadas nos apêndices obtiveram caráter orientativo e foram aplicadas de maneira flexível visto que, mediante as diferentes respostas dos entrevistados, a pesquisadora teve liberdade para estruturar novos questionamentos. Portanto, vale ainda ressaltar que nesse estudo de caso, os entrevistados não foram identificados pelo nome, mas por números (1,2,3...), sendo que abaixo foi construída uma relação entre cada entrevistado e seu cargo:

| Quadro - Identificação do Entrevistado | |
|---|---------------------------------|
| Entrevistado 1 | Presidente Institucional |
| Entrevistado 2 | Diretora de Gestão de Pessoas |
| Entrevistado 3 | Diretora de Marketing |
| Entrevistado 4 | Diretor de Planejamento |
| Entrevistado 5 | Diretor de Atendimento e Vendas |
| Entrevistado 6 | Diretora de Criação |
| Entrevistado 7 | Membro - Geração Dois Mil |
| Entrevistado 8 | Membro - Geração Andorinhas |
| Entrevistado 9 | Membro - Geração Marte |
| Entrevistado 10 | Membro - Geração Constelação |
| Entrevistado 11 | Trainee |

Fonte: elaborado pela autora.

Outra observação importante para a materialização da pesquisa é que, diante das citações das entrevistas, a pesquisadora optou por manter a coloquialidade das respostas com o intuito de preservar a autenticidade das interações, capturando nuances e expressões que poderiam ser perdidas em uma tradução mais formal. Esse fator contribui para uma representação mais fiel das experiências e percepções dos participantes em relação a cultura e a vivência empresarial da Doisnovemeia.

Em seguida, pretendeu-se investigar de que maneira está organizada a comunicação nesse ambiente de empreendedorismo júnior para examinar o impacto da cultura organizacional na mesma. Assim, averiguou-se quais práticas comunicacionais são utilizadas pela organização e como elas se segmentam diante das modalidades da comunicação integrada proposta por Margarida Kunsch (2003; 2006; 2014; 2020) institucional, interna, mercadológica e administrativa.

Diante desse processo, foram realizadas entrevistas semi-abertas que seguiram o escopo apresentado previamente no apêndice 2 e foram acrescentadas as perguntas estruturadas no apêndice 4. Essa versão foi realizada especialmente com a Direção de Marketing, responsável por coordenar as ações de comunicação internas e externas da empresa júnior, com o intuito de entender as estratégias comunicacionais, os principais meios utilizados, os princípios de interação, quem são os *stakeholders* e públicos-alvo.

Apesar dessa análise obter predominantemente um fim qualitativo, a estrutura utilizada foi desenvolvida com base no escopo de uma *auditoria de comunicação*, no que tange:

[...] pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação do ponto de vista da eficácia e eficiência, no âmbito corporativo como um todo ou em partes, compreendendo a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. Tudo dependerá das necessidades, dos objetivos e da conjuntura das organizações. Visa também corrigir desvios, prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização, buscando com isso melhorar seu desempenho. (Duarte; Barros, 2006, p.238)

Frente a isso, a construção do roteiro da entrevista semi-aberta disponível no apêndice 4, fez uso das sugestões feitas por Margarida Kunsch (2003) acerca dos possíveis conteúdos a serem abordados em uma auditoria de comunicação organizacional, são eles: a estruturação das áreas que trabalham diretamente com a comunicação; o funcionamento e caracterização do sistema de comunicação vigente; objetivos que conduzem o clima geral da comunicação; o alinhamento com

a missão, visão e valores da empresa; as modalidades da comunicação organizacional integrada; e os possíveis formatos de mensuração e avaliação da comunicação organizacional (Duarte; Barros, 2006).

Durante todas as entrevistas realizadas para a construção da versão final deste trabalho, foi adotada uma abordagem cautelosa para evitar influenciar as respostas, proporcionando um ambiente seguro onde os colaboradores pudessem expressar-se sem restrições, fornecendo suas interpretações sobre os eventos passados e atuais na instituição. Os membros foram autorizados a participar das entrevistas durante o expediente e todos demonstraram interesse ao longo da interação, contribuindo de maneira envolvente nos diálogos.

No decorrer deste capítulo, delineou-se meticulosamente a estrutura metodológica destinada a alcançar os objetivos traçados para esta pesquisa. A escolha cuidadosa das abordagens e técnicas, respaldada por fundamentações teóricas sólidas, visa proporcionar uma compreensão abrangente e significativa de como a cultura organizacional pode influenciar as ações de comunicação de uma empresa júnior. Ao adotar os métodos explicitados previamente, buscou-se não apenas responder às questões de pesquisa, mas também contribuir para o corpo de conhecimento existente sobre a forma como a empresa júnior estrutura sua realidade organizacional e a maneira como ela se comunica. Portanto, nos capítulos a seguir serão apresentados: o breve histórico da empresa júnior, a investigação sobre cultura organizacional e a análise da comunicação organizacional.

9.2. Histórico organizacional Doisnovemeia Publicidade

9.2.1. Era uma vez: Doisnovemeia

A Doisnovemeia Publicidade surge da inquietação de cinco jovens universitários: Carlos Eduardo de Azevedo, Cristiane Dias de Alencar Ribeiro, Lucyana A. R. de Santana, Nívia Carla Barbosa, Rita Girão Guimarães que objetivavam impulsionar o “melhor aproveitamento dos conhecimentos teóricos e práticos proporcionados no curso de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda na Universidade de Brasília” (Azevedo, et al. p. 7).

Para propor mudanças eficazes diante dessa situação, os estudantes optaram por realizar a criação e a implantação da “296 Publicidade - a Agência Júnior de Publicidade e Propaganda” (Azevedo, et al. p. 7), por meio de um Trabalho

de Conclusão de Curso, orientado pelos professores Clodomir Souza Vieira (Orientador) e Nelia Del Bianco (Co-orientadora). Nele, a fundação dessa modalidade de empresa trazia consigo os seguintes objetivos específicos:

Do ponto de vista acadêmico

- Proporciona aos alunos de curso uma visão mais próxima do ambiente de trabalho de um publicitário;
- Contribui com a divulgação de projetos realizados por outras faculdades e departamentos;
- Amplia as condições de professores e alunos na experimentação técnica das teorias desenvolvidas durante o curso;
- Realiza eventos (exposição de trabalhos, palestras) com a participação de profissionais da área.

Do ponto de vista institucional

- Enriquece e valoriza o curso de Comunicação Social, bem como a própria Universidade de Brasília;
- Beneficia toda a instituição através do aproveitamento prático dos serviços publicitários a serem realizados na Agência Júnior;
- Busca uma maior aproximação entre: curso, Universidade e mercado profissional;
- Minimiza críticas desfavoráveis por parte dos alunos e professores da área, fortalecendo, assim, o aspecto institucional do curso;
- Proporciona trabalhos de qualidade para clientes que não disponham de recursos financeiros suficientes para contratar uma empresa sênior;
- Estar presente na divulgação e denúncia de problemas enfrentados pela UnB e prestar serviços à comunidade. São objetivos que aguardam oportunidade para a sua realização. (Azevedo, et al. p. 8)

Logo, propôs-se a seguinte estrutura organizacional a fim de possibilitar a capacitação prática dos membros nas principais áreas da publicidade, segmentando-se diante das diretorias de: “Atendimento, Mídia e Pesquisa, Criação - Arte, Criação - Redação, Produção e Administração/Finanças”. Por isso, na proposta inicial, cada projeto fechado pela agência seria desenvolvido por um grupo de trabalho composto por alunos interessados, selecionado pela própria agência e coordenado por essas diretorias.

Após a apresentação do projeto à Direção da FAC (Faculdade de Comunicação), uma sala, em específico, a AT661/8, foi cedida à organização para a materialização de sua sede. Em conjunto, foram fornecidas também: quatro mesas, nove cadeiras, duas pranchetas, dois bancos, um escaninho, um estante de ferro, um ramal telefônico, material de escritório, entre outros. Nos registros abaixo, pode-se observar a ambiência física da Doisnovemeia naquela época:

Figura 1 - Sede da Doisnovemeia em 1996

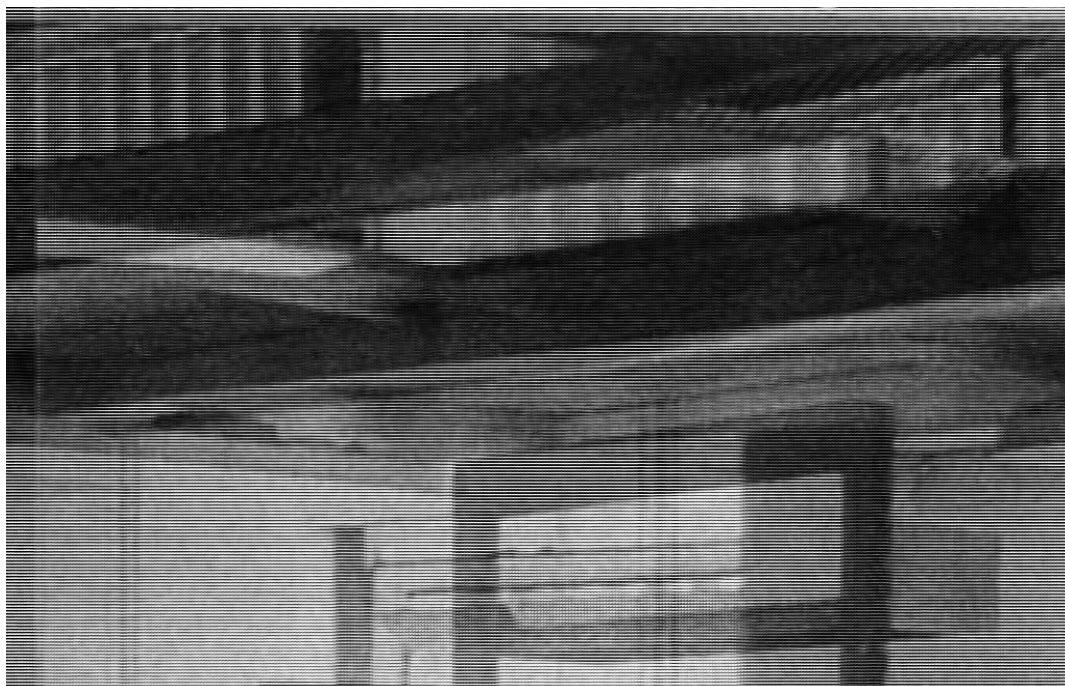


Imagem retirada do trabalho original (Azevedo; et al, 1997)

Figura 2 - Sede da Doisnovemeia em 1996



Imagem retirada do trabalho original (Azevedo; et al, 1997)

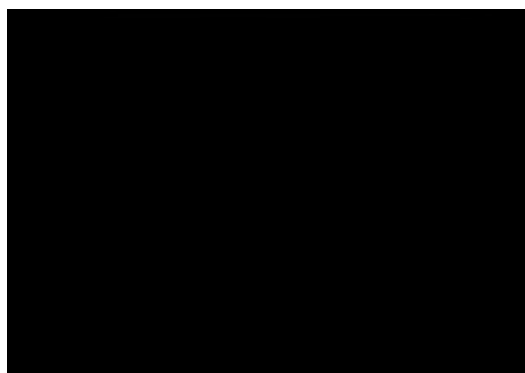
Além da FAC, os jovens contaram com o apoio do Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT) diante da legalização e da divulgação dos serviços. Também houve uma tentativa de patrocínio junto à iniciativa privada (BRB,

IBM, SEBRAE, Paulo Otávio, etc.), propondo ao empresariado serviços publicitários como forma de retribuição do apoio, porém a oferta não foi bem sucedida. Ademais, objetivando adquirir computadores, foram promovidas festas para arrecadação de fundos, entretanto, o lucro não foi satisfatório.

Dado o contexto social e tecnológico da época, a primeira carta de serviços ofertada pela Doisnovemeia contemplava os serviços mais tradicionais de publicidade, como: campanhas publicitárias, peças publicitárias e programação visual. Assim, por ser uma empresa júnior, os valores cobrados correspondiam a cerca de 30 a 40% dos preços praticados pelo mercado.

Para marcar a inauguração da Doisnovemeia, foram realizados: um evento na sede com o intuito de proporcionar um contato próximo com a comunidade acadêmica e explicar o funcionamento da empresa júnior, além de uma festa para promoção da marca. Desde o início do processo de divulgação da EJ, foram utilizadas cores fortes e chamativas para demonstrar o critério disruptivo e lúdico dessa organização e para atrair o público jovem para compor o quadro de membros.

Figura 3 - Convite para Inauguração da Doisnovemeia



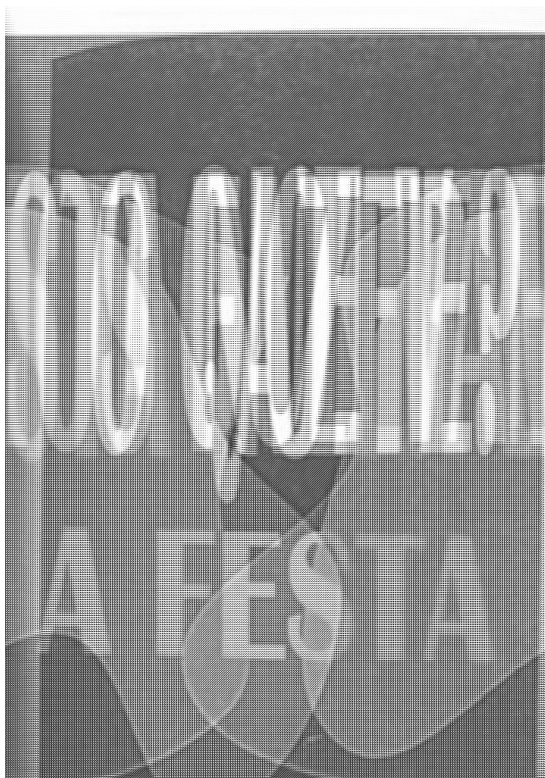
Imagens retiradas do trabalho original (Azevedo; et al, 1997)

Figura 4 - Cartaz Inauguração Doisnovemeia



Imagem retirada do trabalho original (Azevedo; et al, 1997)

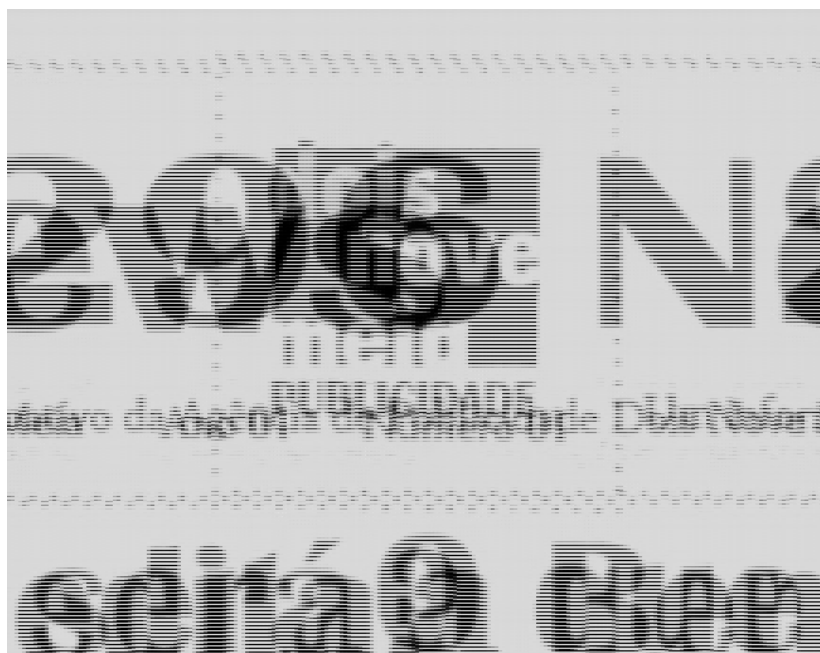
Figura 5 - Festa de Inauguração Doisnovemeia



Imagens retiradas do trabalho original (Azevedo; et al, 1997)

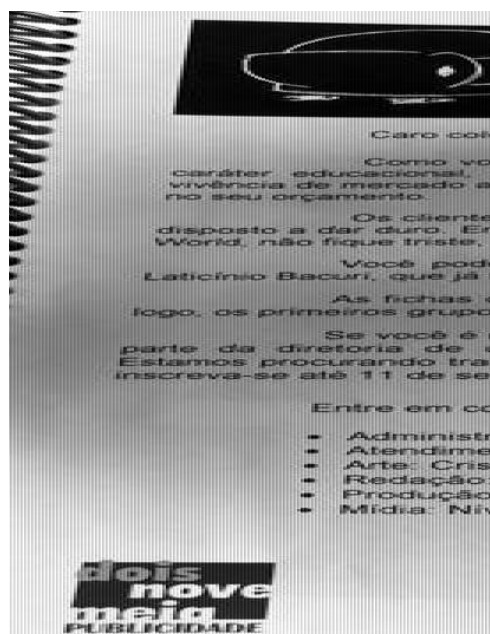
Como pode ser observado nos dois informativos apresentados abaixo, a dimensão textual da Doisnovemeia também merece destaque, por historicamente marcar seus comunicados com uma identidade própria, que referencia a ousadia, a juventude e a atratividade que caracterizam essa organização.

Figura 6 - Informativo *O que será a Benedita?*



Fotografia da manchete de lançamento da Doisnove meia.

Figura 7 - Informativo *Teste do Sofá*



Fotografia da divulgação do Teste do Sofá

Ao longo de sua história, além de enfrentar desafios diante da atração e retenção de pessoas, a EJ passou por adversidades diante da gestão do conhecimento. Isso é refletido diante da extrema dificuldade encontrada pela pesquisadora ao tentar rastrear acontecimentos ocorridos entre o período de fundação e o início da utilização de redes sociais. Nesse contexto, a ausência de um repositório unificado de conhecimento coletivo sobre a empresa júnior, seus

membros, seus serviços, sua comunicação e sua cultura, fez com que muitos dos marcos ocorridos nesse período não pudessem ser mapeados no tempo disponível para a realização desta pesquisa, pois exigiria um processo de investigações massivas com atenção personalizada a cada um dos ex-membros que integraram a organização nesse intervalo temporal.

Além disso, uma potencial razão para essa lacuna de conhecimento pode ser atribuída à mudança de localização da sede. Essa transição pode ter instigado o desejo ou a necessidade por parte dos membros de se desfazerem de artigos e documentos mais antigos. Esse comportamento pode ser explicado pelo fato de que, na época, muitos serviços e materiais eram registrados em formato físico ou em dispositivos pessoais com capacidade de armazenamento digital limitada.

Por fim, destaca-se que a dinâmica do empreendedorismo júnior, caracterizada pela constante entrada e saída de membros, cria uma série de obstáculos que podem comprometer a eficácia na transferência e retenção de conhecimento dentro da organização. Afinal, membros que deixam a organização frequentemente levam consigo experiências práticas internalizadas e difíceis de serem formalmente expressas. Esse tipo de conhecimento, muitas vezes derivado das interações diárias e das experiências práticas, é crucial para a compreensão profunda dos processos internos e práticas adotadas pela EJ.

Dado o período médio de permanência dos membros e a rotatividade cíclica, outras consequências que podem ser citadas são: a descontinuidade e a frequente necessidade de reinvenção dos processos e a geração de barreiras psicológicas diante do compartilhamento de conhecimento, devido a possível hesitação dos membros ao optarem por investir tempo e empenho no compartilhamento de informações, temendo que os mesmos se percam rapidamente devido à constante saída de colegas.

Assim, o senso de inovação e pioneirismo, marca história da Doisnovemeia para além da criação do que se conhece como a primeira empresa júnior da Faculdade de Comunicação, sendo também uma das primeiras EJs da Universidade de Brasília, exercendo função elementar diante da fundação da Concentro - Federação das Empresas Júniores do Distrito Federal, que aconteceu em 1999, mediante o cenário de expansão do Movimento Empresa Júnior por todo o país.

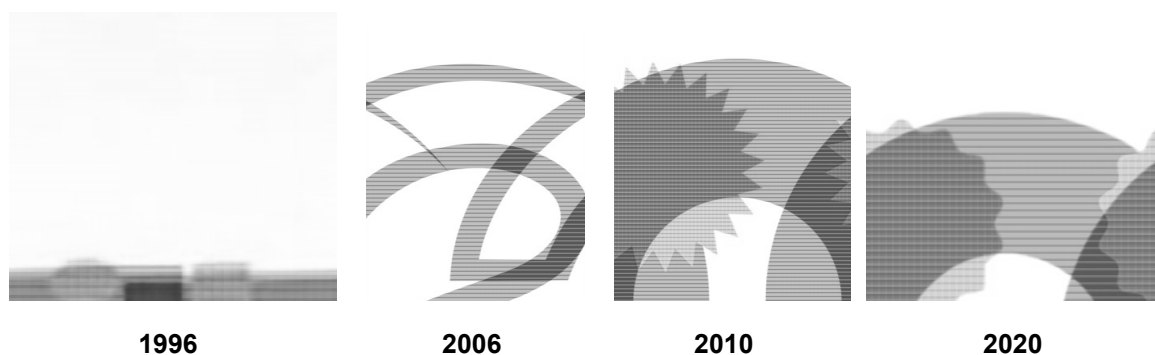
Nesse sentido, a Doisnovemeia se uniu às seguintes EJs: AD&M (Administração), Estat (Estatística), Praxis (Psicologia), Domani (Relações Internacionais), Socius (Ciências Sociais), da Universidade de Brasília, em conjunto com a Matriz - Comunicação (Publicidade e Propaganda) e Proade (Administração), da Universidade Católica de Brasília, para criar uma federação que pudesse conectar e representar o espírito MEJ na capital. Nesse cenário, em que as EJs buscavam não apenas fornecer serviços, mas também desenvolver habilidades e proporcionar experiências práticas aos estudantes, uma federação desempenharia um papel fundamental, haja vista que essa associação viabilizaria fortalecimento da imagem e credibilidade das EJs a ela associadas, conferindo reconhecimento e confiança, fatores cruciais ao estabelecer parcerias estratégicas com empresas, instituições de ensino e outras organizações.

A representação coletiva oferecida por uma federação proporciona uma voz unificada para as EJs em âmbito regional, nacional e, em alguns casos, internacional. Além de facilitar a interação e compartilhamento de conhecimentos sobre os desafios enfrentados e as soluções encontradas. Esse intercâmbio contínuo de informações promove um ambiente de aprendizado colaborativo, permitindo que as empresas juniores se beneficiem das experiências bem-sucedidas umas das outras. Frente a essa perspectiva, observa-se que a Federação também representava uma oportunidade valiosa ao ser capaz de promover capacitação e treinamentos para o público universitário empreendedor, de forma a abranger, desde habilidades de gestão, até a execução eficaz de projetos, que contribuem para que as EJs possam oferecer uma experiência de alta qualidade aos seus membros.

Portanto, nesse cenário diversificado de empresas juniores, alguns esforços se tornam necessários para atrair clientes e gerar diferenciação. Entre eles, a utilização de uma identidade visual bem elaborada é capaz de conferir profissionalismo e coesão à imagem da empresa, transmitindo credibilidade e facilitando a confiança de candidatos (alunos da Faculdade de Comunicação) e clientes em potencial. Além disso, por ser uma empresa júnior do curso de comunicação, observa-se que todos os aspectos componentes da forma como se comunica (visual, textual e interacional) se consolidassem como fatores fundamentais para atração de alunos.

Dessa maneira, o uso de uma identidade visual distintiva contribuiu para uma comunicação consistente da Doisnovemeia, unificando a mensagem e promovendo de forma clara valores e competências específicas. Por isso, durante o processo de pesquisa, foram encontradas as seguintes representações visuais da marca datadas de acordo com arquivos internos em que a veracidade não pôde ser conferida por meio do processo de checagem de dois fatores. Assim, a apresentação visual abaixo tem o intuito de trazer apenas um panorama de evolução visual com datas estipuladas diante da representação da marca da Doisnovemeia:

Figura 8 - Evolução do Logo Doisnovemeia



Imagens retiradas de arquivos internos da Doisnovemeia

Apesar das diferentes construções visuais utilizadas na logo da Doisnovemeia, nota-se que um ponto comum é a combinação de cores vibrantes, com cores neutras, como o preto, trazendo consigo a representação da criatividade e do espírito jovial da marca, em conjunto com o profissionalismo e sobriedade. Tais escolhas demonstram coerência diante da imagem que foi projetada para agência no TCC que a fundou, como mostra:

A imagem que o produto (agência) deve ter no mercado:

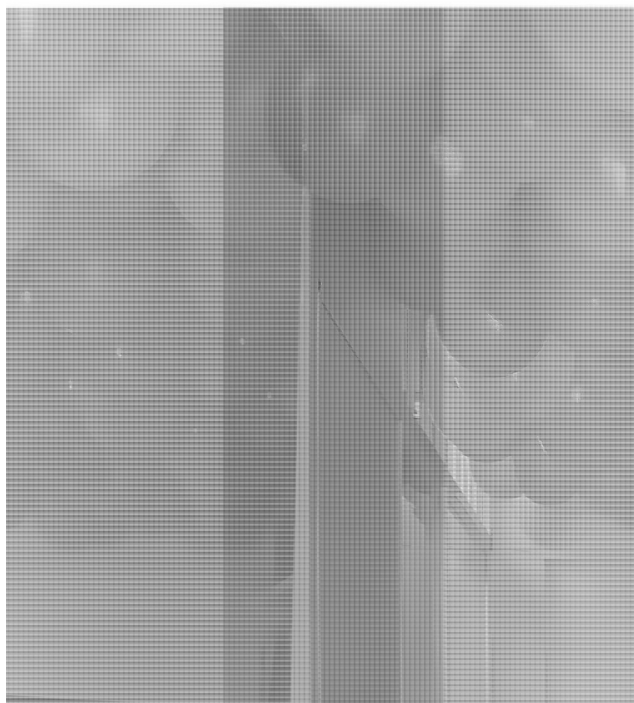
A 296 (dois, nove, meia) Publicidade deve ser encarada como uma agência profissional por parte do público, que oferece serviços de qualidade e técnica a preços abaixo do mercado.

A imagem também deve ser de uma agência jovem, inovadora e que tenha credibilidade embora seja formada por alunos de graduação. (Azevedo, et al. p. 79).

Nesse sentido, a identidade visual vai para além do uso na construção das peças publicitárias internas, conectando-se também com a decoração da sede da

empresa júnior, como pode-se perceber no relato inicial da primeira sede com a auto-referenciação da porta roxa, cor predominante da imagem institucional da época. Já nas quatro últimas versões da logo, a utilização do verde foi marcante, fazendo com que essa cor fosse aderida fortemente ao imaginário da marca e à decoração da própria sede, como pode se perceber pela referenciação ao local da EJ como “porta verde” ou “portinha verde” no ICC Norte (Instituto Central de Ciências Norte).

Figura 9 - Porta Verde



Captura de tela retirada do perfil da Doisnovemeia no Facebook em 2012.

Além disso, outro aspecto marcante da identidade visual é a diversidade de usos tipográficos e cromáticos, que além de estimularem a criatividade e a inovação, viabilizam a personalização da representação da marca diante de datas comemorativas, aderência a tendências ou lançamento de comunicações de oportunidade. Tais particularidades poderão ser observadas em diversos resgates visuais disponibilizados neste trabalho, essa análise não foi antecipada na tentativa de seguir uma ordem cronológica diante da exposição dos relatos históricos.

Frente a esse cenário, um ponto interessante de ser analisado na pesquisa é a chegada avassaladora do digital, que provocou grandes alterações nas dinâmicas, sociais, relacionais, empresariais e tecnológicas, fazendo com que o próprio escopo de serviços da Doisnovemeia, como agência de publicidade, fosse impactado por isso. Afinal,

[...] entre 1950 e 1995, o foco era a criação de uma marca para o consumidor, sendo desenvolvido um modelo unidirecional de comunicação: da marca para o consumidor; entre 1995 e 2002, o modelo tornou-se bidirecional com a marca a comunicar com o consumidor. Contudo, rapidamente o paradigma se tornou multidirecional com o crescimento do envolvimento do consumidor, que atualmente se traduz na produção de conteúdos para as marcas: *o user-generated content*. (Sebastião, 2011, p.13)

Apesar da lacuna de conhecimento interno sobre o passado da Doisnovemeia, conforme dados disponíveis em uma apresentação sobre a história da organização, em 2006, criou-se um evento para proporcionar debates sobre publicidade para o público acadêmico da Universidade de Brasília chamado Barracão. Ainda que não tenham sido encontrados detalhes sobre sua programação, seu local de realização e o número de participantes, internamente, difunde-se que o Barracão foi projeto piloto que serviu de inspiração para criação de um evento maior chamado Almanaque de Criação.

Por meio da exploração de apresentações institucionais antigas, observou-se que o Almanaque teve sua primeira edição em março de 2006. Esse evento traz, em seu cerne, a inovação e a determinação, afloradas pelo seu objetivo de promover um evento de publicidade para estudantes e profissionais da área, colocando o mercado de Brasília em contato com os grandes temas da publicidade da atualidade, mediante a interação com palestrantes e empresas de destaque no Brasil.

Nesse cenário, a ascensão do Facebook marcou uma revolução na forma como as pessoas se conectavam e interagiam em ambiente online. Além de transformar as dinâmicas de relacionamento pessoal, o surgimento dessa plataforma também apresentou oportunidades significativas para empresas expandirem sua presença digital. Assim, a criação de perfis na rede se tornou uma necessidade estratégica incontestável, por trazer oportunidades de conexão direta com seus públicos-alvos, ao construir relacionamentos e impulsionar o reconhecimento da

marca. Como uma boa agência de publicidade, a Doisnovemeia não ficou de fora dessa tendência, lançando o seu perfil institucional em 3 de Agosto de 2010.

Após observar as postagens feitas desde a data de criação do perfil, constata-se que o Facebook foi utilizado majoritariamente para a demonstração da realidade organizacional da Doisnovemeia por meio de uma comunicação jovem e ousada, com o uso de gírias, jargões e trocadilhos criativos. Nessa direção eram compartilhados: registros de ações comemorativas (como: aniversário da empresa, boas vindas aos calouros, dia do professor, dia do publicitário, aniversário dos membros, aniversário de Brasília, dia das mães, dia dos pais, dia do irmão, dia das crianças, novembro azul, outubro rosa, celebração do número de curtidas da página no *Facebook*, etc); compartilhamento de imagens ilustrativas do cotidiano dos membros; divulgação de processos seletivos e de ações de capacitação internas e externas (como, palestras internas com ex-membros, eventos em parceria com a FAC para os universitários e o Almanaque de Criação); e, por último, a promoção de serviços e vantagens para os clientes.

A tradição do Almanaque de Criação foi mantida e na sua V edição, a inovação e a publicidade do futuro foram vivenciadas na prática, por meio da utilização de projeções holográficas para transmissão do evento. Conforme aponta a notícia divulgada pelo Correio Braziliense em 2010:

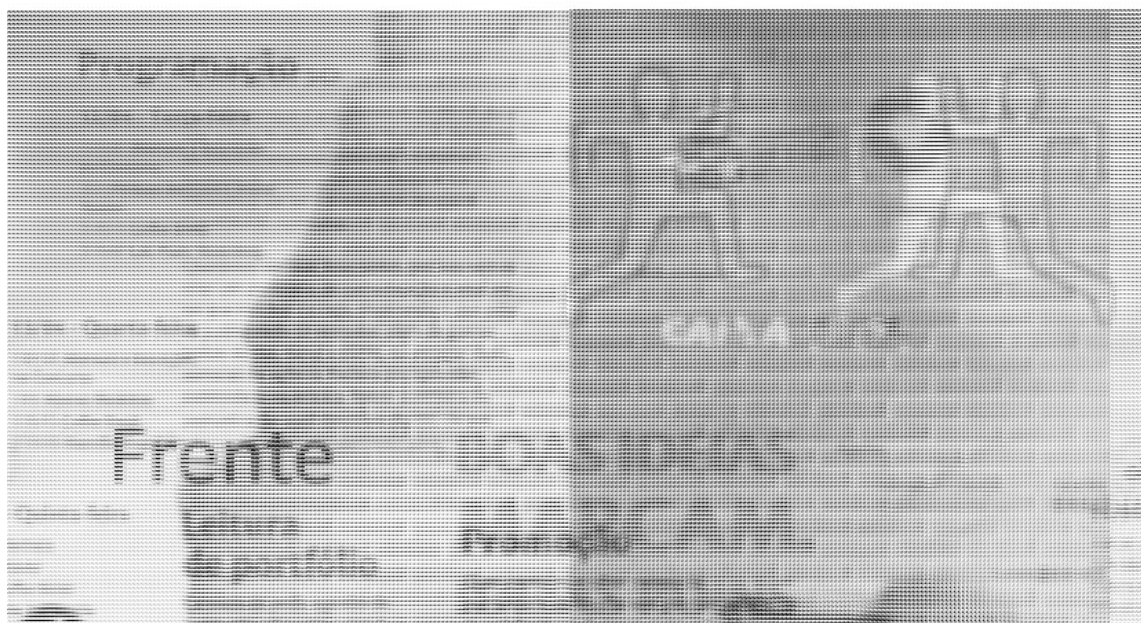
A técnica, apesar de avançada, não é privilégio apenas de grandes estrelas da música ou de empresas multinacionais. O público brasiliense já pôde conferir ao vivo a novidade. No 5º Almanaque da Criação, evento promovido pela Doisnovemeia, agência júnior do curso de publicidade da Universidade de Brasília (UnB), as palestras foram feitas ao vivo em um auditório e transmitidas simultaneamente em projeção holográfica para outro. Nós tínhamos uma limitação de espaço. Não cabia todo mundo no auditório que conseguimos. Então, começamos a pensar em uma solução para podermos ampliar o nosso evento, explica o vice-presidente da agência, Lupércio Leão.

A opção pelo uso da holografia surgiu como uma alternativa à videoconferência. Nós achamos que não ia ser legal simplesmente botar um *datashow* e transmitir a palestra para outra sala; é algo que as pessoas estão acostumadas, seria chato; comenta. A ideia de holografia surgiu meio que de brincadeira, por causa dos filmes. Foi aí que nós descobrimos que essa tecnologia que parecia coisa de ficção científica existia na vida real, e se adaptou muito bem às nossas necessidades", avalia Lupércio.

Já em 2011, sua VI edição abordou o desafio de desmistificar a visão romântica de estudantes e profissionais sobre o mercado de comunicação. O foco comunicativo e estratégico era convencer o público-alvo de que sucesso na área vai

muito além do talento, requerendo busca constante por conhecimento. A estratégia é baseada no conceito "Quem tem grandes ideias sabe o que está fazendo", porém ironizando a frase por meio da abordagem de "quem tem ideias ruins não sabe o que está fazendo", tratando da necessidade de atualização constante. Conforme um spot de divulgação encontrado na rede Soundcloud (<https://soundcloud.com/pedrovinicius/spot-almanaque-de-cria-o-a>), essa edição contou com apoio da Band, Band News FM, Teatro Oi Brasília e Royal Tulip Brasília Alvorada. Assim, o evento obteve um público equivalente a 270 pessoas durante seus quatro dias de programação.

Figura 10 - Folder de divulgação 6º Almanaque de Criação



Imagens retiradas da apresentação institucional do Almanaque, disponível em: <https://pt.slideshare.net/doisnovemeia/vi-almanaque-de-criao-8274394>

No ano de 2012, o Almanaque enfrentou o desafio de atrair novos estudantes, descartando a possibilidade de se depararem com mais um evento de palestras que fosse chato ou entediante, além de atrair profissionais praticantes do mercado para integrarem ao público dessa edição. Por isso, a estratégia adotada pela Doisnovemeia para divulgar o Almanaque de Criação partia do conceito de que “conhecer o melhor inspira você a ser ainda melhor”. Porém, a ideia da campanha foi adaptada visualmente e textualmente para: “suas obras-primas não serão mais o

bastante pra você”, apontando o evento como um ponto de virada na forma dos espectadores produzirem e interpretarem a publicidade. O cartaz abaixo, demonstra como essas diretrizes foram colocadas em prática.

Figura 11 - Cartaz de divulgação Almanaque VII



Imagem retirada da apresentação institucional do Almanaque, disponível em:
<https://pt.slideshare.net/doisnovemeia/7-almanaque-de-criao-13609971>

Com o intuito de falar diretamente com o público que já estava no mercado de trabalho, os organizadores decidiram enviar a 15 agências de publicidade de Brasília uma mala direta que demonstrasse o diferencial do Almanaque e que atraísse o público para o evento. Assim, a ideia selecionada provocava os profissionais a não se contentarem com suas ideias de ouro, estimulando a busca constante por aprendizados e capacitação a fim de se superarem.

Figura 12 - Mala direta Almanaque VII

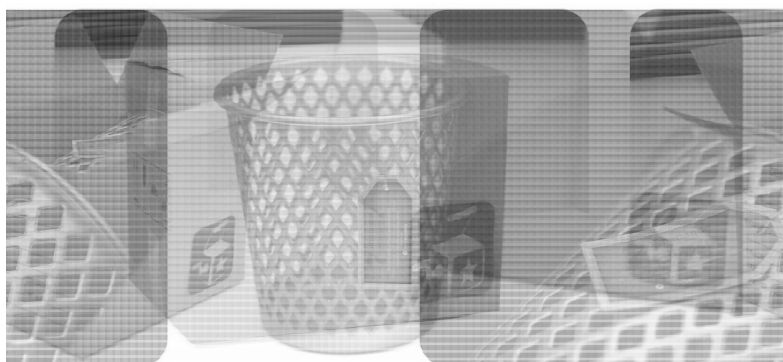


Imagem retirada da apresentação institucional do Almanaque, disponível em:
<https://pt.slideshare.net/doisnovemeia/7-almanaque-de-criao-13609971>

Na VII edição, a campanha de divulgação foi um sucesso, fazendo que ocorresse um aumento de 430% no número de fãs no *Facebook* (de 248 para 1080). Além disso, 286 pessoas compareceram aos três dias de programação, sendo que 89% se disseram satisfeitas ou muito satisfeitas com o evento em geral.

Em abril de 2013, no auditório da Fundação Universa, a VIII Edição do Almanaque apresentou um novo formato, diferente e dinâmico, com palestras, atividades simultâneas e mesa redonda. Tais programações foram guiadas pela temática central de *publicidade interativa*, uma vertente que estava crescendo muito devido à necessidade do consumidor de interagir diretamente com suas marcas preferidas. Para enriquecer essa edição, foram feitas atividades de leitura de portfólios, onde profissionais de grandes agências de Brasília se disponibilizaram para ler e analisar os portfólios de estudantes e recém-formados que buscavam opiniões sobre o seu trabalho e queriam entrar no mercado. Por isso, essa edição foi direcionada principalmente aos estudantes de Publicidade que estavam do 5^a período em diante e que pesquisavam informações sobre formação e especialização. Outro foco foram os publicitários formados, que trabalhavam há pelo menos dois anos e estavam em busca de atualizações sobre as oportunidades do universo publicitário. Além disso, buscou-se também, atrair outras habilitações do curso de Comunicação Social e cursos relacionados, como Design Gráfico, Desenho Industrial, Cinema, entre outros.

No ano seguinte (2014), o IX Almanaque de Criação adotou como proposta uma organização não governamental (ONG) dedicada a resgatar as ideias *batidas* do uso excessivo, ou seja, da superexploração. A principal ideia era atrair as pessoas para participarem do evento para que se sentissem incentivadas e motivadas a romper com os clichês. Assim, o público-alvo idealizado eram jovens que ainda não sabiam o que queriam fazer no futuro e precisam de um incentivo para se encontrarem. Para alcançá-los e atraí-los, a divulgação foi majoritariamente em mídia online, trazendo um *storytelling* diante da promoção.

Nessa, um mascote era apresentado ao público, Washington, ornitorrinco (nomeado em homenagem ao publicitário Washington Olivetto), que fugiu do zoológico para realizar seu sonho de ser cão de guarda. Porém, por não ser um cão, acabou se tornando o guardião dos ingressos do Almanaque. Essa narrativa trazia aspectos em comum com a jornada do herói e contou com a interatividade do Snapchat para alcançar os objetivos de atrair e trazer identificação dos jovens com o mascote, os incentivando a adquirirem seus ingressos. Conforme registros internos disponíveis na apresentação institucional, a Doisnovemeia foi a primeira agência de publicidade e a segunda empresa do Brasil a utilizar o Snapchat em ações promocionais.

Figura 13 - Washington e campanha para divulgação do IX Almanaque



Imagens retiradas da apresentação institucional do Almanaque, disponível em: https://pt.slideshare.net/doisnovemeia/almanaquedecriaopromoao?qid=d3127f0f-890e-4c76-827c-e331b242c028&v=default&b=&from_search=1

De acordo com dados encontrados em arquivos de áudio, o ano de 2014 também foi marcado pelo crescimento da Doisnovemeia, o avanço da área de

Planejamento Web, responsável pela estratégia das redes sociais e o desejo da gestão de se aproximar do Movimento Empresa Júnior. Nesse contexto, criou-se uma adaptação da representação visual do logo do Twitter (atualmente a rede social se chama X) na cor verde para se referir às redes sociais da Doisnovemeia. Como mencionado anteriormente, a coloração verde se tornou muito característica da empresa e atrelada ao imaginário da mesma.

Assim, diante da campanha feita para a comemoração da maioria da Doisnovemeia (seu aniversário de 18 anos), a versão inicial do passarinho, que era apenas uma adaptação verde do Twitter, foi reestruturada para ter uma personalidade que refletisse a empresa e que pudesse ser utilizada como mascote. Assim, foi criado o passarinho verde da espécie tuim (nome científico: *Forpus xanthopterygius*), posteriormente batizado humoradamente de Douglas, que fortaleceu a cultura organizacional e proporcionou uma série de tradições vocabulares em relação ao segmento animal desta ave, como: “voar alto” (referente ao alcance de bons resultados); “ninho” (termo utilizado para se referir a sede), “passarinhos” (forma carinhosa de se referir aos membros), etc.

Figura 14 - Referência para criação do Mascote

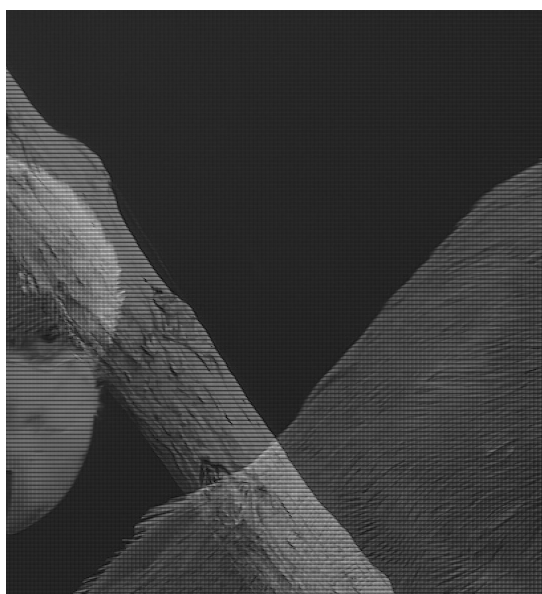


Imagem de pássaro da espécie Tuim, retirada de:
https://ebird.org/species/buwpar3?siteLanguage=pt_BR

Figura 15 - Mascote Douglas Digitalizado

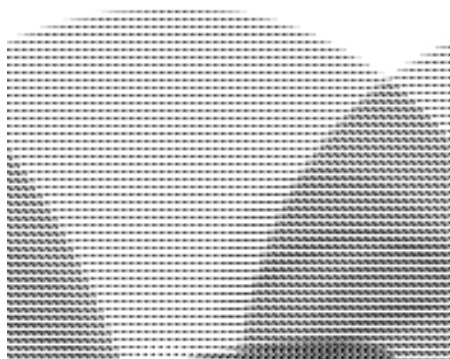


Imagem do arquivo interno da Doisnovemeia

Figura 16 - Mascote Douglas em versão física

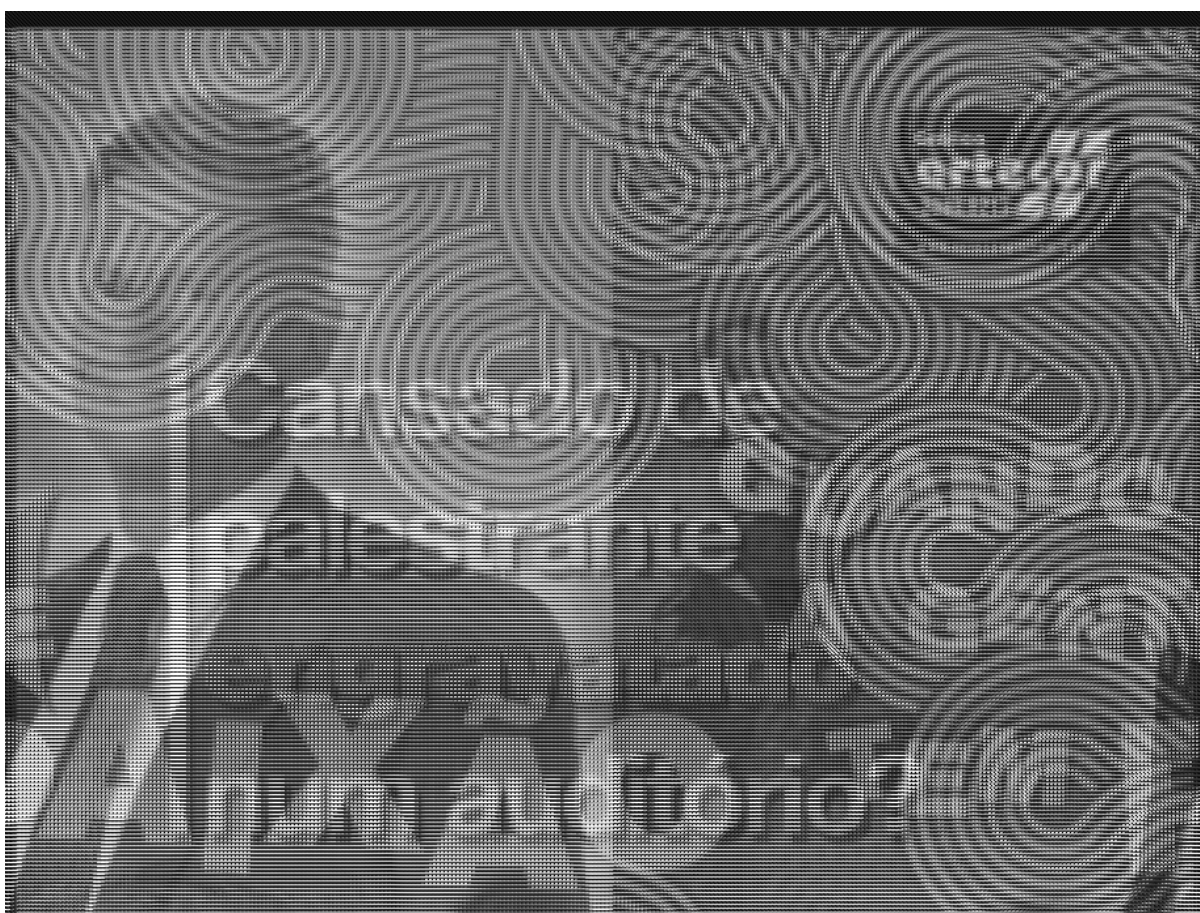


Imagem capturada por membros da Doisnovemeia

Os 18 anos da Doisnovemeia, também foram muito marcados por pensamentos sobre liberdade, independência e autoafirmação. Por isso, os membros decidiram se redescobrir, testar novos estilos e cores e proporcionar novas experiências, aspectos que fazem parte do processo de formação de uma identidade representativa de crescimento e maturidade. Devido a isso, propuseram um novo Manual de Identidade Visual Institucional, instaurando a inclusão de uma nova cor, de ideias de design como o *flat*, o *low poly* e o *tactile design*, em contraposição com a menor utilização de ilustrações no estilo *doodle*. A linguagem escolhida era caracterizada pela informalidade, representando o seu jeitinho jovem, descontraído e animado de ser.

Em 2015, o Almanaque já havia conquistado lugar de tradição na capital, por isso, o escopo do próprio evento foi reformulado para a sua XX Edição, deixando de focar-se apenas em publicidade e celebrando a criatividade envolvida nas mais diversas áreas e campos de trabalho. A divulgação dessa edição, explorou as principais características enfatizadas pela EJ em sua comunicação: uso de cores vibrantes, abordagem jovial e criativa diante de um formato inovador e interativo que dependia de uma ação da audiência para a total compreensão da mensagem.

Figura 17 - Cartaz de divulgação Almanaque XX



Fonte: <https://www.behance.net/gallery/41118483/Almanaque-10>

Além do destaque para o cartaz de divulgação, foi criada uma campanha para promover a entrada gratuita no evento que tinha como temática central as misturas e a criatividade, trazendo consigo a proposta da criação de um funk com termos aparentemente desconexos, como pode se observar na divulgação abaixo:

Figura 18 - Divulgação entrada gratuita Almanaque XX



Fonte: <https://www.behance.net/gallery/41118483/Almanaque-10>

Apesar da pesquisadora não ter encontrado detalhamentos sobre todas as edições do Almanaque, conforme um release emitido pela Doisnovemeia no portal Issuu, o evento é considerado uma marca na história empreendedora da Doisnovemeia, por trazer o melhor da publicidade, viabilizando capacitações mediante o apoio de empresas tão grandes, como observado no relato a seguir:

Muitas empresas ajudaram a Doisnovemeia a levar o Almanaque adiante. Em sete anos, nomes como Red Bull, Band, Crocs, ESPM, Caixa Econômica Federal, Transamérica, Imaginarium e Mr. Brownie estiveram com a gente, trabalhando em parceria para que o evento chegasse aonde chegou. Essas participações foram fundamentais para construirmos um evento de qualidade, reconhecido em todo o Centro Oeste (FONTE: https://issuu.com/viiialmanaque/docs/release_completo, 2013, p.12)

Afinal, investir no Almanaque de Criação simbolizava:

[..] uma grande chance para que as empresas conquistem um novo mercado, composto por jovens formadores de opinião que estão inseridos nas principais mídias de divulgação indireta. É uma forma inovadora de buscar ainda mais visibilidade e descobrir um novo público, além de agregar valor à marca em um espaço direcionado para a sua divulgação. (FONTE: https://issuu.com/viiialmanaque/docs/release_completo, 2013, p.12)

Assim, além de atrair tantas pessoas e proporcionar experiências incríveis de capacitação, o Almanaque também foi fonte de premiações importantes na realidade da EJ, como mostra o seguinte informe:

Em 2010, tivemos a honra de receber um Prêmio Colunistas pela promoção "Entre de Graça do V Almanaque de Criação", que se repetiu em 2011, na categoria de Cases e Mídias Integradas, pelo case "Quem tem grandes ideias sabe o que está fazendo.", também do Almanaque de Criação, em parceria com a Agência Sabiá. Em 2012 fomos novamente premiados pelo Colunistas, na categoria Marketing Direto pelo case "Ideias de Ouro merecem uma Lixeira de Ouro." Todo esse reconhecimento veio graças ao trabalho de muitas gerações que já passaram pela nossa porta verde. (FONTE: https://issuu.com/viiialmanaque/docs/release_completo, 2013, p.5)

É válido mencionar que, em 2014, a Doisnovemeia ainda colecionou mais um reconhecimento de prata no Prêmio Colunistas na categoria Ação Promocional em Rede Social, com a campanha "O Guardião de Ingressos".

Por fim, conclui-se que a descrição das características do Almanaque é essencial para uma compreensão histórica profunda da Doisnovemeia. Isso se deve ao fato de que, ao analisar o evento e seus principais meios de divulgação, ele se torna um veículo fundamental para a materialização da cultura da Empresa Júnior (EJ). O Almanaque incorpora características pessoais dos membros que sempre foram valorizadas, criando um senso de identidade e pertencimento na EJ. Entre elas, destacam-se a forte determinação, o senso criativo aguçado, a inovação, a disposição para trabalhar em equipe e o desejo de transformar cada projeto em um

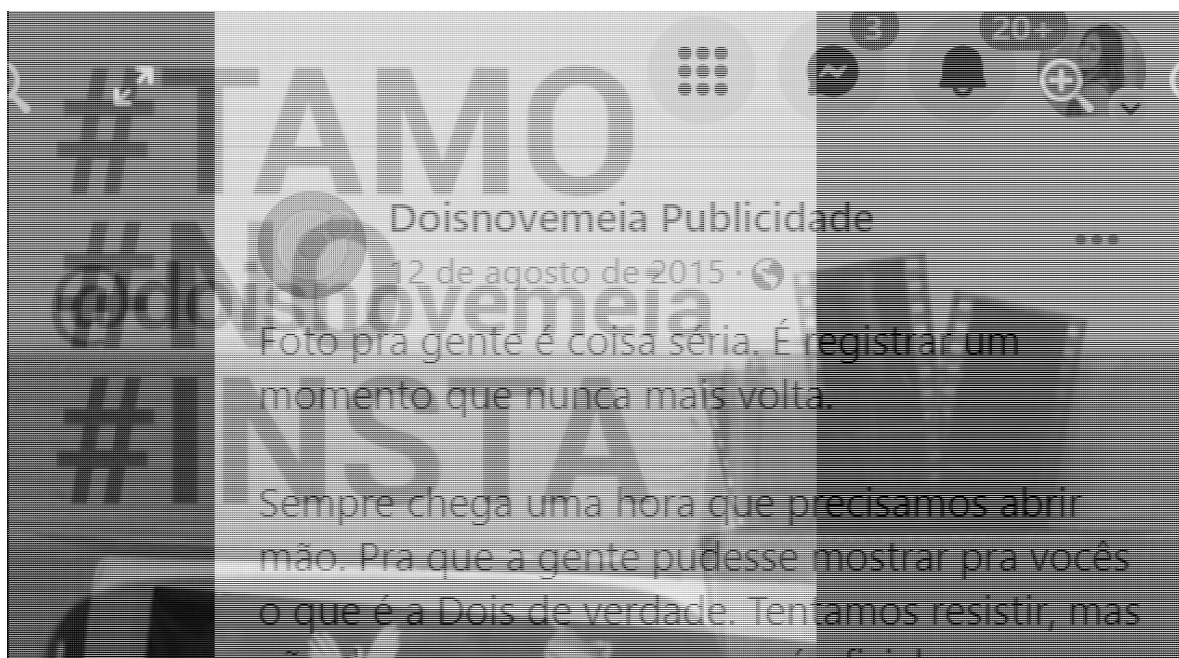
caso de sucesso. Isso também pode ser constatado diante alguns relatos coletados nas entrevistas com os membros atuais da Dois, como visto em:

“Pra mim o Almanaque é tipo uma lenda urbana da Dois. A imagem que eu tenho é que eles (ex-membros) foram tão inovadores que conseguiram criar um lugar de troca de conhecimento, com professores, empresas, faculdade [...] Tudo isso marcou a Dois como ponto de referência!” (entrevistado 6)

“Até hoje o Almanaque é motivo de muito orgulho pra Dois, afinal ele já foi o maior (evento de publicidade) do Centro Oeste e era organizado por pessoas que estavam na mesma condição que a gente, com os mesmos objetivos de se desenvolver e tinham, tipo, muito sangue no olho pra fazer isso dar certo.” (entrevistado 4)

Ao analisar as principais estratégias de divulgação do Almanaque, percebe-se que Doisnovemeia já vinha marcando forte presença no cenário digital e que essa presença em redes sociais se tornava cada vez mais importante para o alcance de pessoas, sucesso e a diferenciação no mercado. Por isso, em agosto de 2015, a fim de acompanhar tendências e fazer uso de mais uma rede social corporativa a Doisnovemeia entrou no Instagram:

Figura 19 - Anúncio da primeira postagem do Instagram



Captura de tela retirada da rede social Facebook

Figura 20 - Primeira postagem do Instagram



Captura de tela retirada da rede social Instagram

Por ser uma plataforma visual, o conteúdo do Instagram é fortemente orientado para o compartilhamento de fotos e de vídeos. Conseqüentemente, a

construção do conteúdo visual chamativo, completo e de alta qualidade é essencial para impulsionar a atratividade. Assim, a rede social era predominantemente utilizada para o compartilhamento de fotografias espontâneas e de textos curtos, notoriamente conhecidos por seu caráter jovial, para divulgar em seu perfil: registros que ilustrassem o cotidiano da empresa diante do horário de funcionamento da sede, da decoração do “ninho”, dos trabalhos realizados, das capacitações promovidas, das visitas dos ex-membros, das integrações internas (como imersões, festa de natal, dia do publicitário, apresentações institucionais para a família dos membros, carnaval), das ações de processos seletivos, das boas vindas aos trainees, das parcerias com outras EJs, das participações de eventos de capacitação e de integração externos e das visitas à empresas seniores.

Essa presença ativa no Instagram, através do compartilhamento de fotos sobre a realidade organizacional dos integrantes da Dois, se consolidava como uma estratégia essencial para as empresas modernas da época, por simbolizar certa humanização da marca, e, ainda, atrair talentos, engajar membros e promover transparência. Essa prática se sustentava além das simples postagens visuais, ela construía uma narrativa autêntica, reforçando a identidade da marca e promovendo uma comunidade online, responsável por conectar membros, com ex-membros e futuros candidatos.

Nesse contexto, após a observação de materiais internos, detectou-se que, em 2016, a Doisnovemeia erguia, por meio de sua reputação, um posicionamento de *incubadora de ideias*, que visava a vivência de um espaço com propósito central de fornecer um ambiente propício para o desenvolvimento, cultivo e amadurecimento de ideias inovadoras e criativas. De forma que essas ideias oriundas de estudantes da FAC, fossem acolhidas e recebessem suporte em diversos aspectos, visando transformá-las em projetos, produtos ou serviços viáveis. O objetivo era proporcionar aos universitários um ambiente que estimulasse a colaboração, a troca de conhecimento e a superação de desafios comuns a projetos inovadores. Em vista disso a Dois era percebida como um *lugar criativo e descolado que se considera um ninho*.

Conforme apontam relatos internos, a cultura organizacional formalizada dessa época seguia em consonância com esse posicionamento, propondo as seguintes diretrizes (*Missão, Visão e Valores*).

A *missão* reflete a razão pela qual a organização existe, seu propósito fundamental, observado como um alicerce que orienta a tomada de decisão ao longo do tempo e influencia no comportamento dos membros (Porrás; Collins, 2020). No caso da Doisnovemeia isso era expressado por meio da frase: *Manifestar o que está adormecido, despertando marcas mais humanas e pessoas mais inquietas*.

Os valores destacam os princípios que norteiam as ações da empresa, indicando as crenças e padrões éticos prezados pela mesma. A Doisnovemeia tinha cinco valores básicos: *Ser ninho* (referente a união dos membros e o senso de família); *Qualidade e excelência* (direcionado para a realização de projetos de alto desempenho com bons resultados); *Entusiasmo* (relacionado à vontade de aprender e de colocar ensinamentos teóricos na prática); *Garra* (relativo a uma atitude proativa e resiliente diante dos desafios); e *Ousadia* (associada a uma postura arrojada e de coragem).

Tais elementos eram importantes para diferenciar a Doisnovemeia diante da comunidade acadêmica e do mercado sênior, tornando-se relevantes diante da atração e retenção de pessoas. Afinal, os estudantes que optavam por investir seu tempo nesse local de trabalho voluntário se identificavam ou eram ensinados a se identificar com os mesmos, fazendo com que a crença em tais aspectos se tornasse um definidor valioso diante da medida pelas quais os membros se engajariam com a rotina da EJ. Conforme apontado nas entrevistas:

Acho que me sinto tão próximo dos valores porque eles são muito únicos pra gente, mas, ao mesmo tempo, tratam de características universais que podemos observar nas pessoas e que as empresas querem também. (entrevistado 7)

Hm [...] os nossos valores reforçam muito do que é a publicidade no dia a dia. Acho que eles trazem muito dos estereótipos dos profissionais da publicidade, tipo características que ele (o publicitário) precisa ter pra se destacar na publicidade. (entrevistado 9).

Em 2017, devido aos bons resultados do passado, ao grande foco interno e à essa cultura muito forte, o cerne das preocupações dos membros se tornou as

pequenas entregas do dia a dia, fazendo com os que os integrantes da Dois não compreendessem verdadeiramente o impacto da *salinha* para o ambiente externo ou o fato de serem membros ativos em uma empresa de verdade. Isso fez com que a empresa limitasse sua atuação empresarial, frente à espera do cliente perfeito, aquele que aceitaria integralmente as propostas de serviço, que permitiria a execução de projetos inovadores e ainda teria muita verba para investir em comunicação.

Em suma, a concentração demasiada na realidade interna demonstrou-se como prejudicial para os negócios da empresa e para a motivação dos membros, resultando em certa desconexão com o ambiente externo, levando a perda de oportunidades e de adaptabilidade às mudanças do mercado. Além disso, esse foco interno excessivo criou um ambiente fechado, limitando a flexibilidade da empresa. A consequência de tudo isso foi uma evasão muito grande de pessoas, tanto as que estavam próximas de concluir seu tempo médio de experiência na EJ (uma ano e quatro meses), quanto de pessoas que anteciparam sua saída, devido ao que foi chamado de efeito dominó de desmotivação.

Por esses motivos, em 2018, a Doisnovemeia se deparou com um ano difícil, em que se mostrou necessário direcionar os esforços para revisão dos processos internos, estruturação de mudanças para a melhoria da realidade organizacional e do relacionamento com públicos externos. À vista disso, as discussões da época centraram-se nos distintos paralelos entre promover a inovação e garantir que a tradição fosse mantida, evocando o questionamento “Se a gente sempre foi assim, por que temos que mudar agora?”. Os planos de ação para resolução desses problemas incluíram a proposição de capacitações técnicas para as diversas áreas da EJ para que pudessem se sentir mais seguras ao conduzir e vender serviços, além de estimular a melhoria da percepção de valor sobre experiência junior, além de avaliações de competências comportamentais e aderência dos jovens ao perfil da empresa nos processos seletivos.

Um aspecto histórico interessante destacado por um dos entrevistados foi:

Sei que a Dois já passou por muita coisa, muito perrengue, quase ficou sem membro e tals. Mas no final das contas ela é uma grande crescente, apesar dos altos e baixos. Acho que o mais massa é que ela busca sempre evoluir.”(entrevistado 9).

Em 2018, a Doisnovemeia seguiu com foco em capacitar os membros. Por isso, viu no mercado uma janela de oportunidade diante do segmento de produção de eventos, por trazer atuações disruptivas para as diferentes áreas da empresa, proporcionando liberdade criativa em um segmento inovador, especialmente para a área de produção, que vinha perdendo atuação dentro do escopo de serviços da EJ mediante o avanço do digital. Assim, a Dois resolveu mobilizar alguns de seus membros para a criação de um projeto piloto deste novo serviço chamado produção de eventos. Por estar fortemente relacionado à concepção de inovação e lazer, a ideia gerou motivação entre os membros que definiram que o evento seria justamente a celebração dos 22 anos da Doisnovemeia.

Por mais que a Dois já tivesse feito algumas comemorações informais anteriormente (aniversário de 18 anos e 20 anos), a ideia era estruturar um evento diferenciado, com aspecto mais profissional. Então, criou-se a festa REVER em que os membros puderam praticar os seguintes serviços: *plano de festa* (estudo por trás da execução de um evento e de sua divulgação, que define o conceito, a temática e todos os outros detalhes sobre a festa, como: campanha de divulgação, orçamentos, decoração, logística, contratação de profissionais, etc), *identidade visual e logo* para evento (guia de caracterização visual das divulgações, ingressos e decoração da festa), *gerenciamento de mídia* (criação e construção de conteúdo visual e textual para as redes sociais do evento), *marketing de guerrilha* (ação interativa e criativa da marca em algum local estratégico, de forma a atrair o público a interagir com a marca) e *mala direta* (estratégia de marketing direto que envolve o envio de materiais promocionais relacionados a eventos, com o objetivo de despertar o interesse do destinatário e incentivar sua participação no evento). Por se tratar de uma festa do Movimento Empresa Júnior, o público-alvo definido foram jovens universitários, fato que proporcionou muito reconhecimento da EJ no ambiente acadêmico e atraiu outras empresas juniores para parcerias de serviço com a Doisnovemeia.

Portanto, constata-se que ao diversificar suas atividades, a EJ abriu-se para novas oportunidades de negócios, atingindo diferentes públicos e nichos, fortalecendo a sua presença no mercado e proporcionando uma abordagem integrada às necessidades de comunicação dos clientes. Além disso, ao adentrar o setor de eventos, a EJ foi capaz de instaurar sinergias entre as competências já

adquiridas na área de publicidade e as demandas específicas desse novo campo, fortalecendo sua expertise de mercado. Essa expansão não só contribuiu para a sustentabilidade financeira da EJ, mas também potencializou sua visibilidade e reputação, consolidando-a como uma organização versátil e inovadora no ambiente acadêmico e empresarial. O início da realização de festas representou um marco histórico na realidade da empresa, como apontam os relatos:

“Acho que a Dois é isso mesmo, se reinventar e fazer coisas fodas. Quando a gente começou a fazer evento, tipo as festas das EJs, a REVER foi tipo um marco porque renovou todo o sistema de atuação, trazendo oportunidades de um faturamento grandão com capacitação dos membros, tá ligado? [...] Sem contar que a gente começou a ser mó bem visto entre as EJs, deixamos nossa marca.” (entrevistado 6)

“Se não me engano, a primeira festa foi a REVER e a gente fez história [...] acho que isso aconteceu porque além da gente inovar numa parada que ninguém tinha feito, a gente mudou o que a galera conhecia como festas MEJ (do Movimento Empresa Júnior), que antes era uma coisa bem paia (chata ou com baixa qualidade).” (entrevistado 4)

Antes, (da Dois oferecer o serviço de produção de eventos) festa MEJ era só gummy (bebida universitária que mistura suco instantâneo e vodka) e caixa de som, depois da REVER a gente conseguiu transformar esse segmento e fazer coisas boas de verdade. Tanto que outras EJs começaram a procurar a gente pra fazer esse serviço e virou um dos nossos maiores faturamentos [...] Sei que a gente já fez pro GG (Grupo Gestão - Empresa Júnior de Engenharia de Produção), CJR (Empresa Júnior de Computação), PCI (Projetos Consultoria Integrada - Consultoria Empresarial, Engenharia e Arquitetura e na Área Jurídica), AD&M (Empresa Júnior de Administração), Strategos (Empresa Júnior Consultoria Política) e, até a Concentro (Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal), véi [...] (entrevistado 3)

Esse cenário de reconstrução de processos internos e de restabelecimento no mercado, fez com que a Dois alcançasse melhores resultados diante de suas metas financeiras e fosse capaz de manter os membros mais engajados e motivados com a empresa Júnior. Com efeito, para potencializar e firmar as mudanças observadas na realidade organizacional, a Doisnove meia propôs-se a revisar e adaptar seus componentes culturais pois desejavam torná-la mais aderente à mesma, além de se adaptar continuamente ao dinamismo do cenário empresarial. Afinal, a atualização e identificação com essa cultura que promove inovação, aprendizado e engajamento é vital para a eficiência operacional, satisfação e retenção dos membros.

É claro que nesse processo a participação e o *feedback* de todos foi crucial para diagnosticar os aspectos de melhoria, tornando a cultura ainda mais propícia ao crescimento, ao alinhamento com objetivos estratégicos e à identificação, tanto para aqueles que já integravam a empresa júnior, quanto para os futuros candidatos. Porém, destaca-se que essa transição foi planejada e comunicada cuidadosamente, envolvendo os membros com o intuito de gerar uma transição bem-sucedida, trazendo termos vocabulares do cotidiano da EJ, juntamente a uma missão e visão esclarecedoras diante de seus objetivos estratégicos. Dessa forma, o conjunto de Missão, Visão e Valores estabelecia as seguintes atualizações culturais formais, mantidas até a hoje na empresa:

A *missão* atualizada consolidou-se sobre o ideal de fornecer oportunidades de desenvolvimento e inovação, ressaltando a importância de criar narrativas significativas, seja no contexto interno da empresa ou nas interações com clientes e parceiros, se materializando na frase: “Ser a porta para crescer e criar, construindo histórias e quebrando paradigmas”.

Já a *visão*, buscou destacar para o futuro a jovialidade e a ambição, características da empresa júnior, como elementos que impulsionem a transformação de ideias e aspirações em projetos inovadores de alta qualidade, se concretizando em: “Ser uma agência foda que tira sonhos do papel, transformando todo projeto em *case*.”

Diante dos valores, notou-se a manutenção de características similares às observadas nos valores antigos, como: inovação, proximidade dos membros, criatividade e persistência. Isso se consolidou diante dos termos e suas definições, retirados do *Brand Book* (Manual da Marca da Doisnovemeia, 2020, p. 46 - 51), sequentemente:

Dois é plural: “Mostra o valor que a nova Dois dá às diferentes visões de diferentes pessoas. Gostamos da diversidade aqui dentro e entendemos o quanto isso é enriquecedor. Sabemos que o fato de cada um ter suas particularidades é o que nos faz um time tão plural e, ao mesmo tempo, tão único e unido.”

Sangue no olho: “Traduz o nosso sentimento de determinação e garra com as coisas, tanto com demandas e projetos quanto com nossos objetivos e metas. Temos força de vontade de realizar o necessário para atingir resultados que

queremos e resiliência para levar o que nos propomos a fazer para frente, mesmo com obstáculos no caminho.”

Fora da gaiola: “É ter coragem para ousar, buscar o novo, dar a cara a tapa. Tem muito a ver com buscarmos referências no mercado, sermos mais incomodativos, caras de pau e de querermos mais do que a zona de conforto do ninho. Ao mesmo tempo, diz sobre termos coragem de usar nossa criatividade e nos aventurarmos nas ideias.”

Ser ninho: “Ter o sentimento de pertencimento à Dois, de fazer parte. É saber que aqui dentro encontramos uma família, somos brothers uns com os outros e formamos um time completo e alinhado. Sentimos que aqui é o nosso lugar, não nos vemos em outra EJ e temos orgulho e paixão pelo que somos e fazemos.”

Alucinados: “É um valor para lembrarmos sempre de darmos a nossa pitada de loucura nas coisas. Remete muito ao fato de sermos zoeiros e espontâneos no nosso dia a dia e o quanto isso nos faz autênticos e fora dos padrões. É ser quem nós somos de verdade e extrairmos disso diferenciais e coisas positivas.”

Em 2019, a Doisnovemeia colheu excelentes resultados financeiros e comportamentais, cumprindo com todas as suas metas indicadas pela Concentro e pelo Portal BJ, atingindo o maior faturamento de sua história (até então) e garantindo uma boa retenção de membros. Vale destacar que para impulsionar o engajamento com as metas e os resultados da companhia, foi estruturada e votada uma gamificação muito atrativa a fim de reinvestir os ganhos da empresa na capacitação dos membros. Portanto, após muitos estudos financeiros, a Diretoria validou a possibilidade de arcar com os custos de uma viagem para São Paulo, com hospedagem e passagens inclusas para todos os membros que haviam contribuído com o faturamento daquele ano.

O destino escolhido se justifica por ser uma cidade altamente atrativa para profissionais da publicidade devido à sua posição como o principal centro econômico e cultural do Brasil, abrigando uma diversidade de agências renomadas e proporcionando um vasto campo de oportunidades profissionais. Além disso, São Paulo é palco de inúmeros eventos, festivais e atividades culturais relacionadas à publicidade, promovendo um ambiente dinâmico e propício para networking. Nessa viagem, os membros tiveram a oportunidade de conhecer as sedes de empresas,

como: Isobar, Leo Burnett, Artplan, DPZ&T, Africa, WMcCANN, VMLY&R, Facebook, Twitter. Frente a essa oportunidade, foram propostos muitos momentos de conexão com profissionais do mercado, além de explicações e bate-papos sobre o mercado sênior de publicidade, falando sobre carreiras, diferenciais profissionais, critérios de inserção no mercado, compartilhamento de referências e integrações.

Essa imersão em São Paulo, não apenas permitiu aos membros absorver a atmosfera vibrante e inovadora da cidade, mas também estabeleceu conexões valiosas com profissionais talentosos, proporcionando um revigoramento motivacional, em conjunto com vários *insights*, estratégias e criatividade que desejavam aplicar em novos projetos. Com isso, o ano de 2020 foi iniciado com muita vontade de fazer a diferença, um fato que exemplifica isso foi um projeto inovador denominado PDF (Pupila, Doisnovemeia e Facto), que buscava unir o melhor que as três EJs da Faculdade de Comunicação tinham a oferecer para mapear empresas e serviços que poderiam ser feitos em conjunto, propondo soluções completas de comunicação para os clientes.

O objetivo desse projeto era criar uma proposta de valor mais abrangente para os clientes, combinando os recursos, conhecimentos e experiências distintas e buscando sinergias que lhes permitissem atender às demandas do mercado de maneira mais eficiente e diversificada. Esse projeto visava afastar-se do cenário de inimizade e concorrência, observado entre as EJs de Comunicação da FAC, para aproximá-las e gerar benefícios mútuos, fortalecendo a posição de todas as EJs no mercado e proporcionando uma resposta mais robusta aos desafios setoriais.

Vale destacar que, em 2020, a história foi manchada por uma reviravolta global, decorrente da doença conhecida como COVID-19, originada em Wuhan, China. A rápida disseminação do vírus SARS-CoV-2 levou a Organização Mundial da Saúde a declarar a situação como uma pandemia. Esse impacto foi sentido em diversas esferas, alterando profundamente as dinâmicas da vida cotidiana, com restrições de circulação e a necessidade urgente de distanciamento social. Essa crise de saúde pública obrigou empresas e organizações de todo mundo a repensarem suas estratégias, provocando uma adaptação rápida aos novos padrões de trabalho remoto e operações virtuais. As Empresas Juniores, como todas as entidades, também tiveram que ajustar suas atividades, enfrentando desafios

inéditos para manter a eficiência e a motivação de suas equipes em um contexto marcado pelo distanciamento social.

Nesse cenário, o funcionamento, as normas e os contratos sociais da Doisnovemeia precisaram ser alterados, saindo de um contexto de expediente presencial de 4h durante todos os dias úteis, para uma modalidade virtual que precisou adaptar-se com flexibilizações de métodos, horários de trabalho e metas financeiras, visto que não era justo, muito menos possível, cobrar os membros de manterem o mesmo grau de engajamento e dedicação com as atividades empresariais, em uma conjuntura de paralisação das atividades da graduação da Universidade Brasília, inseguranças sobre a doença e temor pela morte.

Nesse sentido, a aproximação dos membros em canais virtuais e o senso de inovação foram alicerces fundamentais para garantir a sustentabilidade da empresa mediante as adversidades pandêmicas. Devido a isso, foram feitos: total adaptação do fluxo de vendas e execução de serviços para o ambiente digital, os primeiros processos seletivos virtuais, primeiros escopos de treinamento e programa trainee completamente online, criação do comitê de diversidade, profissionalização das redes sociais, um processo de *rebranding* para a empresa júnior que fizesse sentido diante das alterações culturais e sociais da época.

Em resposta à dinâmica do mercado e às mudanças no ambiente organizacional, a Empresa Júnior passou por um processo estratégico de rebranding. Esse movimento não foi apenas uma busca por uma adaptação da identidade visual, mas uma resposta proativa às transformações no cenário empresarial e educacional. Os reais motivos incluíram a dificuldade de fechar contratos no começo da pandemia, escassez de demandas para os membros, uso limitado de criatividade no cotidiano, necessidade de alinhar a imagem da empresa júnior com sua evolução interna, destacar novas competências, serviços e valores, e se posicionar de maneira mais eficaz diante dos *stakeholders*. O processo envolveu uma análise cuidadosa do escopo dos serviços que eram realizados, um estudo sobre a identidade atual, mediante a *feedbacks* de membros e ex-membros, e a definição de uma proposta de valor mais alinhada com os objetivos e valores atuais da organização.

Dessa maneira, o processo envolveu pessoas de todas as áreas da empresa para desenvolver cada uma das etapas do rebranding: definição da estratégia de marca, mediante o aprofundamento sobre: público, mercado de referências, diferenciais competitivos, credenciais, posicionamento, arquétipos, postura de marca e persona; formalização da identidade verbal, composta por: discurso da marca, manifesto, personalidade da marca, definidores do que a marca é e aquilo que ela não é, dicionário da marca, tom de voz e cultura; e, por fim, o estabelecimento de uma nova identidade visual, materializada pelos seguintes critérios atualizados: cores, tipografias, texturas, logo, aplicações da logo e seus usos incorretos, manual de tratamento de imagem, possíveis alterações e referências. E assim, a nova Doinsoveimea consolidou-se a partir do seguinte manifesto:

Nós somos a Dois aos 24: alucinada, colorida, repensada.

E já podia parar por aí, porque empresas jovens não precisam dizer muito.

Quem é jovem não fala. Faz, age, cria.

Achou rebelde? A gente prefere fora da gaiola.

Ser jovem é muito pouco sobre idade e muito mais sobre vontade.

Vontade de querer mudar o mundo, de criar soluções que ninguém encontra, de juntar uma galera pra brincar de cientista.

Até porque inovação e seriedade não se misturam muito bem, mas o seu negócio e a gente, com certeza.

É sobre ser um tubo de ensaio, um laboratório onde a gente experimenta, separa, mistura, recomeça.

Errar não é problema, tem muito tempo pra tentar de novo e você sabe disso, porque escolheu a gente, escolheu arriscar no criativo, no novo.

Não tem quem possa repetir isso como a dois.

Ser jovem e não juvenil, ser júnior, com qualidade sênior, ser empática, mas não perfeita.

A dois completou 24 esse anos, mas continua caloura nas ideias, veteranas nos serviços.

Se disserem que a gente só faz publicidade é mentira.

A gente faz diferente.

Um aspecto que evidencia visualmente o conteúdo ressaltado no manifesto são as cores escolhidas para a nova identidade visual da empresa júnior, implicando na combinação de cores joviais e vibrantes para expressar energia, vitalidade, para comunicar sua personalidade única e destacar-se da concorrência, como mostra:

Figura 21 - Cores Doisnovemeia atualizadas

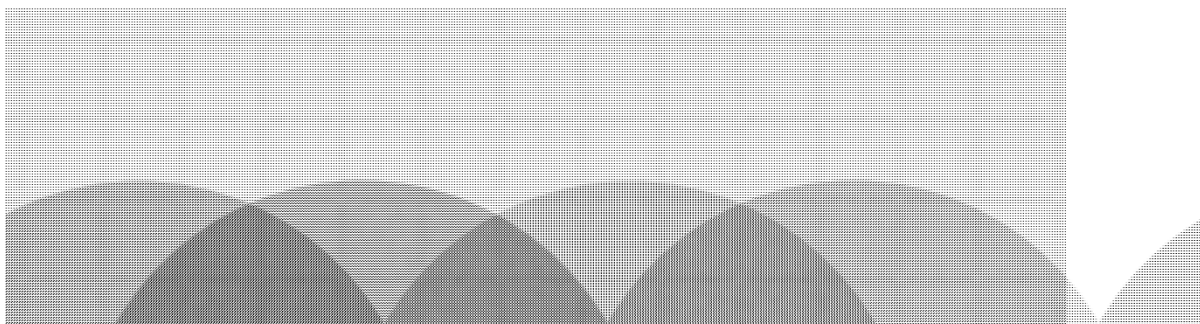


Imagem retirada do Manual de Identidade Visual da Doisnovemeia

A tipografia escolhida foi a Lemon Milk, justificada por trazer em suas linhas simétricas a sensação de algo confiável, mas ao mesmo tempo moderna devido a suas extremidades arredondadas pelo seu design:

Figura 22 - Fonte Doisnovemeia atualizada



Imagem retirada do Manual de Identidade Visual da Doisnovemeia

Como mostrado anteriormente, o logo da Doisnovemeia passou por uma leve modificação em 2020, preservando seu design original por entender que ele ainda transmitia uma imagem jovem e conectada. Nesse cenário, a modernização final se deu por meio da inserção de margens mais arredondadas no símbolo circular disforme que representa visualmente a empresa júnior entre a faculdade e o mercado.

Figura 23 - Logo Doisnovemeia atualizada

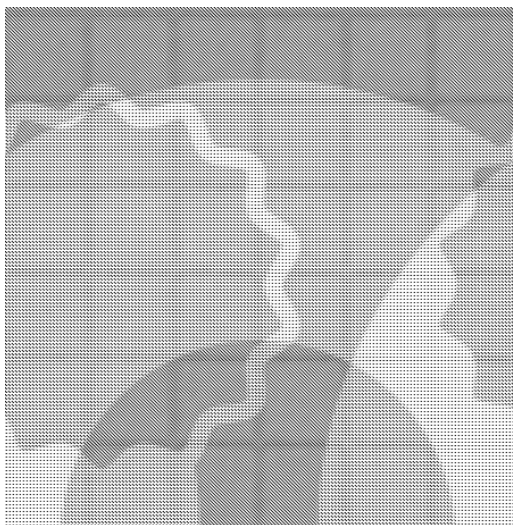


Imagem retirada do Manual de Identidade Visual da Doisnovemeia

Portanto, conclui-se que o *rebranding*, não foi somente um projeto interno para manter os membros motivados e capacitados na empresa júnior, mas também foi motriz para modernização da imagem da empresa júnior e comunicação clara e impactante sobre sua relevância e compromisso contínuo com a qualidade e a inovação. Por fim vale destacar que, apesar das dificuldades vivenciadas na pandemia, a EJ foi capaz de se superar, alcançando suas metas, fossem elas financeiras, de projetos compartilhados ou participação dos membros em eventos de capacitação do Movimento Empresa Júnior, recebendo os Prêmios de Alto Impacto e Empresa Antifrágil da Concentro.

O processo de estruturação completo do *rebranding* foi finalizado em 2021 e a Doisnovemeia precisou direcionar seus esforços para consolidação do mesmo durante esse ano. Por isso, ao lançá-lo externamente, orquestrou-se cuidadosamente uma estratégia de comunicação para garantir a aceitação positiva do público-alvo. A implementação gradual, seguida por avaliação contínua e ajustes, foi crucial para impulsionar uma transição suave com grande impacto. Nesse contexto, a atenção dada pela área de marketing e o tempo foram aliados essenciais nesse processo, permitindo uma adaptação orgânica e a consolidação da nova identidade, resultando em uma Doisnovemeia fortalecida e relevantemente posicionada no cenário competitivo.

Nesse sentido, atesta-se que a pandemia da COVID-19 transformou significativamente a produção de conteúdo visual para o Instagram. Com as restrições de distanciamento social e a mudança para ambientes remotos, a EJ teve que repensar suas estratégias de criação de imagens e vídeos. A demanda por conteúdo autêntico e envolvente aumentou, enquanto a produção tradicional enfrentou desafios logísticos. A busca por conexão digital intensificou-se, levando a uma maior ênfase na narrativa visual para transmitir mensagens claras e emocionalmente ressonantes. A criatividade floresceu em formatos mais acessíveis, como vídeos curtos e posts gerados pelos membros, refletindo a necessidade de autenticidade e proximidade em um contexto de distanciamento físico. Essa mudança, embora impulsionada por desafios, também abriu portas para inovações na linguagem visual, mostrando a capacidade de adaptação do cenário digital em tempos de crise. Tudo isso, em sincronia com o rebranding, proporcionou visualizações gerais muito distintas do perfil institucional da Doisnovemeia no Instagram, de forma que:

Figura 24 - Instagram ao longo do tempo



Capturas de tela retiradas da rede social Instagram

A primeira imagem reflete o período entre 2015 e 2016, anos em que o conteúdo direcionado para esse rede social tinha um caráter mais espontâneo e orgânico, voltados para os simples registros fotográficos do dia a dia dos membros. Enquanto na segunda captura de tela, observa-se o intervalo temporal de 2021, no qual nota-se um conteúdo estruturado cuidadosamente com interações visuais, títulos chamativos e posts conteudistas que não mostram somente a realidade organizacional e o rosto dos membros, mas também buscam atrair seu público para um relacionamento maior que um simples “curtir” na foto de pessoas desconhecidas.

Após esse cenário de forte presença digital e vivência da modalidade remota de trabalho, no dia 6 de junho de 2022 a Doisnovemeia retomou suas atividades presenciais em concomitância ao retorno das aulas presenciais da Universidade de Brasília. Para celebrar esse momento, a EJ aproveitou do seu espaço dinâmico e decorado para fazer um *open-house*, evento estratégico no qual a organização abre suas portas para visitantes, clientes, parceiros de negócios e outros interessados. Durante o evento, os participantes têm a oportunidade de explorar as instalações da empresa, conhecer sua equipe e entender seus processos internos. O objetivo principal é criar um ambiente de transparência e interação, permitindo que as pessoas conheçam mais de perto a empresa, sua cultura, valores e operações.

O cenário de retomada ao presencial, além de ter gerado muita curiosidade para as pessoas que não faziam parte da EJ, gerou também muita animação por parte dos membros da época, porque muitos ainda não se conheciam presencialmente e viram a oportunidade de estreitar laços e se aproximar durante o expediente na sede. Com isso, a salinha frequentemente estava povoada de pessoas, fosse no horário do expediente, fosse no turno contrário, afinal muitos usavam do espaço para aguardar entre uma aula e outra ou para fazer trabalhos da faculdade.

Contudo, esse entusiasmo foi efêmero, uma vez que os membros logo se depararam com desafios, como: a locomoção até a sede; tempo, inseguranças e custos associados ao deslocamento até a UnB para o trabalho voluntário; limitações de espaço na matriz para todos os membros; carência de recursos tecnológicos adequados ao trabalho; e problemas na infraestrutura que impactaram o conforto e as condições ideais de trabalho, prejudicando a produtividade. Portanto, para evitar

um cenário de desmotivação, optaram pela flexibilização do expediente presencial após uma pesquisa para coleta da percepção dos membros. Dessa forma, decidiu-se que seriam três dias de expediente obrigatório na sede, sendo um deles na sexta-feira.

Vale ressaltar que a decisão de não retomar ao *home-office* foi motivada por uma preocupação genuína com o bem-estar e a coesão da equipe. Pois observou-se que surgiram diversas reclamações dos membros sobre o sentimento de solidão e a dificuldade na condução dos projetos de forma colaborativa, com o retorno das atividades presenciais. Por isso, optaram por manter a modalidade híbrida, com o intuito de promover a vivência diária da cultura da empresa, promovendo a interação entre os membros e fortalecendo os laços que são fundamentais para o sucesso conjunto.

O PDF (projeto de integração entre as EJs de comunicação da FAC), foi continuado presencialmente intuindo aproximar os membros e as atuações das diferentes empresas, distanciando-se de uma circunstância de inimizades e concorrência tóxica entre elas. Para atingir esse objetivo, após reuniões entre as Diretorias das EJs, estruturou-se uma imersão presencial em um espaço fora da FAC para criar um ambiente mais descontraído para promover essas interações. Por mais que a ideia tenha parecido promissora, infelizmente ainda não foram colhidos frutos muito consistentes desse esforço conjunto de aproximação entre as EJs.

Nesse mesmo ano, a Doisnovemeia enfrentou alguns desafios diante do seu posicionamento ético e socialmente responsável, haja visto que uma situação grave foi descoberta mediante a validade legal da confirmação do Professor Orientador em documentos de anos anteriores. Foi revelado que entre os anos 2016 e 2018 os membros da época vincularam equivocadamente o nome de uma professora orientadora à imagem da empresa, sem que ela tivesse ciência. A partir do momento em que a professora descobriu que estava associada à EJ como professora orientadora, sem o seu consentimento, recorreu ao CDT - Centro de Desenvolvimento Tecnológico e solicitou que esse vínculo oficial fosse cancelado imediatamente.

Para tratar a situação, foi instaurada uma comissão para avaliar a situação da Dois perante à FAC, que gerou um relatório de informações requeridas sobre o

funcionamento da gestão financeira, legal e processual da empresa em 2019. Com isso, em 2022, os atuais professores orientadores se disponibilizaram para auxiliar a empresa a definir um plano de ações para adequação aos pontos levantados por esse relatório. Nesse sentido, os jovens se mostraram interessados em mudar a situação e realizar, o quanto antes, alterações no seu escopo de atuação para que a vivência empresarial da Doisnovemeia estivesse em concordância com as diretrizes acadêmicas e empresariais. Portanto, entre as ações propostas, já foram realizados uma série de levantamentos, revisões e digitalizações de documentos, a fim de criar um repositório digital que sirva como instrumento eficaz de gestão do conhecimento; adaptação formal do modelo de gestão financeira e contratação de uma nova assessoria contábil, garantindo que os comprovantes estão sendo armazenados e identificados, fato que facilita a gestão financeira; apresentação do cronograma e dos escopos de treinamentos prestados pela Doisnovemeia; idealização de ações de integração com a FAC; e atualização do Estatuto Social da Empresa mediante a menção da figura do professor orientador, inclusão de uma seção para os direitos dos trainees e contemplação de mudanças em concordância ao projeto pedagógico do curso.

Portanto, conclui-se que a história da Doisnovemeia foi marcada pelo ímpeto da determinação e da inovação, fazendo com que seus membros sempre tenham usado da colaboração para superar as adversidades e proporcionar melhores experiências para os seus clientes e os membros que escolheram essa EJ como projeto de extensão e capacitação.

9.2.2. A Atualidade

Atualmente, A Doisnovemeia se encontra distante do convencional modelo de agência publicitária, se autodenominando um *laboratório de criatividade*. Assim, busca estar constantemente atualizada sobre as tendências de mercado, mas sem limitar-se a elas, viabilizando um ambiente propício para inovações nos serviços, na apresentação de ideias e na experiência do cliente.

Além disso, a empresa adere a postura de *transformadora de valor* que propõe uma mudança na relação de custo benefício, mostrando para o público que ela é capaz de oferecer serviços de qualidade semelhante ou superior aos do

mercado, por um preço menor. Sabe-se que a EJ enfrenta ampla concorrência no mercado publicitário diante de *freelancers*, agências pequenas, líderes do mercado e o profissional com baixa ou nenhuma qualificação, como o sobrinho da amiga da tia de alguém. E com tantas opções, a Dois se propõe a fazer os consumidores encontrarem nessa empresa mais do que existe em uma agência do mercado e por um preço muito mais acessível. Afinal, ousadia não precisa ser cara, precisa ser justa.

Para tanto a EJ une jovens universitários há 27 anos para pensar *fora da gaiola* e a cada seis meses recebe novas mentes criativas. Entretanto, essa rotatividade de pessoas, se mostra como um desafio interno diante da gestão de conhecimento em uma base sólida e unificada, podendo comprometer a continuidade e aprofundamento do conhecimento.

Com intuito de promover capacitação e acompanhar as necessidades do mercado, no tempo presente, a empresa júnior oferece os seguintes serviços: *Branding, Rebranding*, Plano de Comunicação, Plano de Campanha, Plano de Festa, Identidade Visual, Manual de Voz da Marca, Gerenciamento de Mídias, *Layout* de Site ou Aplicativo e *Marketing* de Guerrilha. Assim, constata-se que os membros visam atender de forma abrangente e eficaz às necessidades dos clientes, oferecendo diferentes serviços em suas propostas a fim de oportunizar soluções integradas. Por isso, entende-se que, ao otimizar os resultados do cliente, a empresa júnior agrega mais valor ao seu trabalho e melhora sua reputação externamente, garantindo possíveis recomendações por parte dos compradores e, conseqüentemente, novos clientes.

Devido a adaptação da modalidade de trabalho decorrente da pandemia e das flexibilizações promovidas com o retorno ao presencial, na atualidade, a Doisnove se propõe a seguir a rotina do expediente híbrido de horário flexível, exigindo participação semanal equivalente a 20h e solicitando aos membros presença exclusiva na sexta-feira entre às 14h:00 e às 18h:00. O desempenho e produtividade dos membros é medido por entregas dos trabalhos em que foram envolvidos e esse é o principal fator determinante para a quantidade de horas que são trabalhadas durante a semana, fazendo com que os membros tenham direito a utilização de banco de horas mediante registro formal de horas excedentes

trabalhadas. Além desse benefício de horas cumulativas, vale destacar que para promover o descanso, conforme o Estatuto Social, os trabalhadores voluntários são contemplados com períodos de recesso formais durante as férias acadêmicas da UnB, em adição de 20 dias úteis de férias que podem ser fracionados e utilizados no período selecionado pelo integrante da empresa, desde que avisado com um mês de antecedência.

Apesar das vantagens adquiridas com esse formato de trabalho, muitos desafios estão sendo enfrentados mediante ao engajamento, ao alinhamento e à retenção de pessoas nesse cenário, devido a ausência de um método claro de controle que tenha como propósito regular a presença e produtividade dos membros diante das quatro horas diárias requeridas contratualmente na Doisnove. Além desses fatores, menciona-se que o distanciamento da presença efetiva dos membros na sede da empresa se deve ao mal funcionamento de recursos básicos para garantir o conforto dos membros nesse espaço físico e a execução de atividades básicas, como a falta do ar-condicionado ou ventiladores que refresquem o espaço; a instabilidade de conexão com a internet da Universidade de Brasília e eventuais problemas infra estruturais e adversidades vividas no cenário acadêmico, como: falta de luz, falta de água, entre outros.

Frente à essas pode se citar, a dificuldade de interação entre as pessoas, o controle de horas trabalhadas, a mensuração de produtividade, a atração para a vivência empresarial, a baixa capacidade produtiva e a consequente desmotivação dos membros. Consequente, destaca-se que a empresa júnior vem tendo problemas em alcançar suas metas financeiras e trazer insumos para ampliação da motivação dos integrantes da empresa júnior. Na pesquisa, quando perguntados sobre a realidade atual da Dois, os pontos de vista de alguns entrevistados se mostram essenciais para elucidar a breve descrição dos desafios comunicados pela pesquisadora nos parágrafos anteriores, como observa-se em:

Ai, não sei, acho que a Dois não soube se reajustar ao mercado publicitário com o retorno presencial, a gente tem visto uma sede bem vazia e temos sentido bastante dificuldade de reter o controle sobre o funcionamento do híbrido diante da produtividade das pessoas. [...] Boto fé que a estrutura da sede tem dificultado muito o engajamento dos membros, porque falta computador na sede, a internet também é meio paia, e, quando tem muita gente usando ela não funciona [...] e acho que gente tem vivido muitas situações adversas, tipo falta de luz quando chove e, quando tem sol tá muito calor porque o nosso ar condicionado tá quebrado e não temos jurisdição pra

fazer a manutenção [...] Acho que não ter os membros presencialmente, dificulta a vivência da cultura e, eu sei que o híbrido é necessário porque todo mundo tem outras coisas pra fazer, mas não foram desenvolvidos muitos métodos pra passar isso (a cultura da empresa) no híbrido e mensagem (comunicação virtual) cansa muito a gente, acho que a gente lida com mó excesso de informação. (entrevistado 6)

Hoje a Dois tá praticamente parada para reavaliar métodos, a forma como a gente trabalha frente ao pós pandemia. A gente evoluiu muito em trazer pessoas mais diversas, de locais mais diversos, mas que também precisam dividir mais o tempo com outras coisas, tipo estágio, tem gente que precisa desse dinheiro pra ajudar nas contas [...] Teve um período que a gente tava muito no piloto automático, tanto no perfil das pessoas que a gente tinha na dois, quanto na nossa postura, mas a gente percebeu que não vai dar pra ir pra frente se não considerarmos esse contexto em que a gente se insere. Vamos parar pra recalculiar a rota, vamos mudar a dois, por isso deixamos de olhar a visão do ano e tentamos ir pra uma visão mais a longo prazo. Por isso, estamos muito distantes das nossas metas, e tivemos uma queda brusca no nosso faturamento, mas a gente entende que isso é importante pra que a gente não perca mais pessoas, e consiga recalculiar a rota [...] Sobre o perfil das pessoa da Dois, eu acho que mudou porque antes elas eram mais engajadas e, hoje, elas querem mais cedo fazer estágio. Isso se deve em partes pela pandemia, e, em parte, por uma mudança no perfil socioeconômico (dos membros da Dois). Acho que a Dois ficou mais acessível e, acessibilidade implica em mais flexibilidade. (entrevistado 1)

A gente tem a sensação de que no passado tudo funcionava melhor na Unb, internet, ar-condicionado [...] Hoje em dia, o nosso nível de produção caiu um pouco, estamos com baixa motivação e tivemos uma evasão muito grande de membros [...] Acho que não soubemos nos adaptar ao modelo presencial, e a nossa flexibilidade perdeu o método, tipo parece que o nosso treinamento não foi tão efetivo para fazer com que as pessoas entendessem que realmente era pra trabalhar aqui dentro. As pessoas criaram uma expectativa de ser mais uma zoeira pra fazer amigos [...] Na pandemia as pessoas não estavam buscando estágio, as pessoas viam na dois uma forma de socialização, mas hoje elas pararam de ver valor em trabalhar de graça, e tão com uma visão de “por que eu vou ficar dando satisfação pros meus amigos (forma como os colegas de trabalho tem se visto no cotidiano)” [...] A gente foi meio ingênuo de acreditar que tudo que funcionava no online, funcionaria no presencial também [...] Acho que nossa maior dificuldade tem sido fazer com que as pessoas entendam o valor da dois, sendo que elas não tão vivendo isso no dia a dia, porque estamos com uma baixa e capacidade produtiva, e aí, pra não sobrecarregarmos os membros, fechamos pouquíssimos contratos para prezar pela saúde mental das pessoas, o que faz com que eles também fiquem desmotivados e decidam sair da empresa, gerando um ciclo vicioso, onde temos menos pessoas e, por isso, fechamos menos contratos e tudo se repete de novo. (entrevistado 3)

Tipo, na minha geração entraram 19 trainees e só sete ficaram na EJ [...] Sei lá, eram várias pessoas diversas, de origens locais diversas e com muitas realidades socioeconômicas diferentes. E a Dois não tava muito preparada pra isso, sabe? E, tipo, por mais que tenha feito várias flexibilizações pra tentar reter as pessoas, a gente sabe que o MEJ é, por si só, muito elitista e, ainda que a Dois trouxesse ssa vibe de diversidade, esse movimento tava muito engessado, tipo eles não pensavam muito na inclusão de fato [...] E,

nessa época, sentia que eles não entendiam muito com que público (de trainees) eles tavam falando e como os valores da dois agregavam em cada pessoa, sabe? [...] Acho que minha geração trouxe muitos debates, muitos conflitos, muita gente diferente, tipo tiveram várias brigas por conta de vários fatores: tinha gente que já tinha desafinidades com outros membros, também rolaram alguns desalinhamentos de demandas [...] A relação entre membros e trainees foi muito distante, de forma que, sei lá, trainee só andava com trainee, sabe? E a gente não levava essas situações pra diretoria da época, a gente ficava calado porque a gente tinha uma visão de que "trainee não era gente". Sei lá, acho que a forma como algumas coisas foram faladas nesse processo não foram muito legais, tipo, nós tivemos uma gamificação e uma imersão que todos os membros ganharam e participaram e nós (trainees da época) ficamos de fora [...] Enfim, além dessas tretas acho que o nosso programa trainee durou muito tempo e isso gerou uma sensação de desalinhamento com o que tinha sido prometido, tipo aquele negócio de treinamento de 4 meses e depois efetivação. E por ser um período muito longo, acho que muita gente conseguiu estágio e começou a trabalhar e preferiu sair da Dois pra evitar a fadiga, sabe? [...] Enfim, acho que quem conseguiu ser efetivado lutou muito pra dar certo. (entrevistado 9)

Frente aos desafios do trabalho híbrido, a empresa júnior demonstra consciência das dificuldades e certa intenção de aprimoramento, ainda que não tenha clareza sobre por onde começar e a pesquisa, em questão, tenha sido observada como uma oportunidade de facilitação do diagnóstico e proposição de soluções para melhoria da realidade organizacional. Porém, indica-se que o reconhecimento dos obstáculos, reflete o compromisso estratégico em superar adversidades, conservar o legado histórico e fortalecer a organização para o futuro. Como apontam os entrevistados:

Me sinto muito importante em estar construindo e fazendo parte da história de uma empresa que já fez parte da vida de tanta gente e tá aí no mercado há tanto tempo. (entrevistado 6)

Sei que eu sou só mais uma pessoa na história da Dois, mas (nesse momento de incertezas e dificuldades) estou sentindo uma responsabilidade muito grande com o passado da EJ" (entrevistado 4)

Portanto, com o intuito de compreender mais a fundo a realidade da empresa júnior, se mostrou crucial analisar como acontecem os Processos Seletivos e o treinamento de novos colaboradores porque essas etapas desempenham um papel central na formação e internalização da cultura dentro da organização. Nesse sentido, observa-se que o processo seletivo é o primeiro contato do indivíduo com a empresa, sendo uma oportunidade de alinhar expectativas e valores. Na Doisnove, ele é composto das seguintes etapas avaliativas: *job* de criatividade

(atividade que pretende conhecer mais sobre a personalidade dos inscritos e solicita a apresentação dos mesmos em um formato criativo, prezando pelo reconhecimento dos valores *fora da gaiola e alucinados*), entrevista (etapa que objetiva avaliar o perfil e a rotina dos estudantes, a aderência a cultura interna, as motivações ao buscarem por uma empresa júnior e os interesses pela atuação publicitária), dinâmica em grupo (etapa presencial em que são avaliadas habilidades interpessoais, trabalho em equipe, comunicação, liderança e resolução de problemas) e, por fim, um *job* específico (tarefa para construção de um projeto relacionado a atuação real da área em que o participante se inscreveu, que intui avaliar de maneira superficial as competências técnicas e o perfil profissional daquela pessoa). Todas essas etapas possuem um valor e um peso que contribuem para o posicionamento no ranking final dos participantes e na consequente aprovação dos mesmos. Vale destacar que o número de vagas é definido pela diretoria, considerando a capacidade produtiva de cada uma das áreas e o planejamento estratégico da empresa.

Uma vez aprovados no processo seletivo, os estudantes são recebidos com um momento descontraído de integração na sede da empresa e começam a participar de uma série de treinamentos. Eles acontecem todos os dias da semana das 14h às 18h e são divididos em dois módulos de aprendizagem. No Ciclo Geral, todos os *trainees* passam pelos principais pontos de conhecimento sobre a empresa, conhecendo mais sobre: as rotinas, as normas e os serviços da empresa; o Movimento Empresa Júnior; história superficial e a cultura organizacional; imersão sobre a atuação generalista de cada uma das áreas (Presidência, Gestão de Pessoas, Marketing, Atendimento e Vendas, Planejamento e Criação). Durante essa etapa são realizados trabalhos em grupo para estimular o contato com ex-membros, a criatividade e a cultura organizacional.

Ao final dessa etapa, os *trainees* são segmentados conforme a área em que foram aprovados no PS (Processo Seletivo) e partem para o Ciclo Específico. Nele, os conhecimentos publicitários são aprofundados de maneira precisa mediante aos serviços realizados na empresa júnior dentro de cada uma das áreas, objetivando munir os futuros membros de conhecimentos técnicos necessários para garantir um desempenho satisfatório em suas futuras entregas como membro. Essa etapa contém várias atividades práticas utilizadas para testar os aprendizados dos

membros e avaliar os respectivos desempenhos. Para fechar esse ciclo, são feitas equipes multidisciplinares para simular a construção de uma campanha.

Por fim, conclui-se que, nos treinamentos, os novos colaboradores aprendem não apenas as habilidades técnicas necessárias para desempenhar suas funções, mas também absorvem os valores, normas e comportamentos que caracterizam a cultura organizacional. O modo como são orientados e integrados à empresa influencia diretamente na assimilação e internalização desses elementos culturais. Além do mais, destaca-se que o convívio intenso dos *trainees* nessa fase inicial de imersão organizacional, faz com que a empresa júnior promova uma forte caracterização diante do ideal de gerações. Essas foram definidas pelos entrevistados, como:

As gerações são um conjunto de pessoas que entrou em um determinado período de tempo [...] Acho que a impermanência das pessoas aqui dentro, faz com que essa ideia de identificação entre essas pessoas se torne tão importante [...] Tipo a ideia e geração faz com que a gente deixe nossa marca e que a gente sinta que estamos construindo uma parte da história, sabe? (entrevistado 11)

Pra mim essa ideia de geração é algo que advém da cultura da Dois, aquilo de criar proximidade, de vir do ninho [...] (As gerações) surgem muito no sentido de unir as pessoas que passam pelo mesmo ciclo de aprendizado e de desafios [...] Acho que é quase como uma raiz que existe antes da gente florescer aqui dentro, gerando sentimento de pertencimento. (entrevistado 5)

Geração equivale ao senso de pertencimento que a gente cria com uma galera que começou junto com a gente [...] Daí, elas tem uns nomes diferentes que contam, de maneira criativa, um pouco das coisas que elas viveram aqui dentro ou que encontraram em comum no processo. (entrevistado 4)

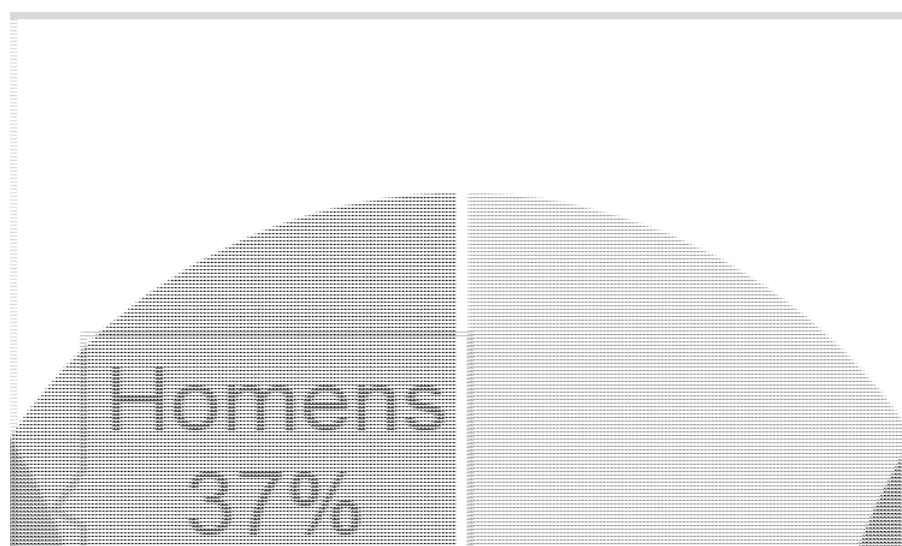
Atualmente, a Doisnove conta com a presença de cinco gerações, sendo que a mais antiga entrou em março de 2022. Elas são nomeadas conforme características predominantes do grupo, piadas internas ou referências a outros elementos da cultura organizacional. Dessa forma, têm-se: a "Geração Dois Mil", assim chamada devido ao uso predominante de inspirações estéticas dos anos 2000 nos trabalhos entregues ao longo do Programa Trainee; a "Geração Andorinhas" que recebeu esse nome por ser composta de pessoas originárias de diferentes regiões administrativas e que vivenciaram, tanto o trabalho remoto, quanto o presencial, migrando para a sede como andorinhas; a "Geração Marte" teve um processo

trainee mais longo e repleto de conflitos, apresentando dificuldade de integrar-se a cultura organizacional, foi nomeada assim por ser composta de pessoas que pareciam vir de outro planeta; a "Geração Constelação" caracterizada pelo alto engajamento e harmonia, destacando-se por terem membros que brilhavam individualmente, mas trabalhavam muito bem em grupo, formando uma constelação; e a última geração de trainees que havia acabado de ser aprovada no momento da aplicação da pesquisa, por isso, ainda não possuíam um nome característico.

Após explorar as etapas do processo de inserção de um integrante na Doisnovemeia, a pesquisadora estruturou, com apoio da atual diretoria, a apresentação de dados representativos sobre o quadro de membros na atualidade. Dentre esses, serão explorados em formato de gráficos: a quantidade de integrantes em relação a gênero, a habilitação que integram na Faculdade de Comunicação, o semestre em que optaram por entrar na empresa júnior e a área em que atuam dentro da EJ.

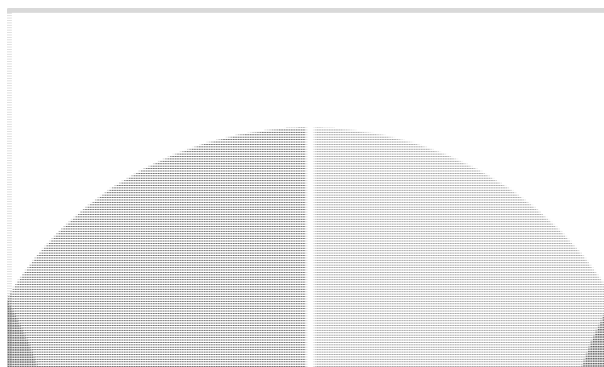
Primeiramente, infere-se que as empresas juniores exercem um papel crucial no desenvolvimento profissional dos estudantes para inserção no trabalho, sendo a primeira atuação laboral de muitos. Por isso se faz necessário compreender de que maneira se dá a distribuição de gênero dentro da Doisnovemeia, seja frente ao corpo gestor, seja no restante do escopo organizacional, a fim induzir o entendimento sobre o cenário de equidade, inclusão, representatividade e encareiramento nessa organização.

Gráfico 1 - Relação de Gênero no Quadro de Funcionários



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 2 - Relação de Gênero no Quadro de Líderes

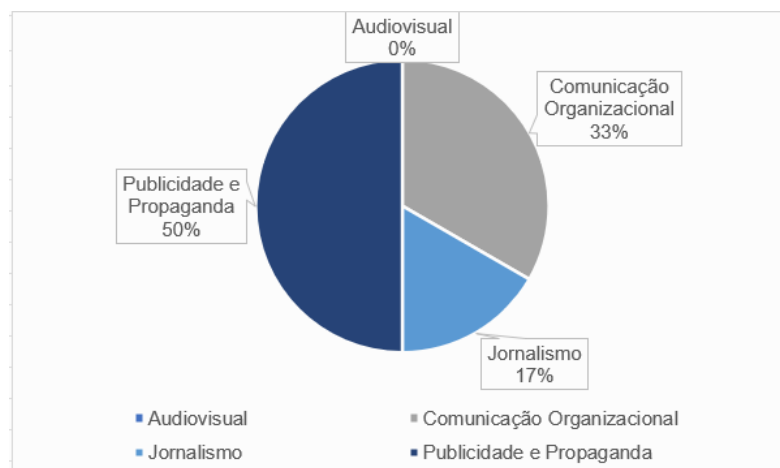


Fonte: elaborado pela autora

Os gráficos mostrados acima, refletem que a maior parte da equipe da Doisnovemeia é composta pelo gênero feminino, dado que promoveria revelações mais profundas sobre inclusão, se fosse comparado com levantamentos de gênero advindos do próprio público dos cursos de comunicação da UnB. Porém a apresentação de um cenário equânime frente aos cargos de liderança apresenta um cenário promissor diante do encarecimento feminino na organização.

Em seguida, a exploração do panorama constitutivo dos integrantes mediante à habilitação de formação acadêmica se mostra relevante para expressar o perfil estudantil que a Doisnovemeia tem atraído mediante as comunicações diretas e indiretas acerca de sua proposta de valor.

Gráfico 3 - Relação do Quadro de funcionários e Formação acadêmica

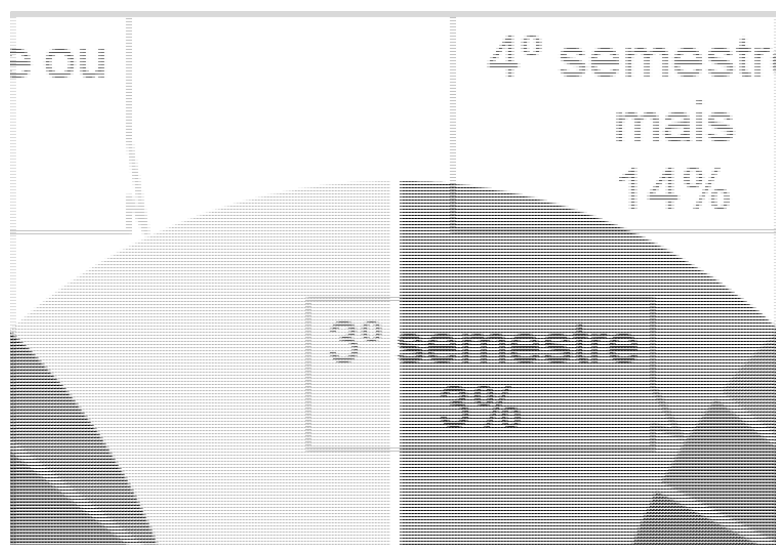


Fonte: elaborado pela autora

Assim, observa-se que os estudantes de Publicidade e Propaganda são maioria, por encontrarem, predominantemente, serviços publicitários no escopo de atuação da empresa. Além disso, depara-se com um fluxo de estudantes de Comunicação Organizacional e de Jornalismo relativamente alto, comprovando o desejo dos estudantes desses cursos de se capacitarem complementarmente frente aos serviços de publicidade. Frente a ausência de membros do curso Audiovisual na empresa júnior, pode-se inferir que o segmento de estudantes dessa habilitação que estão dispostos a adentrar essa forma de voluntariado, preferem optar pela empresa júnior que apresenta um escopo de serviços audiovisuais, como é o caso da Pupila, comprovando o forte viés de capacitação que esse formato de projeto de extensão detém.

Em avanço, ao observar o balanço entre o tempo de graduação e a inserção na empresa júnior (semestre em que os membros optaram pela integração à esse projeto de extensão), conclui-se que os estudantes têm se inserido cada vez mais cedo no movimento empresa júnior.

Gráfico 4 - Tempo de Graduação no momento de entrada na EJ



Fonte: elaborado pela autora

Por isso, nota-se que a entrada precoce em empresas juniores, pode contribuir tanto para uma inserção antecipada dos membros no mercado sênior de trabalho, quanto para a aderência de perfil um pouco mais imaturo diante do quadro interno de funcionários, que justifica sua aderência ao movimento mais pelos vínculos afetivos, que pela capacitação de fato. O último ponto pode ser comprovado pelas respostas de alguns entrevistados diante da pergunta sobre a motivação para a entrada na empresa júnior, como mostra:

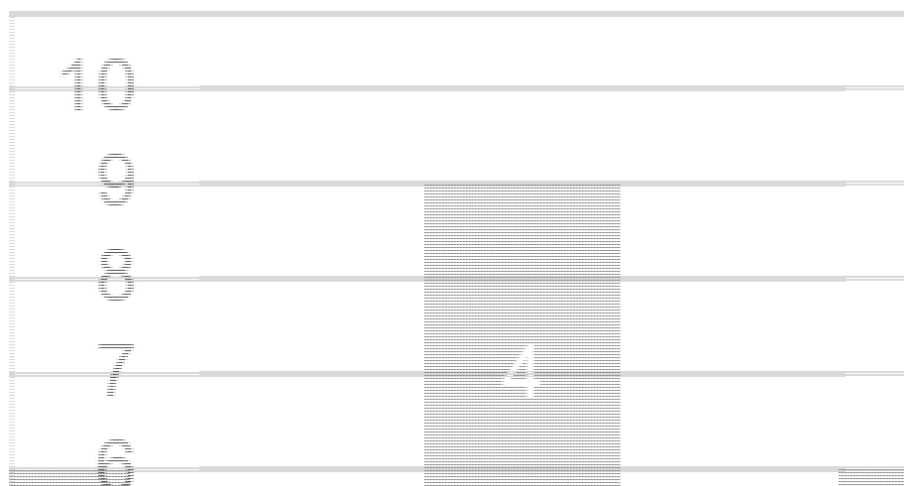
Entrei na Dois, muito com a empolgação de calouro, eu já tinha alguns amigos que estavam lá dentro e falavam muito bem. Então minha decisão de entrar foi muito emocional, fiquei vendo quantos amigos eles fizeram, como eles já se sentiam parte daquilo e eu quis viver isso também [...] Como fui muito bem tratado no processo seletivo da Dois, não tive nem dúvidas, vi lá uma oportunidade de fazer amigos e criar meu próprio ciclo de amizades da graduação, sabe? (entrevistado 5)

Eu entrei na UnB na pandemia e pra mim foi muito difícil fazer amigos de verdade. Tipo, claro que tinham aquelas pessoas do remoto (referência a colegas que conheceu durante o período pandêmico de ensino remoto) de grupo de trabalho da faculdade que faziam chamada de vídeo e que eu conversava no WhatsApp, mas eu não me sentia próxima de verdade deles [...] Aí, quando abriu o PS (Processo Seletivo) eu nem sabia muito das EJs, mas me inscrevi porque achei que era uma chance de conhecer gente nova e fazer amigos. (entrevistado 10)

[...] Antes de entrar na Dois, eu passava na porta da sede e via as pessoas lá dentro, conversando e ouvindo música e eu pensava: quero fazer parte disso, cara. Os olhinhos até brilhavam (expressão utilizada para indicar empolgação). (entrevistado 4)

Para completar essa breve exploração sobre a atualidade organizacional da Doisnovemeia, vale classificar como se dá a distribuição de pessoas dentro das áreas de capacitação da empresa a fim de ressaltar como o quadro de funcionários está distribuído:

Gráfico 5 - Quadro de Funcionários por Área de Trabalho



Fonte: elaborado pela autora

Nesse sentido, entende-se que essa análise do perfil dos membros emerge como uma peça fundamental na compreensão da dinâmica organizacional e dos resultados alcançados. A diversidade de gênero, de formação acadêmica e de composição das áreas, não só enriquecem a cultura interna, como também desempenham um papel crucial na inovação e na eficácia operacional.

Por fim, vale destacar que a participação na EJ além de agregar valores de socialização e de capacitação para o membros, ela também promove o acréscimo curricular mensal equivalente a 15 horas complementares em projetos de extensão, fato que concede créditos aos estudantes ativos na empresa. Até 2022 a computação de horas era feita pelo Decanato de Extensão (DEX) de forma manual diretamente no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), porém, em 2023, ficou a cargo da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), que se disponibilizou para criar um sistema automatizado para a contabilização das mesmas. Como o mesmo ainda não foi finalizado, o Presidente da agência envia um relatório padrão de frequência dos extensionistas para o STI, incluindo as seguintes informações: matrícula, Cadastro de Pessoa Física (CPF), nome completo do estudante e carga horária mensal.

9.2.2.1. **Ambiência socioespacial**

A empresa júnior está vinculada à Universidade de Brasília, situando-se dentro da Faculdade de Comunicação. A localização no Instituto Central de Ciências Norte (ICC Norte) facilita a participação dos estudantes, eliminando a necessidade de deslocamento para ambientes externos à Academia. No entanto, mesmo em dias sem outras atividades presenciais na Universidade, como aulas e trabalhos acadêmicos, os membros precisam se deslocar até a sede, o que pode ser considerado um desafio logístico.

Por um lado, essa vinculação espacial garante a otimização dos gastos da empresa, visto que essa não precisa arcar com despesas, como: contas de água, luz ou internet, além de desfrutarem do sistema de saneamento, iluminação e arborização que foram planejados no projeto arquitetônico da UnB. Por outro lado, pode-se afirmar que a presença da sede na sala AT-626, lhes tolhe a liberdade para construção ou adaptação independente das suas extensões espaciais, além de existir certa dependência da Administração da UnB para realizar atividades de reparo e manutenção diante de eventuais problemas presentes nas dependências que cercam a sede, como: luzes de postes queimadas, vazamentos nas torneiras e bebedouros, descargas não funcionais, presença de insetos e animais silvestres na área arborizada, entre outros.

Diante do saneamento urbano, usufrui-se do sistema de esgotamento sanitário, abastecimento e tratamento de água, drenagem urbana e manuseio de resíduos, fornecido pela infraestrutura da Universidade de Brasília. Assim, próximos à sede se encontram um banheiro masculino e um banheiro feminino, um bebedouro, saídas gradeadas para o esgotamento de águas pluviais e sistema de irrigação da vegetação que se encontra em frente à sede nas áreas do ICC chamadas *prainhas*.

A rede de iluminação pública conta com postes de luz amarelada localizados nos corredores externos do ICC e lâmpadas embutidas no teto dos corredores internos. Sobre a arborização do local, observa-se que não há um projeto de paisagismo vegetal interno. Mas, frente à sede da EJ, encontra-se, o que os integrantes chamam carinhosamente de, *prainha*: uma travessia de pedestres dentre

os jardins que embelezam o ICC Norte, cercada por uma vegetação majoritariamente baixa, com arbustos, árvores de pequeno porte e flores.

Vale destacar que não há área residencial nos entornos da sede devido à extensão da infraestrutura da Universidade de Brasília e comércio mais próximo conta com três Cantinas de Lanches, uma loja de livros, uma papelaria, uma banca de revistas presentes no Ceubinho (ICC Centro) e uma copiadora presente no final do ICC Norte.

9.2.2.2. Estrutura organizacional

Esse tópico se refere à forma como a organização, em questão, está dividida e hierarquizada. Atualmente, o corpo gestor interno é representado por uma Diretoria responsável por cada uma das áreas de capacitação da Empresa Júnior: Marketing, Gestão de Pessoas, Atendimento e Vendas, Criação, Planejamento e a Presidência Institucional.

Além dessas figuras representativas eleitas pelos membros ativos da organização por meio de processos eleitorais anuais ou semestrais, dispõem-se os cargos de Assessoria definidos através processos seletivos internos semestrais realizados naquelas áreas que apresentam um grande volume de demandas e acabam por exigir divisão de tarefas e certa especialização diante das atuações do corpo gestor. Esse nível é formalmente composto por: um Assessor de Gestão de Pessoas; um Assessor de Redação; um Assessor de Direção de Arte; um Assessor de Produção; um Assessor de Mídias e um Assessor de Planejamento.

9.2.2.3. Estrutura social

Mediante a aplicação da pesquisa, notou-se que a análise da estrutura social da empresa júnior contribui para desvendar as dinâmicas internas cruciais para compreender sua cultura organizacional. A configuração dos grupos informais, a formação de normas compartilhadas e a identificação de líderes são elementos essenciais que influenciam a comunicação, tomada de decisões e a resposta a mudanças.

Essa compreensão não apenas fortalece a coesão organizacional, mas também proporciona uma base sólida para a promoção de uma cultura adaptativa e inovadora, onde a diversidade de perspectivas é valorizada, e a liderança é desenvolvida de maneira inclusiva e eficaz. Dessa forma, foi analisada a relação da empresa júnior com os seguintes públicos: discentes, docentes, membros, grupo gestor, empresários juniores, terceirizados e clientes.

Primeiramente, ao tratar da relação da Empresa Júnior com os alunos dos cursos de Comunicação Social - Audiovisual, Comunicação Social - Publicidade, Jornalismo e Comunicação Organizacional, mostra-se que intui-se demonstrar um aspecto cordial e convidativo, especialmente, por meio dos Processos Seletivos que acontecem semestralmente e disponibilizam vagas para ingresso de alunos das diversas habilitações de comunicação. Nessa direção, também é válido destacar esporádicas capacitações e treinamentos abertos para a comunidade acadêmica, derivadas de parcerias externas com empresas seniores ou de convites a professores dos cursos de comunicação que objetivam ampliar a vivência acadêmica por meio de palestras, *workshops*, *hackathons*, *webinars*, entre outros.

Em segundo lugar, ao analisar a relação social com os docentes, nota-se que ela ainda se mostra como distante e formal, quase hierárquica, se materializando no cotidiano por meio da formalização de alinhamentos em reuniões e por relatórios que acontecem entre a Diretoria da empresa júnior e os seus Professores Orientadores. Nessas, o espaço para diálogo costuma ser um pouco limitado, fato que faz com a vontade dos docentes acabe sendo dominante perante as vontades do grupo, especialmente porque o cenário de interação entre esses dois públicos segue delicado em decorrência de acontecimentos infelizes do passado. Hoje em dia, a visão dessas interações está mais relacionada a uma prestação formal de contas. Ao expandir a análise para o relacionamento com todos os professores da FAC, as impressões declaradas na entrevista mostram que:

A gente escuta histórias que os professores já odiaram muito (forma exagerada de demonstrar um relacionamento distante) a Dois, porque parece que, em um momento aí, os membros se achavam superiores aos professores e ficavam se gabando, em sala de aula, dizendo que já sabiam daquilo e que em um curto tempo de EJ aprendeu muito mais que na graduação, tá ligado? Meio que desvalorizando os caras, sendo que eles são um monte de gente foda que estudo pra tá ali. Enfim, eu acho que isso não tem nada a ver, tipo, cada coisa tem um papel, na aula você aprende uma coisa e na EJ você pratica umas outras [...] Mas, com certeza, não tem como

esconder, que esse comportamento dos ex-membros criou uma imagem meio repulsiva da gente e com certeza afetou muito a forma como eles vêem a E.J. (entrevistado 7)

Eu soube que a Dois teve um problema uma vez com um professor orientador e acho que isso pegou mal de como a FAC passou a ver a gente. Foi tipo um problema que respingou nas gerações futuras e acho que quebrou a confiança das pessoas, e eu super entendo, né? [...] Hoje a gente vem fazendo fortes tentativas de aproximação, porque pensa a gente ter sido um projeto de TCC feito aqui e a gente não ter essa aproximação com os próprios professores, isso é meio palha [...] Mas não acho que seja fácil, porque, ou a dois não vai atrás, ou os professores estão muito ocupados pra se envolver [...] acaba sendo uma comunicação meio falha e eu acho que entre eles não tem muita comunicação sobre o que são as EJs. (entrevistado 6)

Acho que ao longo da nossa jornada não fomos estimulados culturalmente a ter um relacionamento com professores. Mas, com certeza, a gente quer mudar isso e esse já é um movimento da Dois, querer se aproximar dos professores [...] A gente queria conseguir propor mais trocas sobre a nossa prática em sala de aula e queria trazer mais o conhecimento técnico deles pra dentro também [...] Acho que nosso relacionamento tem que ser visto, cada vez mais, como uma moeda de troca porque os dois lados têm muito a ganhar. (entrevistado 3)

A nossa relação com a FAC já foi muito ruim. Mas acredito que já melhorou muito, hoje nós temos os professores orientadores, com um contato mais frequente que ajudaram muito a gente a regularizar algumas coisas que estavam bagunçadas por aqui, somos muito gratos por eles e queremos melhorar mais esse cenário (entrevistado 5)

Já os membros dessa organização apresentam relacionamento constante por meio do horário do expediente que ocorre, preferencialmente, de segunda-feira à sexta-feira, das 14:00h às 18:00h. Este ritmo de trabalho é instaurado a partir do momento em que eles são aprovados no processo seletivo (PS) e iniciam o Programa Trainee. Nessa etapa, eles acabam convivendo mais entre si, mas, após a efetivação, passam a se relacionar mais frequentemente com membros de outras gerações por meio: das diversas equipes responsáveis pela prestação dos serviços e atendimento dos clientes, das reuniões semanais gerais (RGs) e reuniões quinzenais com a área de origem (RAs).

Assim constata-se que, além das relações de trabalho, são estabelecidas relações afetivas, visto que os membros tendem a se aproximar muito por causa do convívio de 20h de expediente semanais, que, muitas vezes, se estendem diante da presença conjunta em aulas de uma mesma disciplina, ou por meio de atividades de lazer alheias ao cumprimento do calendário acadêmico e laboral. Essas relações

próximas são reforçadas culturalmente com o valor *ser ninho* e os entrevistados demonstraram isso em vários pontos da entrevista, como percebe-se em:

Cara, eu sinto que a gente tem um relacionamento muito forte de parceria [...] Aqui dentro pude fazer amizades muito diferentes das que eu fiz em sala de aula [...] Acho que só de trabalhar juntos, a gente se aproxima de mais. É gostoso perceber que aqui você vem trabalhar porque você realmente quer trabalhar, sabe? [...]. Sei lá, estar num ambiente em que todo mundo tem um mesmo objetivo em comum faz você querer conhecer e ver o outro lado das pessoas, sabe? (entrevistado 3)

Aqui dentro a gente recebe muito apoio de amizades dentro da empresa [...] Não é tipo uma coisa séria e formal de trabalho, é realmente um ambiente amigável de jovens [...] E o mais legal é que a gente leva essas amizades pra fora e acaba se conhecendo mais nas imersões e momentos e confraternizações [...] (entrevistado 6)

Nossa, eu, particularmente, tenho um relacionamento muito amigável com todos os membros da dois, acho que me relaciono muito bem com todos (entrevistado 4)

O relacionamento do grupo gestor se dá de maneira particularmente íntima, por causa da constante convivência, da partilha de preocupações em comum, da divisão de valores e objetivos semelhantes mediante o futuro da organização e de um senso de responsabilização muito forte. Dessa maneira, pode-se concluir que a aproximação entre os integrantes do cargo de Diretoria acaba sendo natural, afinal a boa convivência, a sinergia e o alinhamento entre eles é fundamental para o cultivo de um clima organizacional agradável e o alcance das metas da EJ. Portanto, constata-se, ainda, que entre eles há uma relação de paridade hierárquica, fato que faz todos se sentirem igualmente importantes e valiosos para a organização mediante suas atuações diferenciadas.

Outro segmento importante a ser analisado é o relacionamento com outros empresários juniores, que se dá por meio de *benchs* trocas mais informais que acontecem entre jovens de EJs diferentes, com o intuito de compartilhar conhecimentos, dúvidas e boas práticas a fim de sanar possíveis situações complexas vividas no cenário do empreendedorismo júnior. Além desse, também destaca-se as interações formais que acontecem com a Concentro, Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal, que deveria proporcionar à EJ suporte estratégico, acesso a recursos e a possibilidade de participar em iniciativas

conjuntas. Porém, infelizmente, no cenário da pesquisa a EJ não considerou que tem uma relação próxima ou espontânea com essa entidade, como mostram:

Eu sei que já foi diferente, mas hoje em dia a Dois não tem um representante na Concentro, e acho que, de certa forma, isso acaba nos afastando deles. Pelo menos essa é a atual percepção que eu tenho, porque eu sinto muita falta desse relacionamento mais próximo da Dois com eles, acho que eles teriam muito a agregar a nossa realidade [...] Não sei de quando vem isso, mas a Dois me parece um pouco fechada pro Movimento (Movimento Empresa Júnior) [...] (entrevistado 4)

Nossa relação com o MEJ tem muito a melhorar, acho que as duas coisas têm culturas muito diferentes. Tipo, lá tem umas coisas de hino, de dancinhas, umas tradições que a gente não entende ou não acha legal e acaba gerando certas implicâncias internamente. Além disso, acho que a gente não vê muito retorno diante do relacionamento com a Federação, diante da ausência de guardião [...] E, nesse momento, não estamos nos conectando tanto com nossas metas e não estamos vendo valor em colocar tanto esforço, exaurir membros e lidar com essa falta investimento por parte deles [...] Mas, no fundo, acho que é da vontade da Dois estreitar relacionamentos, a EJ tem que estar junto porque é um monte de jovens universitários, tá todo mundo na mesma [...] A gente quer tentar ser mais presente nos eventos, capacitações e treinamentos, vai que isso muda a nossa percepção também? (entrevistado 3)

Sei lá, quando eu penso na Concentro é meio distante pra mim porque todo mundo é muito ocupado e acaba que a gente não tem tempo em comum. Parece que lidar com eles é um esforço muito grande que a gente nem sabe, ao certo, se traz algum resultado. (entrevistado 6)

Acho que nós somos grandes dentro do MEJ e a gente até tem uma boa relação, mas muito distante [...] Sempre nos forçamos a estar nos momentos do MEJ, tem até o nosso presidente que é representante no Conselho [...] Eu diria que temos uma boa relação, mas que não somos melhores amigos. (entrevistado 9)

No cotidiano, a relação entre uma empresa júnior e seus clientes é marcada por uma postura passiva diante da prospecção de novos contatos. Porém, a partir do momento em que o cliente chega até a empresa, o relacionamento se torna atencioso, compreensivo e se dá de maneira dinâmica, transparente e respeitosa, por meio de reuniões, discussões e análises detalhadas, permitindo que os clientes expressem suas necessidades e opiniões específicas. Vale lembrar que essa relação é resguardada por contratos que asseguram os direitos das duas partes. Portanto, essa relação é de caráter estritamente profissional, de forma que haja a tradicional hierarquia entre quem contrata o serviço e quem o presta. Tais características puderam ser observadas nas seguintes alegações:

Aqui a gente tem zero uma cultura de prospecção ativa, não sei acho que isso é um pouco de acomodação. Hoje a prospecção passiva é a nossa principal forma de vender porque acabamos recebendo muita indicação. Mas acho que, de forma geral, nosso time de Atês (membros da área de Atendimento e Vendas) arrasam, vejo eles lidando com cada coisa [...] Mas eles tão lá, sempre plenos com cliente, vendendo a Dois, resolvendo pepinos sem perder a compostura e ajudando a equipe a entregar o cliente espera. (entrevistado 6)

A gente sabe que a gente tá lidando com os sonhos dos clientes, então a gente trata tudo isso com muito respeito e responsabilidade. (entrevistado 5)

Por fim, diante da relação com grupos terceirizados, considera-se uma abordagem formal e fria, porque a mesma só acontece conforme necessidade ou demanda. Como exemplo, pode-se citar a relação entre a área de produção e os terceirizados diante da realização de atividades e serviços relacionados às entregas finais para clientes, como ocorre com: gráficas, fornecedores de produtos alimentícios, fotógrafos, serviços de segurança e brigadistas, entregadores, servidores de infra-estrutura, entre outros.

9.3. A cultura Organizacional da Doisnovemeia Publicidade

9.3.1. Panorama geral sobre cultura organizacional

No cenário organizacional em análise, é imperativo que a pesquisadora mergulhe na essência da cultura organizacional, desvendando-a por meio de uma análise prática e perspicaz. Este módulo busca conduzir o leitor a uma imersão detalhada sobre as rotinas e percepções da cultura organizacional através do ponto de vista dos membros de diferentes gerações e da diretoria. Nesse momento pretendeu-se traçar um retrato fiel da dinâmica cotidiana, das interações entre os membros e das práticas estabelecidas, almejando proporcionar uma compreensão completa e envolvente de como a cultura organizacional se manifesta na realidade desta organização e como ela se relaciona com a comunicação da mesma.

Portanto, antes de trazer uma percepção específica sobre os componentes da cultural, vale destacar relatos dos entrevistados sobre o papel generalista da cultura organizacional na organização:

Acho que a cultura da Dois influencia em toda e qualquer coisa que a gente faz aqui dentro, dos momentos mais sérios aos mais zoeiras. Ouso dizer que a gente leva (a cultura) tão a sério que a gente tenta colocar em tudo que a gente faz. (entrevistado 3)

Além de exercer uma função mega importante no PS (Processo Seletivo), e realmente ajudar a selecionar quem se encaixa aqui dentro. Eu acho que ela também tem função de motivar quem está aqui dentro [...] Se nós mantivermos uma cultura viva, a gente consegue garantir que os membros estão engajados. (entrevistado 11)

A Dois, e vou generalizar aqui para todas as EJs possíveis, elas não funcionam sem uma cultura e um clima organizacional que faça sentido e que seja motivador [...] Porque, isso que eu vou dizer vai parecer meio coach (termo utilizado para fazer referência a uma atuação profissional intrinsecamente relacionada à motivação de pessoas), mas você tem que dar um motivo pras pessoas quererem estar lá e quando você não tem uma recompensa financeira, que é o principal motivo, por exemplo, que alguém trabalha. [...] Tipo, ninguém trabalha porque gosta, você trabalha porque você tem que ganhar tua grana e fazer teu nome, se você gostar melhor ainda [...] E no MEJ, o propósito tem que vir de algum lugar, então a parada da cultura organizacional vem um pouco disso, de você conseguir construir um time, conseguir construir um propósito e conseguir engajar as pessoas pra se desenvolverem ali, sabe? (entrevistado 1)

Vejo que na Dois, cultura é algo que se renova mediante os objetivos, e ela tem que conversar com eles. Apesar de todo mundo viver a cultura, a GP (Gestão de Pessoas) que traz ferramentas para propagar, perpetuar isso na empresa e nas diferentes gerações. (entrevistado 5)

9.3.2. Valores declarados

Investigar os valores declarados em uma cultura organizacional é fundamental para compreender a identidade e as normas que a organização procura promover. Embora esses valores sejam muitas vezes aspiracionais e incapazes de retratar completamente a realidade, a relevância de explorar essa dimensão reside em sua capacidade de alinhar expectativas, orientar comportamentos e fornecer uma base para a tomada de decisões da organização (Schein, 1984; 2009).

9.3.2.1. Valores

Os valores declarados da DoisnoveMeia são os mesmos construídos em 2019, e, atualmente, se encontram formalizados em: apresentações institucionais para o público externo, no Livro da Marca (*Brandbook*) e treinamento de cultura organizacional para os *trainees*. Para além desse aspecto cerimonioso, os valores são vividos no cotidiano dos membros e exercem um importante papel diante da condução de comportamentos, atração e retenção de pessoas. A seguir serão

apresentados relatos coletados nas entrevistas que demonstram como esse valores são vividos no dia a dia e qual é a importância dos mesmos. Afinal,

O kit MVV são só formalidades, mas os valores são muito presentes no dia a dia para que os membros se identifiquem com a Dois e possam propagar isso. (entrevistado 5)

Os valores da Dois existem pra auxiliar na nossa formação profissional aqui dentro, fazer com que a gente seja mais humano, mas mais do que isso, eles querem treinar a gente pra vida, eles ajudam a gente a lidar com a vida. (entrevistado 4)

O valor **Dois é plural** foi criado para estimular culturalmente a diversidade de pessoas nesse ambiente de trabalho, pois parte-se da ideia que o Movimento Empresa Júnior é, por si só, muito elitista. Nesse sentido, a diversidade ainda se mostra como caráter essencial para promover inovação, criatividade e representatividade, enriquecendo o ambiente de trabalho e garantindo a equidade nas tomadas de decisão. Diante disso, algumas falas de destaque das entrevistas demonstram esse valor da seguinte forma:

Vejo que Dois tá em seu maior ponto de mudança, assim, quero dizer, tenho visto muito esforço para trazer uma perspectiva maior de diversidade para romper com aquela ideia que é difundida na FAC de que a Dois é o Marista (referência ao colégio de classe média alta de Brasília) 2.0. (entrevistado 9)

Acho que nossa maior evolução diante da nossa postura de “Dois é plural” foi instaurar as cotas no nosso Processo Seletivo [...] Essas iniciativas me parecem muito importantes pra gente dar um primeiro passo em direção às mudanças [...] Vejo um compromisso muito grande em fazer com que isso seja, cada vez mais, verdade aqui dentro. (entrevistado 4)

Sei que parece pequeno, mas só da gente conseguir arcar com os gastos pra todos os membros terem a chance de participar de um mesmo evento MEJ, ou da gente fazer ações de integração durante o horário do expediente em um dia que a maioria das pessoas combinou de vir no presencial, ou de, tipo, a gente estar disposto a compreender as diferentes realidades pra flexibilizar a rotina de expediente ou (definir) se a pessoa vai fazer home-office ou sei lá, acho que a gente vai caminhando pra um lugar que, além da diversidade, consegue ir promovendo a inclusão também, entende? (entrevistado 2)

Já o valor **sangue no olho** mostra muito sobre a dedicação necessária para ser um empresário júnior, afinal essa característica é essencial diante da forma de trabalho voluntário que não é capaz de reter pessoas por meio do reconhecimento financeiro. Conforme essa perspectiva, têm-se que esse valor está muito relacionado ao comprometimento, a vontade de vencer obstáculos e a busca por resultados positivos. Por isso, na realidade da Dois ele é percebido:

Eu entrei na Dois como caloura e pra mim isso já demonstra que eu sou uma pessoa que tem iniciativa, que quer correr atrás das coisas [...] Eu não sei ficar esperando as coisas acontecerem, e o engraçado é que acho que isso tem muito a ver com aquele valor sangue no olho [...] Me vejo muito nisso! (entrevistada 11)

Pra mim o sangue no olho tá muito voltado em exercer um trabalho muito bom, tipo um case [...] Tá muito ligado a se esforçar muito pra fazer as coisas darem certo, sabe? [...] Além disso, vejo também na prospecção de clientes na nossa vontade de bater meta (financeira) no MEJ. (entrevistado 9)

Uma agência de publicidade não pode existir sem criatividade e inovação. Por isso, na realidade da Doisnove, tais aspectos se materializam através do valor **fora da gaiola**. Essa metáfora, além de relacionar-se à liberdade criativa, faz alusão ao campo semântico do seu mascote, o passáro Douglas. Por conseguinte, os entrevistados mencionam:

Fora da gaiola tem tudo a ver com meter a cara, apostar em ideias criativas e defender seu posicionamento. (entrevistado 9)

Eu sou de outra cidade, então quando cheguei no presencial aqui em Brasília (após o período de ensino remoto), eu cheguei pensando: Eu quero viver tudo que a universidade tem pra oferecer, me enturmar e conhecer mais pessoas. Quando vi as apresentações das EJs, fiquei encantada com a Dois e já me identifiquei com a cultura e com aquela identidade visual com cores muito fortes. Sei lá isso me passou a ideia de um diferencial, parecia que ali as coisas eram mais jovens e mais inovadoras, e, como eu sou muito criativa, pude logo ver um lugar em que eu ia trabalhar muito com isso. Acho que o valor fora da gaiola ressoa muito com quem eu sou. (entrevistado 2)

Na mesma direção, o valor **alucinados** remete, basicamente, a uma operacionalização do valor anterior, relacionando-se à espontaneidade, à originalidade e à quebra de padrões. Uma consideração interessante feita nas entrevistas foi a de que:

Acho que esse negócio de alucinados existe para lembrar a gente, no dia a dia, de que o diferencial de um publicitário é ser cara de pau, se expressar e não se omitir ou se esconder. Acho que isso fala muito de que aqui (na Doisnovemeia) é um lugar em que as pessoas podem ser quem elas quiserem, que isso vai ser aceito. É muito sobre o nosso jeito de ser. (entrevistado 9)

Por fim, o valor mais citado em todas as entrevistas, consiste naquele que atribui fortes laços de amizade e senso de pertencimento à Dois, o **ser ninho**. No âmbito da pesquisa, pode-se inferir que esse foi o valor mais citado por tratar de comportamentos que são visados e vividos, não só no ambiente de trabalho, como também em relações externas. Afinal, percebe-se que os membros se unem naquele espaço e passam a dividir diversos momentos de integração em comum, sejam eles na comunidade acadêmica, ou não. Portanto, para concluir a análise dos valores declarados, destaca-se o posicionamento dos entrevistados diante do **ser ninho**:

Vejo o ser ninho como o valor principal da dois, acho que sem ele a gente nem teria espaço pra todos os outros [...] é ele que guia nossa vivência empresarial, a forma como a gente faz as coisas e como nos tratamos aqui dentro. (entrevistado 10)

Pra mim o valor ser ninho tá muito presente nos nossos momentos de convivência e integração. (entrevistado 9)

Eu percebi na Dois, que diferente das outras EJs, aqui tinha muito um viés de acolher as pessoas, aquilo de tentarem ser sempre o mais amigável e o mais parceiro possível, e foi isso que me chamou tanta atenção. (entrevistado 4)

Confesso que eu não gostei da Dois no primeiro contato que tive, queria mesmo entrar em outra EJ. Mas, decidi me inscrever em duas pra ver de qual era [...] Como me inscrevi na Dois de última hora, tudo foi meio corrido, mas no dia da dinâmica que eu fui lá (na sede) me senti tão acolhido, sério, parecia que eu era amigo das pessoas há anos. (entrevistado 8)

Nas nossas redes sociais, o ser ninho serve pra mostrar que além de gostarmos de trabalhar em equipe, somos pessoas de verdade por trás da marca, gente que têm gostos, vontades e sonhos. [...] é sobre mostrar que a gente quer voar alto, mas que não tem graça se não for todo mundo junto. (entrevistado 3)

9.3.2.2. Normas

Como visto em Motta (1979), o controle e conflito são aspectos fundamentais para a existência e a continuidade das organizações. Porém a forma com que tais critérios são encarados nas organizações se diferem especialmente pelo sistema de regras formais e informais, orais e escritas, explícitas e implícitas que ditam o comportamento esperado e aceito em determinado contexto e, em alguns casos, prevêm as punições e reconhecimentos a serem recebidos em virtude da desobediência ou aderência das mesmas.

Na Doisnovemeia, no segmento de normas escritas foram encontradas as seguintes formalizações: Estatuto Social legalizado pelo 1º Ofício de Brasília - DF, que apresenta nº de Protocolo e Registro 156783; Regimento Interno; Manual de Conduta; Código de Ética da Brasil Júnior e Contratos fechados com clientes que asseguram os direitos do contratante e da contratada mediante a execução de serviços.

Diante das normas de aspecto oral, foram observadas as regras de boa convivência acordadas e consentidas por todos os membros, que fazem referência à utilização inteligente e responsável do espaço físico da sede e dos recursos que ela proporciona. Como exemplo, pode-se citar: a obrigatoriedade de participação de todos na RG - Reunião Geral, a gestão dos recursos energéticos (iluminação, ar-condicionado, frigobar) de forma respeitosa com os outros e com o meio ambiente, a garantia da limpeza e organização da sede e o empréstimo responsável com obrigatoriedade de devolução dos itens da EJ, como: livros, materiais de papelaria, computadores, etc.

9.3.3. Artefatos visíveis

Analisar os artefatos visíveis em uma cultura organizacional, segundo Edgar Schein (1984; 2009), é essencial para compreender seus valores e características. Diante dessa segmentação, inclui-se a análise da estrutura física, dos rituais, dos símbolos e da linguagem, representando indicadores que podem ser considerados superficiais em uma cultura. Portanto, alega-se que a compreensão dos mesmos é crucial para inferir os princípios orientadores das ações e decisões de uma empresa, sendo um ponto de partida valioso para desvendar a cultura organizacional e facilitar

possíveis processos de mudança.

9.3.3.1. Estrutura física

Esse segmento visa descrever a sede da Empresa Júnior com o intuito de demonstrar como os membros organizam o ambiente de trabalho e quais características culturais são observáveis no mesmo. Portanto, atesta-se que a Dois é composta por uma sala no Instituto Central de Ciências Norte (AT-626) dividida em dois ambientes:

Figura 25 - Sala de Reuniões

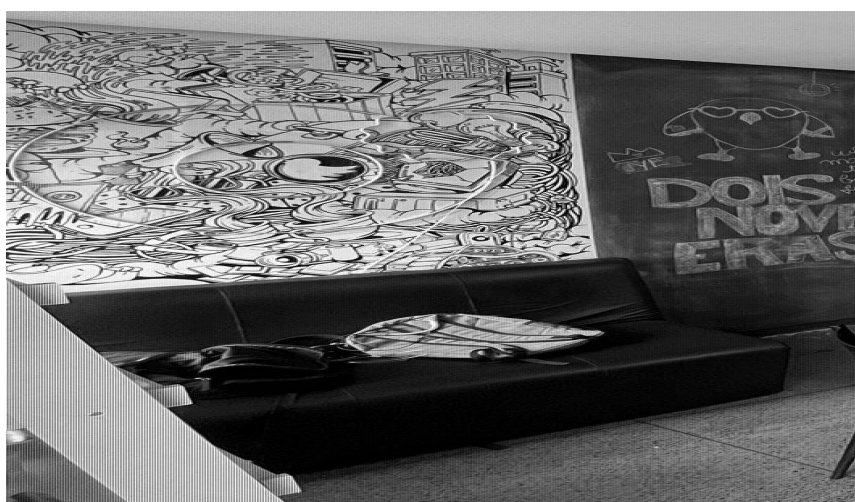


Imagem capturada na sede com apoio do colaborador Marcos Máximo

Figura 26 - Estante da Sala de Reuniões

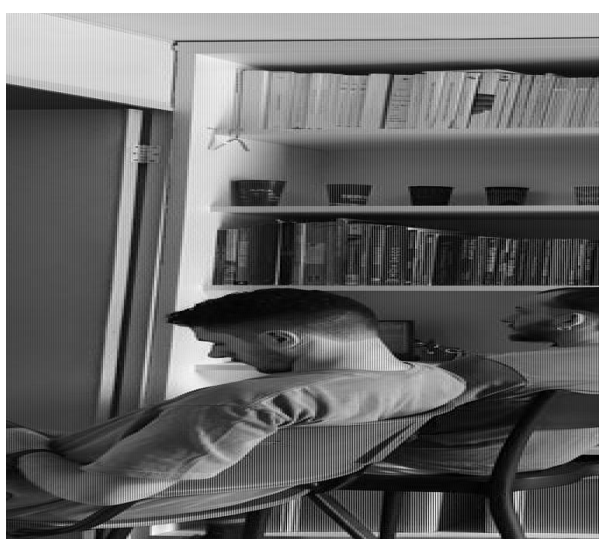


Imagem capturada na sede pela autora

A sala de reuniões, é composta por: uma mesa de madeira com seis lugares, utilizada para reuniões de equipes internas ou para reuniões presenciais de atendimento ao cliente; um sofá retrátil com extensor, que cria um ambiente para interações mais descontraídas, além de servir de local de descanso no horários alternados de expediente; uma prateleira amarela pequena com itens decorativos e uma prateleira extensa com livros doados por ex-membros, alguns prêmios recebidos e itens relacionados a história da EJ, que apontam para a valorização do seu passado e objetivam demonstrar, a sua criatividade e o seu foco em capacitação; uma parede estilizada com grafismos em preto e branco e outra personalizável com material adesivo de lousa de giz que tem suas artes adaptadas conforme diferentes tendências ou épocas do ano; e um armário que acomoda itens para limpeza e manutenção da EJ.

Figura 27 - Ambientação Aquário



Imagem capturada na sede com apoio do colaborador Marcos Máximo

A sala de trabalho é chamada pelos membros de *Aquário*, por ser cercada, em sua lateral esquerda, por uma parede de vidro, e por “abrigar as boas ideias”. Ela é composta por: baias de trabalho individuais e coletivas; um aparelho ar-condicionado; um frigobar; uma mesa verde com itens utilizados pela área de produção; dois armários que acomodam materiais variados; um *rack* que guarda documentos da empresa; um mural com foto dos membros e algumas paredes decoradas com diversos cartazes de eventos e cases já produzidos pela Empresa Júnior.

O conjunto de elementos encontrados neste espaço refletem o método de trabalho da EJ, que versa entre o formal e o informal, disponibilizando de espaços organizados com esmero para a execução de serviços, em contraposição a disposições dinâmicas de itens coloridos e vibrantes em suas paredes. O mural com a foto dos membros simboliza a valorização pessoal e o valor *ser ninho*, implicando que a sede da Dois pertence a todos.

Por fim, conclui-se que a sede da empresa júnior é caracterizada por uma atmosfera vibrante e criativa, adornada com diversos itens que fazem referência a sua história e com paredes personalizáveis, proporcionando um ambiente dinâmico onde os membros têm a liberdade de expressar sua criatividade através de intervenções artísticas. Nesse sentido, vale mencionar um aspecto destacado por um dos entrevistados:

São as pequenas coisas que mostram pra gente o que é a cultura organizacional e quem a gente é. Acho muito maneiro que o espaço da nossa sede passa muito a nossa cara, é como se lá fosse um espaço de construção física da cultura, entende? Tipo uma materialização, que a gente tem a chance de vivenciar todos os dias. [...] Por isso que eu acho que quem não vem no presencial, não consegue se conectar com a nossa cultura, com o nosso jeito de fazer as coisas. (entrevistado 8)

9.3.3.2. Rituais

Como destacado por Maria Ester de Freitas (1991) os *ritos* representam: a organização e suas atividades, rituais e cerimônias planejadas a fim materializar a cultura organizacional no cotidiano.

- **Trotes de aprovação:** Tradição em que a empresa se reúne para fazer ligações e comunicar as aprovações do Processo Seletivo de maneira

inusitada: descrevendo cenários improváveis ou situações engraçadas que inviabilizariam a aprovação de determinada pessoa no contexto daquela seleção em específico. Os trotes não tem nenhuma intenção de ofender ou traumatizar aos recém admitidos, se concretiza apenas como uma brincadeira personalizada para surpreender os estudantes com a notícia da aprovação e evidenciar o caráter jovial e descontraído da Doisnovemeia;

- **Job do ex-membro:** Essa é uma das primeiras atividades em equipe do Programa Trainee, que tem o intuito de integrar os estudantes aprovados e estimular o conhecimento sobre a história da organização por meio do contato com ex-membros. Assim, a diretoria seleciona acontecimentos importantes ou marcantes do passado da Doisnovemeia, divide os *trainees* em grupos, sorteia os temas e solicita que eles façam uma apresentação criativa sobre o tema pesquisado;
- **Job do Mural:** Essa prática visa promover a integração entre membros e trainees, estimulando a aproximação entre os mesmos e o reconhecimento da cultura organizacional. Dessa forma, em um grupo, os trainees precisam definir um tema e unir insumos sobre os membros (como idade, nome, curso, particularidades, gostos, etc), e montar uma apresentação visual e oral, justificando a estética e o storytelling do tema escolhido. O mural é montado fisicamente na sede da Doisnovemeia e fica em exposição até entrar uma nova geração de trainees;
- **Fantasmilha:** Consiste em uma campanha fantasma, ou seja, fictícia, estruturada no Programa Trainee para o primeiro *job* que segue a estrutura semelhante ao atendimento de uma conta publicitária tradicional. Para isso, a diretoria escolhe uma empresa ou marca e elabora uma proposta do que seriam as necessidades desse cliente, encenando como seria uma reunião de primeiro contato. Em seguida, os trainees se estruturam para aplicar todos os aspectos ensinados ao longo dos treinamentos e atuam em conjunto na construção de uma campanha. A finalização dessa etapa requer muito “sangue no olho” e perseverança para alcançar a aprovação da campanha pelo cliente. Aqui são analisados critérios, como: coerência, eficácia, qualidade e criatividade;
- **Refação:** Prática relacionada a rotina de *feedbacks* da empresa. Uma refeção consiste no ato de algum integrante necessitar refazer uma atividade devido a

uma avaliação construtiva feita pelo Assessor ou Diretor da área. Ela se fundamenta para garantir alta qualidade em todas as entregas da empresa;

- **Apadrinhamento:** Ritual em que membros que já tem experiência em suas áreas de atuação adotam (relacionamento pré-definido pela área de Gestão de Pessoas) os *trainees* recém chegados na empresa. Os padrinhos são responsáveis por auxiliar o *trainee* na sua jornada, tirar dúvidas e acolhê-lo dentro da Dois;
- **Check-in:** Essa atividade materializa-se em dois formatos. O primeiro, consiste na rotina diária de enviar uma saudação no *Telegram* (aplicativo de comunicação utilizado internamente) sempre que alguém vai iniciar o seu expediente, com o objetivo de sinalizar quem estaria disponível naquele horário para discutir assuntos pertinentes ao trabalho. O segundo é considerado uma espécie de “quebra-gelo” semanal, realizado no início de toda Reunião Geral, para atrair a atenção e engajar os membros, usufruindo de assuntos que estão em alta, piadas internas, referências à cultura organizacional ou ao passado da Dois;
- **Recreio Gostoso:** Momento de lanche coletivo e descontração dentro do horário de expediente, com o intuito de promover a integração e aproximação dos participantes desse projeto de extensão. Nesse caso, a Dois pode proporcionar a alimentação, ou convidar os membros a contribuírem com um alimento de sua escolha, podendo construir interações temáticas, ou não;
- **Estrelinhas:** Consiste em um formato de reconhecimento público, em que três membros são escolhidos como profissionais destaque por meio de um formulário de votação aberto e anônimo. Dessa maneira, para estimular o engajamento e a valorização de pessoas, mensalmente, são definidas as novas *estrelinhas*;
- **Mandou bem:** Prática de reconhecimento individual que parte exclusivamente dos diretores para os membros da empresa, com intuito de promover proximidade entre os diferentes níveis organizacionais e reconhecer pessoas que desempenham bem e, por vezes, não são percebidas pelos membros;
- **Ritual da Cadeira:** forma de reconhecimento quinzenal que acontece entre integrantes da empresa júnior, por afinidade ou por admiração pessoal. Quem recebe essa gratificação, tem 15 dias para usufruir da cadeira mais

confortável da sede da Dois e recebe uma RG temática em sua homenagem. Ao final desse tempo, o membro deve indicar outro integrante para recebê-la.

- **RG - Reunião Geral:** Rotina que acontece toda sexta-feira e conta com a presença de todos os membros ativos. Essa pauta de alinhamentos estratégicos serve para: evidenciar as principais entregas, demonstrar os serviços que têm sido prestados, realizar a aplicação de atividades e pesquisas de clima organizacional, proporcionar um espaço para co-construção de soluções e de serviços inovadores, anunciar reconhecimentos de membros, entre outros. Assim, ela se materializa como a principal forma de alinhamento estratégico e cultural da EJ;
- **Refresh:** Momento de descontração dentro da RG que é usado para reforçar os valores da Dois através de dinâmicas. A dupla responsável por essa prática é escolhida por sorteio ou indicação. Dessa forma, eles devem escolher um ou dois valores da cultura da Doisnove e meia para guiar a dinâmica e, ao final, os membros devem adivinhar de qual elemento cultural se tratava.
- **RA - Reunião de Área:** Alinhamento quinzenal que acontece internamente nas áreas de Atendimento e Vendas, Criação e Planejamento com o intuito de partilhar de boas práticas, tendências do segmento de atuação e dificuldades enfrentadas na condução dos serviços ofertados pela empresa. Essa pauta também pode ser utilizada para idealização de possíveis inovações e soluções para as dores vivenciadas no cotidiano dos membros;
- **REDIRÊs:** São reuniões semanais da diretoria em que são discutidas pautas sobre a estratégia da companhia, os resultados financeiros, o desempenho da organização e de seus membros;
- **Imersão da diretoria:** Refere-se ao processo trimestral intensivo no qual os líderes reúnem-se para promover integração, aproximação e alinhamento sobre a realidade organizacional e a estratégia da companhia;
- **Imersão:** Evento que ocorre sempre que uma nova geração de *trainees* é efetivada, com intuito de proporcionar uma discussão aprofundada sobre a realidade, cultura e o futuro da empresa júnior, além de pretender integrar e aproximar os membros;
- **Integrações externas ao horário do expediente:** Eventos propostos com o intuito de celebrar datas comemorativas em conjunto com os membros da

organização, gerando aproximação entre os integrantes da empresa, entretenimento e um clima organizacional agradável. São exemplos disso: Doisnovecareta (Carnaval), Doisnovemeiá (Festa Junina), 29666 (Halloween), Doisnoveceia (Natal), entre outros;

- **Cartinha:** Ritual que ocorre sempre que um membro conclui o seu ciclo de participação no projeto de extensão e registra formalmente sua despedida em uma RG. É considerado um momento muito emocional devido aos laços de amizade criados frente à convivência empresarial.

9.3.3.3. Símbolos

Os símbolos, no contexto da cultura organizacional, são representações visuais, auditivas ou tangíveis que carregam significados compartilhados pelos membros de uma empresa. Eles desempenham um papel importante na comunicação cultural e na construção de significados dentro do ambiente organizacional (Schein, 2009). No caso da Doisnovemeia, foi possível mapear:

- **Logotipo:** É difundido internamente que o significado desse símbolo está na representação do maior círculo como referência a universidade, o espaço negativo, exterior aos formatos centrais representavam o mercado, como representante do mercado sênior, enquanto o círculo com extremidades desiguais indicava a Doisnovemeia. Esse aspecto visual foi escolhido para refletir as características distintivas da Doisnovemeia, como uma agência publicitária, que se situa justamente na interseção entre esses dois espaços proeminentes (universidade e mercado).
- **Douglas, o passarinho verde:** A história desse mascote foi apresentada previamente no trabalho, mas vale destacar que essa figura materializa os valores pelos quais a organização preza, promovendo um senso de pertencimento e coesão entre os membros da equipe. Além dele representar uma ferramenta eficaz para comunicação interna e externa, reforçando a marca da empresa júnior, a presença do mesmo contribui para um clima organizacional positivo, criando uma atmosfera mais leve e amigável no ambiente de trabalho;

- **Piu - Piu - Piu:** Tradição oral dos membros de comemorarem grandes conquistas gritando em conjunto “Piu, Piu, Piu”, fazendo referência ao mascote, que é um pássaro;
- **Porta verde ou Portinha verde:** Esse termo foi adotado ao vocabulário dos membros, inicialmente como caráter descritivo da localização da sede, mas no presente momento, apresenta caráter emocional, referente à todas as experiências vividas na sede da empresa júnior. Dessa forma, mediante os objetos analisados na pesquisa, observou-se o uso frequente da expressão nas seguintes ocasiões: despedidas (*A porta verde sempre estará aberta para vocês*) e processos seletivos ou boas vindas (*A porta verde está aberta para receber novos passarinhos*);
- **Passarinhos:** Essa expressão, não apenas reflete o vínculo com o mascote adotado, mas também sugere características positivas associadas a pássaros, como liberdade, agilidade e colaboração em um contexto de equipe. Essa nomenclatura, reflete uma estratégia simbólica que busca fortalecer a identidade e coesão do grupo, contribuindo para a criação de uma linguagem interna única, reforçando o senso de pertencimento e promovendo uma atmosfera mais descontraída e amigável entre os membros da empresa.
- **Ninho:** Essa simbologia é utilizada para fazer referência à sede da empresa, demonstrando alinhamento simbólico com a imagem de seu mascote. Tal metáfora é responsável por criar uma identidade mais próxima e acolhedora entre seus membros, associando o espaço físico a um ambiente familiar e colaborativo. Transmite, assim, a ideia de que a sede não é apenas um local físico, mas um espaço que favorece o crescimento e desenvolvimento, assim como um ninho que abriga e nutre suas crias, como pode ser observado inclusive em um dos valores declarados da empresa o “ser ninho”.
- **Cadeira:** esse objeto refere-se a uma posição de destaque conquistada pelos integrantes da empresa através de uma indicação por desempenho ou afinidade.

9.3.3.4. Linguagem

Esse aspecto foi analisado tanto por meio das considerações levantadas pelos dos entrevistados, quanto pelo Manual de Voz da Marca, formalizado no

Brandbook da Doisnovemeia. Afinal, o último consiste em um guia completo que norteia toda a comunicação verbal, descrevendo a melhor linguagem a ser utilizada para criar uma forte ligação entre a própria empresa e o seu público-alvo.

Diante disso, constatou-se que a Doisnovemeia adota uma linguagem despojada e jovem, refletindo a vitalidade e a descontração que permeiam sua cultura organizacional. Ao expressar-se majoritariamente na primeira pessoa do plural, a marca busca estabelecer o senso de pertencimento de seus interlocutores ao ninho, promovendo uma comunicação clara e envolvente, alinhada à sua proposta irreverente.

O tom adotado é pautado pelo bom humor, onde piadas irônicas e ousadas têm seu espaço, sempre com a devida consideração para evitar qualquer forma de agressividade desnecessária. A marca incorpora palavras irreverentes em seu vocabulário, como "foda", "massa", "maneira", "do caralho", "da porra", "tá ligado", e "boto fé", respeitando, no entanto, os limites da imagem institucional ao evitar xingamentos gratuitos.

Além disso, destaca-se que ela adota uma postura inclusiva ao evitar linguagens específicas de grupos, proporcionando uma experiência de comunicação acessível a todos. Isso inclui não utilizar termos muito específicos de nichos, como: LGBTQIAP+, *k-poppers* (fãs do gênero pop da música coreana), *gamers* (pessoas interessadas por videogames), ou skatistas, a menos que a proposta/linha criativa da mensagem especifique tal uso.

Na busca pela expressividade, a marca explora campos semânticos, incorporando elementos como "ninho", "passarinhos", "voar alto", "debaixo da asa" e "sangue no olho," que enriquecem a comunicação com uma identidade única e culturalmente rica. Frente ao uso de abreviações, a EJ é parcimoniosa, evitando excessos, e utilizando abreviações comuns como "pra", "tá", e "aí". Abreviações como "vc," "btf," "pq," e "tbn" são evitadas para manter a integridade do idioma português.

A marca, jovem por natureza, é capaz de equilibrar o tom descontraído com a capacidade de falar de maneira séria, quando necessário. Este posicionamento reforça a versatilidade, permitindo que ela se conecte de forma autêntica com diferentes públicos, mantendo sempre a originalidade que a define.

9.4. A comunicação da Doisnovemeia

9.4.1. Panorama Geral

Ao revisitar os momentos-chave dos 27 anos de história da Doisnovemeia, foi possível compreender a evolução da identidade organizacional e certas estratégias comunicacionais utilizadas pela empresa ao longo de todos esses anos. Essa retrospectiva permitiu identificar como a empresa incorporou inovações e como construiu e reformulou sua narrativa durante sua jornada. Nesse sentido vale retomar a perspectiva da *comunicação como organização*, que determina a comunicação como um “processo organizante realizado por interações simbólicas” (DEETZ, 2001, apud Casali, 2006, p.39), de forma que a comunicação seja vista como um “elemento constitutivo das relações sociais” (Casali, 2006, p.43).

Na perspectiva da comunicação organizacional integrada, objetiva-se alinhar mensagens, canais e práticas de comunicação para assegurar consistência interna e externa. Seu propósito é estabelecer uma identidade organizacional robusta, fomentar relacionamentos positivos com diversos públicos e atingir os objetivos estratégicos da organização por meio de uma abordagem coesa e alinhada com os principais termos de comunicação (Kunsch, 2003; 2006; 2014; 2020).

Em decorrência do processo de *Rebranding* de 2020, a empresa júnior fundamentou um livro de marca ou *Brand Book* que desempenha um papel fundamental na gestão da comunicação organizacional, oferecendo diretrizes claras para o uso consistente dos elementos visuais da marca, como logotipo, cores e tipografia, em conjunto com um manual de voz da marca. Em conjunto, essas regras garantem uma representação visual uniforme em todos os materiais de comunicação, transmitindo uma imagem profissional e coesa.

Além disso, esse manual define a personalidade da marca, sua missão, visão e valores, assegurando que todas as comunicações reflitam esses atributos essenciais. Funciona como uma ferramenta orientadora para membros internos e externos, facilitando a adaptação da marca a diferentes canais de comunicação e proporcionando consistência ao expandir a empresa ou lançar novos produtos. Em resumo, o brandbook não apenas protege a integridade da identidade da marca, mas também guia todos os aspectos da comunicação de forma estratégica e eficaz.

Dessa forma, se torna válido analisar como a Doisnovemeia se comporta nas diferentes frentes da comunicação integrada e quais fundamentos são utilizados perante cada uma delas.

9.4.2. Comunicação Administrativa

Essa dimensão envolve a transmissão de informações relacionadas aos processos administrativos da empresa. Pode abranger desde comunicações sobre mudanças internas até orientações sobre procedimentos e políticas organizacionais (Kunsch, 2003). No âmbito empresarial júnior da Doisnovemeia ela é evidenciada em seu formato escrito e oral.

Diante dos comunicados escritos, destacam-se as comunicações formais sobre a abertura dos Processos Eleitorais dos cargos de assessoria, diretoria ou presidência, usados para garantir transparência sobre os cargos disponíveis, as competências necessárias, o funcionamento das etapas, os critérios que serão avaliados, os prazos para inscrições e envio dos documentos necessários em cada uma das etapas. Além desses, vale ressaltar as normas formalizadas por documentos impressos na EJ, como é o caso do Estatuto Social, do Regimento Interno e do Manual de Conduta. Outro ponto interessante de ser analisado é um produto de comunicação interna que tem grande foco gerencial chamado Manual de Vão para Iniciantes, que tem o objetivo de materializar os aprendizados iniciais da jornada *trainee*, com uma linguagem jovial, atrativa, indicando: o funcionamento da empresa, alguns feitos históricos, a cultura organizacional e os principais métodos de avaliação, comunicação e organização.

Frente ao aspecto gerencial oral, não se pode deixar de mencionar as formais REDIRÊs (Reuniões da Diretoria), em que são discutidas estratégias, metas, problemas e tomada de decisões. Enquanto na frente gerencial escrita, pode-se destacar os Relatórios de Desempenho dos *Trainees*, construídos em duplas formadas pelas figuras de gestão de pessoas e da liderança da respectiva área de cada colaborador, objetivando a definição precisa de insumos sobre os pontos de destaque e de evolução individual dos *trainees*. Vale salientar que tais avaliações são repassadas oralmente ao final da etapa avaliativa do Programa Trainee, com o

intuito de potencializar a conduta desses integrantes que, em breve, irão compor o quadro de membros.

As RGs (Reuniões Gerais) são rotinas semanais difundidas oralmente em formato de reuniões institucionais que se concretizam como fatores indispensáveis para o alinhamento da empresa. Nesse sentido, valoriza-se o caráter de obrigatoriedade da participação dos integrantes da empresa, encarando um baixo teor de flexibilidade diante da ausência nesses momentos, fato comprovado pela regra do expediente em modalidade híbrido que define a participação presencial em, pelo menos, três dias da semana, sendo um deles a sexta-feira das 14h às 18h. Nessa agenda são transmitidas: decisões hierárquicas que precisam ser acatadas pelos membros, comunicações participativas sobre momentos de crise, alinhamento entre áreas sobre a condução dos serviços em que estão envolvidos e, por último, interações sobre mudanças organizacionais formais que devem ser do conhecimento de todos.

Por fim, vale citar o relatório escrito formal de acompanhamento da EJ em parceria com os professores orientadores que visa trazer transparência sobre a atuação da empresa diante das frentes legais, financeiras e operacionais. Sua existência é decorrente da crise ética sofrida pela Doisnovemeia e dos planos de ação estabelecidos com os atuais professores orientadores para normalizar e legalizar o funcionamento da empresa em relação à Faculdade de Comunicação. Nesse sentido, regulador, ainda pode se mencionar Relatório Padrão de Frequência dos extensionistas que garante o registro de horas complementares para os empresários juniores.

9.4.3. Comunicação Interna

Diferente da comunicação administrativa, a comunicação interna tem um foco maior nos colaboradores, uma forte vertente de estímulo ao engajamento, usufruindo de canais específicos. Como visto em Kunsch (2003; 2006) a comunicação interna diz respeito à interação e troca de informações dentro da organização, fator que inclui a disseminação de valores, políticas internas, e a promoção de um ambiente de trabalho saudável, buscando engajar os

colaboradores e alinhar todos os níveis hierárquicos. Na Doisenovemeia, essa dimensão se consolida nas frentes de comunicação formal e informal.

A comunicação formal assíncrona se dá por meio do Telegram, aplicativo de mensagens instantâneas para dispositivos móveis e computadores, usado pela empresa júnior para discutir todos os assuntos relacionados ao trabalho. Então, é através desse canal de comunicação que os membros interagem sobre as contas, discutem sobre atividades em grupo, realizam processos criativos, trocam referências publicitárias, formalizam o início do expediente, recebem avisos urgentes sobre o funcionamento da empresa ou de eventos externos que devem participar.

Já a comunicação formal síncrona, se dá por reuniões de alinhamento, entre membros ou entre as diferentes áreas, para criações conjuntas ou alinhamentos, podendo acontecer presencialmente na sede da EJ, ou virtualmente, nos canais e vídeo-conferência Google Meet ou Zoom. Nesse sentido, por mais que as Reuniões Gerais tenham sido mencionadas no tópico de comunicação administrativa, dado seu caráter estratégico mais formal voltado para todos os níveis organizacionais, elas também são práticas inseridas para eficácia da comunicação interna.

A comunicação interna também é observada nos ciclos formativos dos membros, seja em treinamentos esporádicos sobre temáticas específicas, seja nos ciclos de treinamentos formais presenciais ou gravados do Programa Trainee. Conforme observação desses dois formatos, pode se constatar que a utilização de termos informais na oralidade dos oradores é presente para tornar os momentos mais atrativos e descontraídos, porém a figura que ministra os treinamentos costuma ser vista pelos com um ar de superioridade por conhecer o tema que está sendo explanado, fazendo com que os membros tendam a tratá-la com uma postura próxima ao formal, indicando apreço ao conteúdo e respeito.

Portanto, dentro desse contexto pode se constatar que todas as cerimônias voltadas para o processo de integração de novos estudantes: como os trotes, a integração de boas vindas, o apadrinhamento, os treinamentos de Ciclo Geral e Específico, os Recreios Gostosos, os feedbacks formais e as *refações* se mostram como cerimônias e atrativos determinantes, fazendo com que as mensagens difundidas nesse processo sejam definidoras e reguladoras de comportamentos dos futuros membros. Indicando a importância da seriedade nesse processo para fazer

com que as pessoas compreendam, desde sua chegada, como funcionam as coisas na EJ e o que é esperado delas.

A comunicação informal é bem característica da juventude atual, e, claro que em uma empresa júnior que preza pelos laços criados entre os membros, isso não seria diferente. A interação informal é vista em dois principais canais: o WhatsApp e um perfil fechado no Instagram. O primeiro, é o aplicativo utilizado para troca de mensagens rápidas sobre qualquer assunto que os membros desejem tratar que não esteja relacionado ao trabalho formal da agência, então acaba sendo um espaço de integração a nível pessoal, compartilhamento de memes e zoeiras. O segundo é considerado um perfil anti-institucional compartilhado entre os integrantes da empresa que é considerado um canal para compartilhamento de piadas internas, de fatos engraçados sobre a realidade dos membros e de coisas inusitadas que vivem durante sua jornada na empresa júnior. Para manter o profissionalismo e proporcionar a liberdade de expressão dos integrantes, destaca-se que esse perfil é privado, e somente membros e ex-membros podem ter acesso a ele.

9.4.4. Comunicação Institucional

Essa dimensão refere-se à construção da imagem e reputação da organização perante seus *stakeholders*. Essa frente visa fortalecer a identidade da empresa, promover seus valores e criar uma imagem sólida e positiva (Kunsch, 2003). O regaste histórico construído no trabalho, viabilizou a percepção de que o uso das redes sociais da empresa foi um aspecto chave para a construção do relacionamento com diferentes públicos, sendo que, atualmente, esses canais de comunicação têm objetivos e estratégias específicos. Nesse sentido, a pesquisadora conclui por meio de sua análise documental e informações compartilhadas nas entrevistas que o Instagram, além de ser a rede social que é mais utilizada pela empresa hoje, é considerado o principal ponto de materialização da comunicação institucional.

Isso acontece porque, no Instagram, a Doisnovemeia orchestra uma abordagem comunicativa que transcende a superficialidade, destacando-se como o palco principal para a manifestação autêntica de sua essência empresarial. O perfil se torna um canal para apresentar valores, o cotidiano operacional, cases

inspiradores, marketing de conteúdo, engajamento dos membros e conquistas notáveis. Nota-se que esse canal estratégico, é majoritariamente utilizado pelo público mais jovem, constituindo-se de um ponto focal para agregar valor à marca e atrair pessoas. É na interseção entre imagens visualmente impactantes e mensagens envolventes que a presença digital da Dois se solidifica, transcendendo o simples convencional para firmar uma conexão autêntica com a audiência.

A ousadia também é manifesta por meio do posicionamento assertivo sobre pautas sociais em voga, sinalizando uma postura atenta e responsável diante do contexto em que se insere. O engajamento nesses temas, sempre alinhado aos valores da empresa, ressoa não apenas como uma estratégia de marketing, mas como um compromisso com a participação cívica e a reflexão crítica de uma empresa júnior.

Figura 28 - Postagem relacionada a pautas sociais



Capturas de tela retirada do Instagram

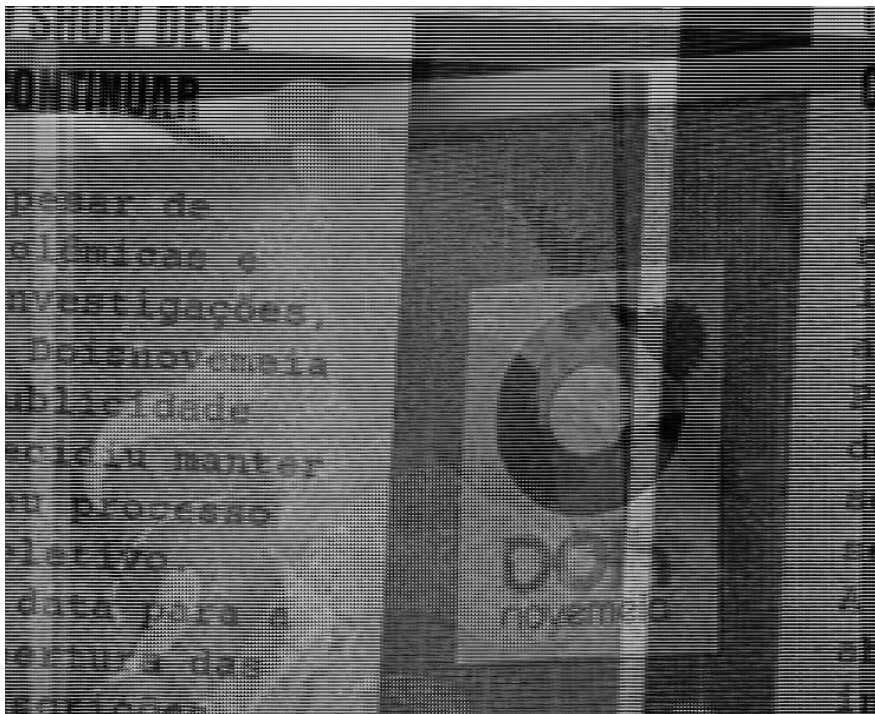
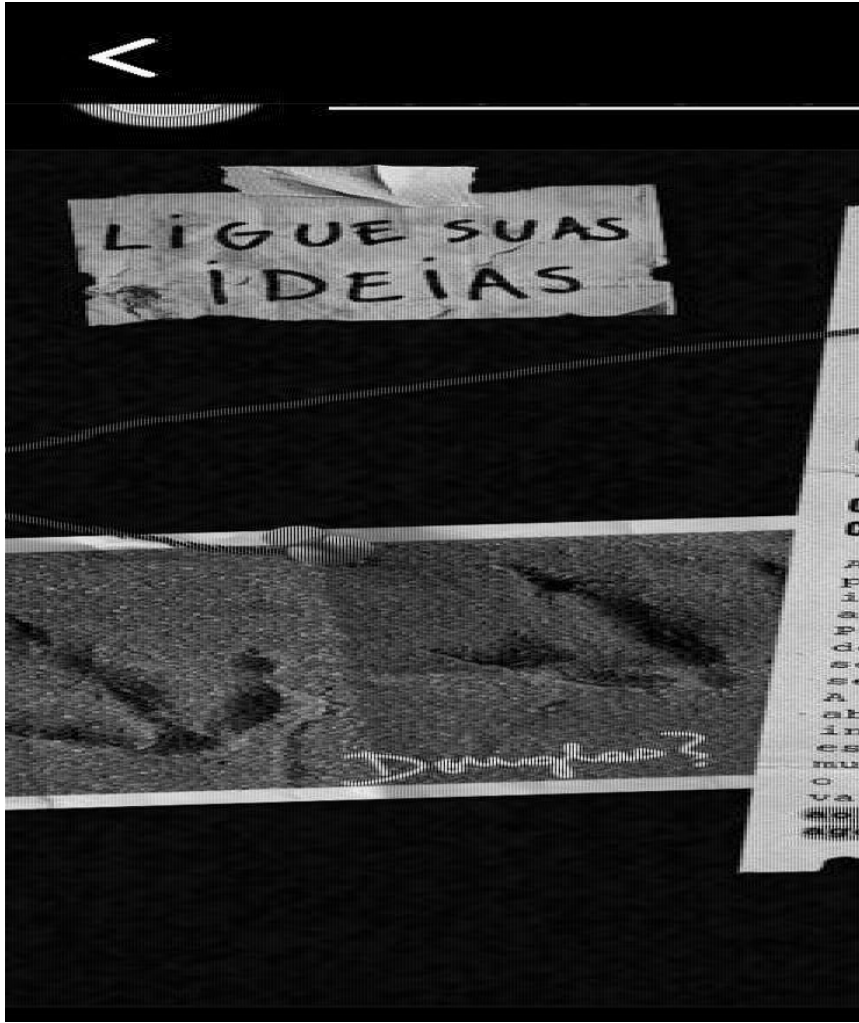
A seção de *stories*, um dos elementos mais dinâmicos do Instagram com registros que expiram em 24h, é tratada com a máxima parcimônia na empresa júnior. Evitando excesso de texto e legendas longas, principalmente nesse espaço, a abordagem tem de ser clara, objetiva e impactante. A brevidade, contudo, não

sacrifica a profundidade, mas antes aprimora a capacidade de capturar a atenção e envolver nosso público de maneira eficaz.

Em suma, a estratégia de comunicação no *Instagram* da Doisnovemeia não é apenas uma presença digital, mas uma extensão de sua identidade corporativa, essencial para consolidar a posição da empresa no cenário digital diante da comunidade acadêmica da FAC, do Movimento Empresa Júnior e dos seus prévios e futuros clientes.

Diante da comunicação institucional, não se pode deixar de mencionar as divulgações de processos seletivos da empresa júnior, que acontecem pelo próprio *Instagram* associadas a uma ação presencial em frente à sede da EJ. As mesmas chamam muita atenção por conseguirem comunicar a cultura organizacional, mesmo com a utilização de temáticas externas ao ambiente organizacional, que ainda conseguem se mostrar muito relacionadas aos valores da empresa. Para ilustrar isso, a pesquisadora selecionou o post de abertura das inscrições de dois processos seletivos, que aconteceram respectivamente em 2021 e em 2023. O primeiro seguindo o tema de mistério no laboratório e, o segundo, o tema de brasilidades. Em ambos, pode se notar a mesma linguagem ousada e jovial adaptada para o segmento criativo escolhido, porém com cores e estilos visuais completamente diferentes da identidade visual em vigor na empresa.

Figura 29 - Divulgação de Processo Seletivo de 2021
(disponível na página seguinte para zelar pela legibilidade)



Capturas de tela do Instagram

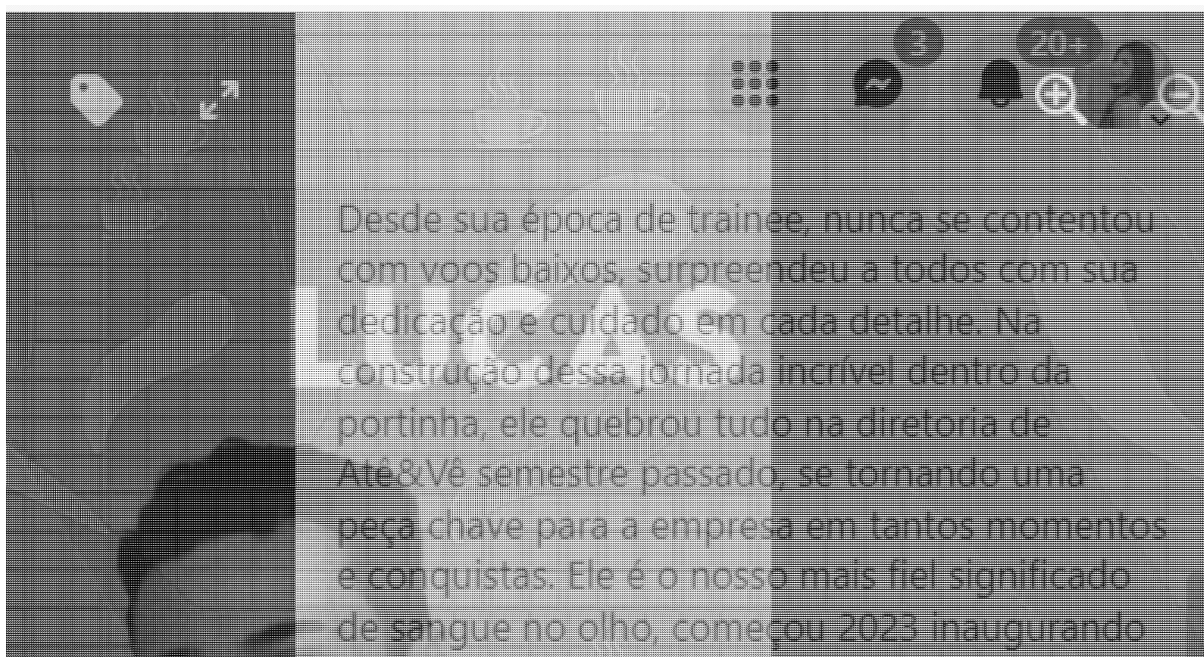
Figura 30 - Divulgação de Processo Seletivo de 2023

Capturas de tela do Instagram @doisnovemeia

Portanto, infere-se que esse formato de divulgação seletiva jovem, interativa e diferenciada desempenha um papel crucial na atração de talentos para essa organização. Ao adotar essa abordagem mais diferenciada, dinâmica e alinhada com a linguagem contemporânea, a empresa não apenas se destaca em meio ao seu cenário competitivo, mas também demonstra certo grau de compreensão do seu público-alvo. A utilização de formatos interativos, como vídeos e ações presenciais na FAC, além de cativar a atenção dos potenciais candidatos, também oferece uma prévia autêntica da cultura organizacional. Essa transparência e autenticidade são fundamentais para atrair indivíduos que compartilham valores e buscam um ambiente de trabalho alinhado às suas expectativas. A importância desse enfoque reside no fato de que a atração de talentos é cada vez mais influenciada pela identificação emocional e cultural. Um processo seletivo diferenciado não apenas atrai mais candidatos, mas, essencialmente, atrai aqueles que estão mais alinhados com a visão e valores da empresa. Isso contribui para a formação de equipes mais coesas e comprometidas e também fortalece a reputação da organização como um local de trabalho desejável e inovador.

Já no Facebook, atualmente, a EJ discorre mais abertamente sobre sua realidade organizacional, usando de legendas mais expansivas que no Instagram, transmitindo mensagens detalhadas e descontraídas, alinhando-se ao perfil de uma audiência mais madura, que valoriza informações completas e uma abordagem menos condensada. Nesse sentido, para mostrar como a Doisnovemeia se relaciona internamente para o público externo é válido destacar uma prática de valorização de pessoas, na qual os membros são exaltados no dia do seu aniversário com um post personalizado, tanto visualmente, quanto textualmente. Assim, a postagem evidencia a personalidade do e sua respectiva contribuição operacional para empresa, enfatizando os valores priorizados pela cultura e o jeito Doisnovemeia de se comunicar.

Figura 31 - Postagem de aniversário no Facebook



Captura de tela retirada do Facebook da Doisnovemeia

9.4.5. Comunicação Mercadológica

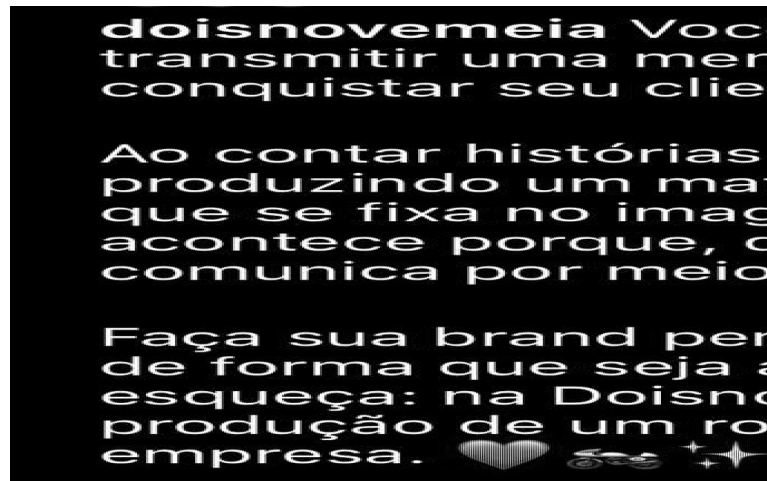
A última dimensão da comunicação a ser analisada está diretamente relacionada às estratégias de *marketing* e promoção de serviços. Por isso, ela envolve a comunicação voltada para clientes e consumidores que tem como meta promover a venda ou aprimorar a imagem das atividades ou dos produtos de uma organização (Kunsch, 2003). Na Doisnovemeia, essa frente não se mostra tão bem

desenvolvida, mas pode ser evidenciada através de diferentes práticas de comunicação.

Tanto no Facebook, quanto no Instagram são difundidas comunicações que usufruem de uma estratégia semelhante ao *marketing* de conteúdo, visando promover conhecimentos úteis e educar o seu público, construindo posicionamento de autoridade em determinado nicho e chamando atenção pelo seu jeito jovem e acessível de comunicar informações que são de interesse geral. Nesse sentido, as postagens além de trazerem um importante caráter informativo, também apresentam um viés empático e de solicitude, mostrando que a empresa júnior tem soluções interessantes, relacionadas àquele conteúdo, que podem impulsionar negócios e auxiliar possíveis clientes. Exemplos disso podem ser observados em:

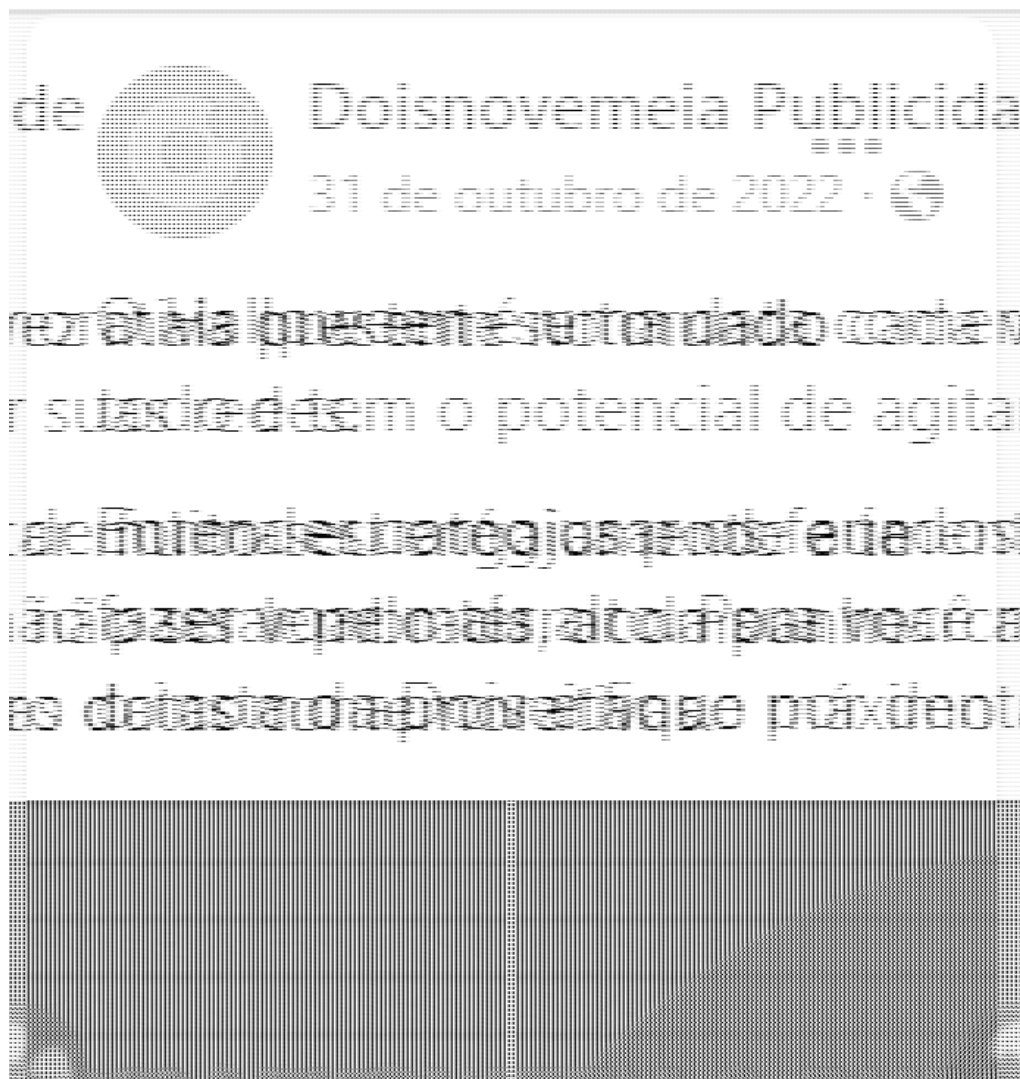
Figura 32 - Marketing de Conteúdo Instagram





Capturas de tela retirada da rede social Instagram

Figura 33 - Marketing de Conteúdo Facebook



Captura de tela retirada do Facebook

Além dessa abordagem mais conteudista, a Doisnovemeia também usa do Instagram para divulgar de forma direta os seus serviços, buscando interagir com seu cliente com uma abordagem comercial bem objetiva, como verifica-se em:

Figura 34 - Comunicação Mercadológica



Captura de tela retirada do Instagram

Vale destacar que o desenvolvimento de tais comunicações leva em consideração a pré-definição dos seguintes públicos-alvos: outras empresas juniores que desejam engajar seus membros fortalecer suas marcas; empreendedores de negócio próprio que querem construir sua marca e alavancar seus resultados; médias e grandes empresas que procuram se destacar no mercado de forma criativa.

Entretanto, pode-se perceber que o caráter mercadológico não é uma frente tão estruturada na EJ com a meta de promover vendas, abstendo-se da realização de algumas estratégias convencionais, como: anúncios pagos, participação em

feiras, eventos setoriais ou organização de eventos próprios para interação com clientes, prospecção ativa por ligações, *mail-marketing* ou campanhas de promoções e descontos. Portanto, pode se inferir que essa postura comercial menos incisiva pode ser atribuída especialmente ao escopo rotineiro de recepção passiva de clientes, no qual a empresa simplesmente aguarda os clientes em potencial manifestarem interesse ou procurarem os serviços oferecidos por ela, com baixa adoção de estratégias proativas de marketing e comunicação. Portanto, essa predominância da prospecção passiva pode ser vista como um obstáculo para o desenvolvimento pleno das estratégias de comunicação mercadológica.

10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo dessa pesquisa, buscou-se uma compreensão aprofundada acerca da realidade organizacional da empresa júnior Doisnovemeia por meio de uma análise significativa da sua cultura e das suas estratégias comunicacionais.

Para tanto, partiu-se da iniciativa de resgatar os marcos significativos dos 27 anos de história da EJ. Contudo, essa etapa revelou-se um desafio complexo e moroso, exigindo esforços consideráveis devido à ausência de uma base de dados unificada sobre a organização. Esta constatação aponta, não apenas para limitações em termos de armazenamento físico e digital da EJ, mas também para falhas decorrentes da falta de uma estratégia clara para identificação, documentação e disseminação de conhecimentos prévios adquiridos pela empresa júnior. Além disso, infere-se que a cultura predominante, fortemente orientada para a criatividade e inovação, pode ter favorecido a priorização de ideias e projetos novos, levando à subestimação ou negligência do conhecimento já existente ao longo de sua existência, fazendo com que a gestão do conhecimento não fosse uma frente priorizada.

Portanto, o levantamento histórico apresentado no trabalho, embora fundamentado em documentos de repositórios internos e externos, enfrentou desafios dada à dissipação desses materiais em canais e fontes distintas, inviabilizando, por vezes, a verificação rigorosa e o processo de dupla validação de fatos durante o tempo disponível para realização da pesquisa. Porém, foi uma

investigação essencial para promover realizações sólidas sobre a consolidação da imagem e identidade organizacional da Doisnovemeia ao longo do tempo, permitindo o reconhecimento de valores, como: ousadia, inovação, jovialidade e humor, presentes até hoje na forma como a empresa constrói suas relações sociais, sua cultura e sua comunicação

Dessa forma, evidencia-se que, embora os entrevistados tenham mostrado apreço pela história da empresa júnior, a falta de conhecimento substancial por parte de muitos, ressalta a urgência de aprimoramentos na preservação do conhecimento. Isso reforça a relevância do presente trabalho como um ponto de partida valioso para abordar essa lacuna e promover uma compreensão mais profunda e abrangente dessa trajetória empresarial. Afinal, ao entender sua jornada, a organização se torna capaz de identificar padrões, evitar a repetição de erros passados e fortalecer os aspectos positivos de sua atuação. Sendo que o caráter histórico também desempenha um papel essencial na construção da identidade da EJ, promovendo o engajamento dos membros, inspirando confiança entre os *stakeholders* e contribuindo para a coesão organizacional.

Frente à imersão analítica nos componentes fundamentais da cultura organizacional, pode-se concluir que a EJ guia-se pela missão de proporcionar oportunidades de desenvolvimento e inovação para os estudantes de comunicação. No cotidiano, esse aspecto é materializado pelos valores que direcionam: os comportamentos dos integrantes, a comunicação da empresa e a execução dos serviços. Esses aspectos refletem, de maneira geral, a valorização da diversidade, a determinação, a coragem para inovação, o senso de pertencimento e a autenticidade, delineando uma cultura dinâmica, jovial e alinhada com a identidade que vem sendo construída ao longo de toda história da Dois.

Todavia, atualmente, a entrada de estudantes na empresa júnior em períodos iniciais da graduação e modalidade de trabalho híbrido tem se mostrado como empecilhos diante: da retenção cultural, da motivação laboral e do engajamento dos membros, proporcionando uma convivência parcial entre os trabalhadores voluntários e dificultando a gestão de produtividade dos mesmos. Além disso, perante a vivência cultural, pode se destacar que o reforço do valor *ser ninho*, constatado pela unanimidade de respostas nas entrevistas citando esse como um

aspecto da cultura organizacional em relação aos outros valores que, ou não foram mencionados ou que os membros apresentaram dificuldades ao descrevê-los. A partir dessa constatação, pode-se inferir que, na atualidade, as pessoas têm buscado entrar na empresa júnior com o intuito predominante de fazer amigos e esse princípio de amizade e de companheirismo tem feito com que a liderança esteja enfrentando desafios frente sua autoridade e controle dos membros. Como apontam os relatos:

Eu tento estar disponível pra todo mundo, ser facilitador da diretoria e próximo dos membros e trainees, mas sinto que muita proximidade pode afetar a postura da liderança. (entrevistado 1)

Pra mim tem muito aquela dificuldade de separar o cargo profissional das nossas amizades. Parece que têm que existir momentos pra representar como é ser líder e como é ser amigo, mas tudo isso é muito difícil porque todo mundo é muito amigo. Não sei muito como separar as coisas [...] (entrevistado 5)

Cara, é meio surreal a ideia de que nós temos que olhar hierarquicamente pras pessoas da mesma idade que a gente, ainda mais que todo mundo se vê como amigos de curso, de trabalho e da vida mesmo (entrevistado 8)

Acho que a Dois não consegue separar muito bem o pessoal do profissional, isso já até atrapalhou algumas decisões difíceis que foram sendo prolongadas e acabaram gerando mais conflitos e desmotivação. (entrevistado 2)

Ainda assim, amparada pela análise histórica da companhia, as entrevistas e o detalhamento realizado acerca das diferentes frentes de comunicação organizacional integrada, pode-se concluir que a dinâmica comunicativa da empresa júnior Doisnovemeia Publicidade é profundamente entrelaçada com sua cultura organizacional, evidenciando a influência direta que os valores, rituais e símbolos culturais exercem nesse contexto. Tal observação é notória, tanto nas formalizações estratégicas e comunicacionais previstas no livro de marca, quanto na percepção dos membros sobre a interligação entre esses dois temas, apresentadas nos seguintes trechos:

Confesso que a Dois não teria sido minha primeira escolha, quando pensei em entrar em uma EJ, porque foi a empresa que teve menos presença na recepção dos calouros. Mas confesso que o mistério me chamou atenção, aí eu fui stalkear (expressão utilizada para referir-se ao monitoramento de redes

sociais) e achei aquela comunicação muito diferente, divertida, criativa, fiquei meio apaixonada [...] Sei lá eles tem umas cores muito diferentes e uns textos bem chamativos, me diverti muito descobrindo a dois nas redes sociais [...] E, cara, pra mim o mais legal é que até agora, a forma como eu fui recebida, os treinamentos, tudo indica que as características que eles alegam ter no instagram, eles realmente praticam. (entrevistado 11)

Eu não sei nem dizer o que acontece primeiro, se as pessoas percebem nossa personalidade pelo nosso instagram, tipo, se ele que molda como nós somos vistos, ou se nós conseguimos traduzir tão bem quem nós somos, que a galera já entende direto do que a gente tá falando quando o assunto é Doisnovemeia, por lá [...] Parece aquele paradigma, do que veio antes, o ovo ou a galinha? (entrevistado 5)

A comunicação é só mais um dos aspectos com que a nossa cultura organizacional se manifesta entre nós membros [...] Acho que percebo muito nossa cultura através do conjunto dos elementos visuais que a gente usa pra se comunicar, as cores, os grafismos, as edições de imagem, tudo isso cria um aspecto muito inovador e diferenciado, mas que não deixa de ser acolhedor e convidativo [...] Quem olha nossos perfis já entende que a gente é meio fora da gaiola. (entrevistado 4)

Acho que aqui a gente tem muito orgulho da cultura e percebemos que transmitir isso pra fora gera conexão [...] Aí a gente vem com nosso jeitinho: posts criativos e coloridos pra marcar nossa presença, criar uma identidade externa que geral reconhece [...] Tipo, em evento MEJ, chegam umas pessoas que a gente nunca nem viu, de uns cursos super distantes de comunicação, falando que ama a Dois, que queria ser da Dois e acho que nada disso aconteceria se a nossa comunicação e nossa cultura não fossem tão amarradas. (entrevistado 3)

Em vista disso, o estudo revelou que esses elementos culturais não apenas moldam, mas também sustentam e impulsionam as estratégias de comunicação na organização, criando um elo denso que viabiliza a conexão entre pessoas e desperta um forte patamar de atratividade. Portanto, essa interligação entre cultura e comunicação desempenha um papel fundamental no estabelecimento de uma forte atratividade por meio da criação de um ambiente coeso e autêntico.

Assim, a cultura organizacional, ao ser comunicada de maneira eficaz, molda a identidade da empresa, transmitindo valores, missão e visão de forma clara. Enquanto, uma comunicação alinhada com a cultura fortalece a autenticidade, construindo laços emocionais com *stakeholders* internos e externos. Essa coesão cultural, quando bem comunicada, além de atrair talentos e clientes que se identificam com os valores, também estabelecem uma conexão duradoura, contribuindo para a reputação positiva e a diferenciação no mercado.

Nesse contexto, conclui-se que a comunicação desempenha um papel crucial na disseminação dos valores culturais, pois é através dela que os membros da organização compreendem e internalizam as expectativas, objetivos e comportamentos valorizados. Além disso, a forma como a comunicação é conduzida reflete e influencia diretamente a cultura organizacional. De modo que, essa intrínseca relação possa ser observada, tanto diante dos rituais e rotinas operacionais descritos na pesquisa, quanto diante da análise comunicacional da E.J.

Diante da complexa tessitura que envolve a cultura organizacional e as práticas comunicacionais na empresa júnior, emerge uma gama de oportunidades para pesquisas futuras que aprofundem o entendimento sobre diversos aspectos cruciais. Primeiramente, a gestão do conhecimento no cenário do empreendedorismo júnior desponta como uma área carente de atenção, especialmente considerando as dificuldades encontradas na obtenção e organização de dados históricos. Uma pesquisa que se dedique a explorar estratégias eficazes para a preservação do conhecimento, identificação de lacunas e disseminação eficiente do saber acumulado pode ser valiosa para empresas juniores em geral, permitindo uma base sólida para aprendizado contínuo e inovação.

O desafio do trabalho híbrido também se revela como área promissora para pesquisas futuras, afinal, analisar como esses elementos impactam a retenção cultural, a motivação laboral e o engajamento dos profissionais voluntários pode fornecer *insights* valiosos para adaptar modelos organizacionais e estratégias de gestão.

A análise das práticas de comunicação mercadológica na Doisnovemeia também aponta para um campo frutífero de pesquisa. Investigar como empresas juniores podem aprimorar estratégias de marketing, promover vendas e enfrentar desafios de prospecção de clientes pode contribuir significativamente para o desenvolvimento dessas organizações. Nesse sentido, investigar, especificamente, como a interação cultural e comunicacional pode impactar na forma como os clientes percebem ou se atraem pela organização representa uma fronteira crucial para pesquisas que buscam aprimorar a coesão e autenticidade organizacional.

Ademais, o aspecto da atratividade representado nessa pesquisa pela interação entre a comunicação e cultura, pode ser investigado futuramente através

do campo de pesquisa do *employer branding*, que se refere ao processo estratégico de criação de uma imagem organizacional positiva e diferenciada para posicionar uma instituição como marca empregadora no mercado de trabalho. Isso acontece por meio da divulgação de suas principais características, como: “[...] o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos providos pelo emprego e que se identificam com a empresa empregadora” (AMBLER; BARROW, 1996, p. 187), com o intuito de atrair, engajar e reter talentos, consolidando a reputação da empresa como um local interessante para se trabalhar. Nesse sentido, estudos comparativos entre empresas juniores poderiam promover resultados promotores diante da compreensão da importância da cultura e comunicação diante da atratividade de pessoas.

Ao encerrar esta pesquisa, emerge também a necessidade de expandir o escopo de investigação para abranger outros cenários, explorando a comunicação e cultura de diferentes empresas juniores. O estudo aqui apresentado proporcionou uma compreensão aprofundada da dinâmica específica da Doisnovemeia Publicidade, entretanto, cada empresa júnior é única em sua cultura e estratégias comunicacionais. Logo, estender essa análise para outras organizações similares permitirá uma comparação mais abrangente, identificando padrões, diferenças e melhores práticas. Explorar outras empresas juniores não apenas contribuirá para um entendimento mais holístico do fenômeno, mas também oferecerá embasamentos para aprimorar a gestão de comunicação e cultura nessas organizações. Portanto, futuras pesquisas podem se dedicar a investigar a interação entre cultura organizacional e comunicação em empresas juniores de diversos setores, considerando variáveis como tamanho, localização geográfica e áreas de atuação, enriquecendo assim o campo de estudos sobre o tema.

Em suma, os desafios e as oportunidades identificados nesta pesquisa oferecem uma série de direções promissoras para pesquisas futuras. Ao explorar esses temas, pode-se contribuir não apenas para o entendimento aprofundado da realidade da EJ analisada neste estudo de caso, mas também para o avanço do conhecimento sobre dinâmicas organizacionais em empresas juniores.

11. REFERÊNCIAS

- ALBERT, S.; AHSFORTH, B.; DUTTON, J. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. **The Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, p. 13-17, jan. 2000.
- ALVESSON, Mats. **Organizational Theory and Technocratic Consciousness-Rationality, Ideology and Quality Work**. New York, Walter de Gruyter, 1987.
- ASHKANASY, N; WILDEROM, C; PETERSON, M. **The Handbook of Organizational Culture and Climate**. 2. ed. SAGE Publications, 2011.
- AVENI, A.; DEL FIACO, R.; DE GOIS, T. Empresas Junior: suas características com base nas pesquisas nacionais da Brasil Júnior e em Brasília no Distrito Federal. **Universitas: Gestão e TI**, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.uhumanas.uniceub.br/gti/article/view/3902/3076>. Acesso em 13 mai. 2023
- AVENI, A; FERREIRA, H. Empreendedorismo social: a inovação do movimento das empresas júnior no Brasil. **Universitas: Gestão e TI**, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.jus.uniceub.br/gti/article/view/3871/3154#>. Acesso em 13 mai. 2023.
- BANCALEIRO, José. **Employer Branding**. Stanton Chase, 2011.
- BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de Consumo**. Lisboa: Edições 70, 2005.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BETTEGA, Maria Lucia. **Manifestações Simbólicas e qualidade de relacionamentos no contexto organizacional**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 34., 2011, Recife. Anais. Recife: Intercom, 2011. p. 59 - 73.
- BOAS, Franz. **A mente do ser humano primitivo**. Tradução de José Carlos Pereira. 2. ed., Petrópolis: Vozes, 2011.

BOAS, Franz. **Antropologia Cultural**. Tradução de José Carlos Pereira. São Paulo: Contexto, 2023.

BONNETON, D. et al. Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 203-238, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>. Acesso em: 11 jun. 2023.

BUENO, Wilson da Costa. A Comunicação como espelho das culturas empresariais. In: Revista Imes – Comunicação, ano I, n.1, jul/dez 2000. p. 50-58. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/822/683; Acesso em 20 de out. de 2023

BURIOL, Silvana. **Comunicação e complexidade**: a cultura organizacional da Embrapa Trigo. Porto Alegre, 2012. 156 f. Diss. (Mestrado) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS. Orientador: Prof. Dr. Roberto José Ramos. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/4487/1/437600.pdf>. Acesso em 12 jan. 2022.

CALDAS, Miguel P. Prefácio. In: MARCHIORI, Marlene (Coord). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 29-46.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.6, dec. 2006. p. 1123-1144. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 de out. de 2023.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006. p. 32-55. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89299/228805.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 21 de out. 2023..

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução por Roneide Venâncio Majer; 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Acção Política*. Debates. Centro Cultural de Belém, Pará. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. Conferência promovida pelo Presidente da República em 4 e 5 de Março de 2005. Disponível em: [http://labds.eci.ufmg.br:8080/bitstream/123456789/62/1/CASTELLS%3B%20CARDO SO.%20Sociedade%20em%20rede.pdf](http://labds.eci.ufmg.br:8080/bitstream/123456789/62/1/CASTELLS%3B%20CARDO%20SO.%20Sociedade%20em%20rede.pdf). Acesso em 16 mai. 2023.

CASTRO, Cláudio. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 94-111, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138900>. Acesso em: 29 out. 2023.

Conheça o MEJ: <https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>

CURVELLO, João. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2.ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

Dados da CONCENTRO. Disponível em: <https://br.linkedin.com/company/concentro---federa-o-de-empresas-juniores-do-distrito-federal>. Acesso em 31 dez. 2022.

DIAS, Renato. **Comunicação e Cultura Organizacional: Tecnologias e redes digitais na mudança dos sistemas de trabalho na era da globalização**. São Paulo, 2009. 171 f. Diss (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC). Orientador: Prof. Dr. Eugênio Rondini Trivinho. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/5165/1/Renato%20Dias%20Baptista.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2023.

DUARTE, J; BARROS, A. (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. Grupo GEN, 2006. *E-book*. ISBN 9788522474400. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/>. Acesso em: 11 ago. 2023.

EAGLETON, Terry. **A ideia de cultura**. Tradução de Sandra Castello Branco. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

EAGAN, M. et al. **The American freshman: Fifty-Year trends**, 1966–2015. Los Angeles: Higher Education Research Institute, UCLA, 2016.

Empresa Júnior – o que é? E como funciona?. SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona,e3a048ae422fe510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

FINK, Arlene. **Conducting research literature reviews: From the internet to paper**. 5 ed. California: Sage publications, 2019.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. New York, Cambridge University Press, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Sedução & Carisma?** São Paulo: 1997. 305 f. Diss (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ Fundação Getúlio Vargas. Orientadores: Prof. Dr. Fernando C. Prestes Motta (EAESP/FGV) e Prof. Dr. Eugêne Enriquez (Université Paris VII), Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4445/1199700751.pdf?sequence=1&isAllowed>. Acesso em: 31 dez. 2022.

FREITAS, Maria Ester de. A Questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. São Paulo; Escola de Administração de Empresas de São Paulo. **Núcleo de Pesquisas e Publicações**, p.1-53, 1999. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3161/Rel03-1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20 mai. 2023.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Grupo GEN, 1981. E-book. ISBN 978-85-216-2397-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2397-7/>. Acesso em: 15 mai. 2023.

GOODENOUGH, Ward. **Culture, Language and Society**. Addison-Wesley, 1981.

HALL, Stuart. Reflexões sobre o modelo de codificação/decodificação: uma entrevista com Stuart Hall. In: HALL, Stewart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

HARARI, O. *Let's end the program-of-the-month syndrome: approaching change as focused process, not as collage of programs*. **Management Review**, New York, v. 80, n. 8, 1991.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Império**. Tradução de Berilo Vargas. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006.

HARRIS, L. C; OGBONNA, E. *A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations*. **Personnel Review**, V. 27, n. 2. 1998.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 6 ed. São Paulo: Loyola, 1996.

HÉNARD, F.; ROSEVEARE, D. Fostering quality teaching in higher education: Policies and practices. **An IMHE guide for higher education institutions**, v. 1, n. 1, p. 7-11, 2012.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**. Lisboa: Sílabo, 2003.

HOLLOWAY, J.; PELÁEZ, E. Aprendendo a curvar-se: pós-fordismo e determinismo tecnológico. **Revista Outubro**, v. 2, p. 21-29, 1998. Disponível em: <http://outubrorevista.com.br/wp-content/uploads/2015/02/Revista-Outubro-Edic%CC%A7a%CC%83o-2-02.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2023

JÚNIOR, V.; ALMEIDA, R; MEDEIROS, C. Empresa Júnior: espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 4, p. 665-695, 2014. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1/1>. Acesso em: 11 mai. 2023.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994

KELLER, Kevin. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand. **Journal of Marketing**, vl. 57, n. 1, p. 1-22, jan, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing Management: Analysis, Planning, and Control**. 8ª ed. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. **A Visão de**, v. 23, p. 87, 2020. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/64610708/comunicacinestratgica2%20\(1\).pdf#page=87](https://www.academia.edu/download/64610708/comunicacinestratgica2%20(1).pdf#page=87). Acesso em 10 de out. 2023.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3ª Edição. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LIMA, S.; ALBANO, A. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago, 2002.

LIPIETZ, Alain. O mundo do pós-fordismo. **Indicadores econômicos FEE**, v. 24, n. 4, p. 79-130, 1997.

LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D.. O pós-fordismo e seu espaço. **Espaço & Debates**, v. 25, p. 12-27, 1988. Disponível em: http://lipietz.net/ALPC/REG/REG_1987h-po.pdf. Acesso em 11 mai. 2023.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo**. Tradução de Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

Lei 13.267, de 6 de Abril de 2016: “**a Lei das Empresas Juniores**”. Disponível em: http://legislacao.planalfaceto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2013.267-2016?OpenDocument. Acesso em 26 jun. 2023.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. Tradução de Anton Carr e Ligia Cardieri. São Paulo: Ubu Editora, 2018.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2018. - (Série comunicação organizacional; v.2), [livro eletrônico].

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. in MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. (Série comunicação organizacional, v.1)

MASCARENHAS, A. Existe uma maneira brasileira de administrar? Uma discussão sobre a utilização do conceito de cultura na Administração e Antropologia. **Revista Científica do IMAPES**, p. 35-40, abr. 2004.

MICHAELS, Edward; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **La guerra por el talento**. Editorial Norma, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 1-20, 1993.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, n. 36, 2000.

NEGRI, Antonio. **O poder constituinte**: Ensaio sobre as alternativas da modernidade. DP&A Editora, 2002.

OLTRAMARI, A. P.; CORDOVA, R.; TONELLI, M. J. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 17, p. 750-764, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/BgkZDwh9nYKgft8WNt56YJM/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 20 mai. 2023.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J; CALDWELL, D. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256404?journalCode=amj>. Acesso em: 20 jul. 2023.

OREOPOULOS, P.; SALVANES, K. Priceless: The nonpecuniary benefits of schooling. **Journal of Economic perspectives**, v. 25, n. 1, p. 159-184, 2011. Disponível em:

https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257%2Fjep.25.1.159§ion_index=1§ion_name=big_story. Acesso em: 20 jul. 2023.

PAES, K; PAULA, A. P. Fordismo, pós-fordismo e ciberfordismo: os (des) caminhos da Indústria 4.0. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 19, p. 1047-1058, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/jdPSyBLskZhg6MBgfWKXBsF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mai. 2023

PASCARELLA, E.; TEREZINI, P. **How College Affects Students: A Third Decade of Research**. 2. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2005.

PIRES, Vladimir et al. Idéias-força no pós-fordismo e a emergência da economia criativa| Central ideas in post-fordism and the emergence of the creative economy. **Liinc em revista**, v. 5, n. 2, 2009. Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/3196>. Acesso em: 07 mai. 2023.

PORRAS, Jerry; COLLINS, Jim. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. *E-book*. ISBN 9788550808598. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550808598/>. Acesso em: 16 nov. 2023.

Projeção holográfica sai da ficção e começa a se incorporar à vida cotidiana. **Correio Braziliense**, Brasília, 26 mar. 2010. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/tecnologia/2010/03/26/interna_tecnologia.182075/amp.shtml. Acesso em 15 out. 2023

Título da matéria. Nome do jornal, cidade de publicação (se houver), dia, mês e ano.

RATTNER, H. Revisitando o “milagre” japonês. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 3, n. 28, 5 ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/54429>. Acesso em: 13 jan. 2023.

SANTOS, C. J. et al. A influência da comunicação na cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista EDaPECI**, v. 18, n. 3, p. 6-18, 2018. Disponível em: https://periodicos.ufs.br/edapeci/article/view/10082/pdf_1. Acesso em 19 de out. 2023

SEBASTIÃO, Sónia. Formatos da Publicidade digital: sistematização e desambiguação. **Comunicação e Sociedade**. Vol. 19, p. 13-24, 2011. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1583/1563>.

Acesso em 15 nov. 2023.

SCHEIN, Edgard. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgard. Uma nova concepção de Cultura Organizacional. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2. Winter, 1984. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769863/mod_resource/content/4/texto%2005%20-%20Schein%20Uma%20nova%20concep%C3%A7%C3%A3o%20de%20cultura%20organizacional.PDF . Acesso em: 20 dez. 2022.

SCHEIN, Edgar. **The corporate culture survival guide**. São Francisco: John Wiley & Sons, 2009.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Editora Record, 2015.

SIMAS, Renata. **Employer Branding**: a estratégia de atração da Geração Z por meio da Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Direito e Relações Internacionais, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados - MS, p. 40, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/2738/1/RenataRuizSimas.pdf>

Acesso em: 27 jun. 2023

SOUSA, Jorge. Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media. Porto, 2, 2006. Disponível em: <https://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>. Acesso em 12 de out. 2023.

SPRADLEY, James. **Participant observation**. Illinois: Waveland Press, 2016.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R.; DEVAULT, M. **Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2015.

TERRANOVA, Tiziana. *Free Labor: producing culture for the digital economy*. **Social Text**, 63, v. 18, n. 2, p. 33-58, 2000. Disponível em: <https://web.mit.edu/schock/www/docs/18.2terranova.pdf>. Acesso em 12 jun. 2023.

WOOD, Stephen. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, n. 6, p. 28-42, 1991. Disponível em: http://www.anpocs.com/images/stories/RBCS/17/rbcs17_03.pdf. Acesso em: 10 mai. 2023.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. Estudo de caso. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 18 out. 2023.

ZANON, Breilla. **Depois do pós-fordismo: as últimas décadas da razão material do trabalho**. Estudos de Sociologia, v. 25, n. 48, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/13504/9362>. Acesso em: 11 mai. 2023.

12. APÊNDICES

APÊNDICE 1



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Coleta de Dados para TCC

Eu, _____, portador(a) do RG _____, entendo os propósitos acadêmicos, os procedimentos metodológicos e os objetivos desta pesquisa realizada por Fernanda Meireles de Souza Lemos, portadora do RG 2815374, aluna do Curso de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação situada em à Campus Universitário Darcy Ribeiro ICC Norte - Instituto Central de Ciências Norte - Asa Norte, DF, 70910-900. AUTORIZO, portanto, o uso dos resultados obtidos nesta entrevista para fins de pesquisa. AUTORIZO, também, a divulgação pública dos resultados deste trabalho e entendo que os mesmos não serão usados para fins lucrativos, podendo me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e de que, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo.

Brasília, ____ de _____ de 2023.

Assinatura: Sujeito da Pesquisa

_Assinatura: Promotor(a) da Pesquisa

Assinatura: Orientador da Pesquisa

APÊNDICE 2

Roteiro genérico para entrevista semi-aberta - Doisnovemeia

Nome:

Curso/Habilitação:

Tempo na Doisnovemeia:

Cargo:

1- O que você sabe sobre a criação e a história da Doisnovemeia? Que eventos ou características das pessoas você acredita que fizeram ela chegar onde está hoje? Podem ser coisas positivas ou negativas.

2- Por que você escolheu a Doisnovemeia? Qual diferencial você reparou diante das outras EJs, projetos de extensão ou estágios tradicionais?

3- Como é sua rotina diante da participação da empresa júnior?

4- Como você definiria o seu relacionamento com as demais pessoas da Doisnovemeia? E com os *stakeholders* - MEJ, Professores, Alunos, CDT, etc

5- O que é uma geração na empresa júnior? Por que elas existem? Qual é a importância delas na realidade dos membros? Quais são as gerações ativas atualmente na Dois e quais os seus nomes?

6- Você conhece a missão, os valores e os rituais da Doisnovemeia? Como você os descreveria?

7- Qual você acredita ser a importância dos valores da EJ?

8- Por onde você descobre as coisas que acontecem na EJ? Como você avalia essa comunicação interna (para membros e trainees) e externa (para clientes e outros *stakeholders* da Doisnovemeia)?

10- Você nota alguma relação entre a forma com que a Doisnovemeia se comunica e a sua cultura organizacional?

APÊNDICE 3

Roteiro destinado a entrevista semiaberta com Diretora de Gestão de pessoas

- 1-** Qual é a função da Diretora de Gestão de Pessoas na Doisnovemeia? E da Assessora?
- 2-** Como funciona o processo seletivo na Doisnovemeia? Quais são as etapas e como a cultura organizacional é avaliada nesse processo?
- 3-** Como funciona a recepção de novos membros diante do processo trainee?
- 4-** Como funciona o expediente na Doisnovemeia? Quais são os métodos utilizados para controle de produtividade? E quais flexibilidades são aceitáveis nesse cenário?
- 5-** Quais são as práticas utilizadas para o reconhecimento dos membros?
- 6-** Existe alguma prática consolidada que estimule o encareiramento ou plano de desenvolvimento de membros na EJ?
- 7-** Quais são os principais rituais da EJ? Como eles são conduzidos?

APÊNDICE 4

Roteiro destinado a entrevista semiaberta com Diretoria de Marketing

- 1- Como funciona a rotina da Equipe de Marketing?
- 2- Qual você diria que é o objetivo da Equipe de Marketing na Doisnovemeia? E Qual estratégia utilizada pela Equipe de Marketing para definir o que vai ser comunicado?
- 3- O que você citaria como pontos fortes na comunicação da Doisnovemeia? E pontos fracos?
- 6- Você acha que a cultura organizacional influencia de alguma forma a comunicação? Como você imagina isso? Mencione, se possível, exemplos práticos.
- 7- Existe algum formato de avaliação dos resultados da comunicação da Doisnovemeia?

Comunicação Interna

- 8- Quais são os canais de comunicação interna que vocês utilizam?
- 9- Quais vocês acreditam ser os maiores desafios de comunicação interna na Doisnovemeia atualmente?
- 10- Além dos canais de comunicação formal, usados para recados institucionais, operacionalizações, organizações de equipe, que formas de comunicação informal que existem na realidade atual da Doisnovemeia?
- 11- Vocês utilizam alguma ferramenta, canal ou ritual que viabilize a participação dos membros nas decisões da EJ?
- 12- De que maneiras você acha que a cultura é comunicada nos meios utilizados pela Doisnovemeia? Existe alguma prática recorrente ou iniciativa que reforce a história da EJ?

Comunicação Externa - Institucional

13- Quem são os *stakeholders* (públicos estratégicos) definidos por vocês?

14- Vocês pensam na cultura ao se comunicar com esses *stakeholders*? Que elementos da cultura devem ser transmitidos em cada uma dessas interações?

Comunicação Externa - Mercadológica

15- Vocês tem alguma pesquisa de satisfação / pós venda com os clientes? Qual o objetivo dela e como são avaliadas e divulgadas as respostas?

16- Vocês utilizam alguma prática de anúncios pagos? Se sim, como é conduzida sua estratégia?