



## Influências institucionais na difusão de ideias de gestão: A adoção de conceitos e práticas de gestão por empresas juniores de administração

### Institutional influences on management ideas diffusion: The adoption of managerial concepts and practices by management junior enterprises

**Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo**

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil

[oliveiraisaac123@gmail.com](mailto:oliveiraisaac123@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5094-3432>

**Samir Adamoglu de Oliveira**

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil

[samir.oliveira@academico.ufpb.br](mailto:samir.oliveira@academico.ufpb.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4978-0557>

**Recebido:** 02 Maio 2022

**Revisado:** 13 Dezembro 2022

**Aceito:** 18 Janeiro 2023

**Objetivo:** investigar como ocorre o processo de difusão de conceitos e práticas de gestão no contexto de Empresas Juniores do curso de Administração situadas na região da Paraíba (PB), Pernambuco (PE) e Rio Grande do Norte (RN). **Metodologia:** Fundamentada no Institucionalismo Organizacional, tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, pautada por entrevistas com roteiros semiestruturados e documentação, sobre os quais aplicou-se análise de conteúdo de ordem temática. **Principais resultados:** Na análise empreendida em âmbito regional, revelou-se que: (i) há difusão de conceitos e práticas entre as organizações abordadas para o estudo; (ii) os atores responsáveis por esse processo são as próprias EJs e Federações atuantes no campo do movimento júnior; (iii) o mecanismo de *benchmarking*, mediante comunicação e interação em eventos, é percebido como o principal meio de difusão; e, (iv) o isomorfismo mimético e pressões coercitivas foram identificados como as principais influências institucionais operantes neste campo organizacional. **Contribuições acadêmicas:** A difusão de conceitos e práticas de gestão estudada é fortemente influenciada pela natureza em rede dos atores do campo e pelas condições interacionais e de referência das EJs, e entre elas e as Federações do movimento júnior, permitindo aos seus praticantes avaliarem a efetiva legitimidade e utilidade das ideias adotadas em suas realidades. **Contribuições práticas:** Os cursos de graduação/pós-graduação, docentes envolvidos em colaborar/orientar discentes envolvidos nas EJs, bem como os próprios conteúdos que são introduzidos em Escolas de Negócios e cursos profissionalizantes são fatores cruciais na comoditização de 'ideias de gestão' a partir do que se ensina e se discute nesses contextos, impactando a (re)circulação de ideias entre os participantes do MEJ no desenvolvimento de efetivas inovações e na adequação da estratégia e das ideologias de cada EJ à sua realidade, e não apenas aos imperativos ditados pelas federações estaduais e pela BJ.

**Palavras-chave:** Empresas Juniores; difusão; pressões institucionais; ideias de gestão; conceitos e práticas de gestão.

#### Abstract

**Purpose:** to investigate how the process of diffusion of managerial concepts and practices occurs in Management Junior Enterprises (JEs) in the states of Paraíba (PB), Pernambuco (PE) and Rio Grande do Norte (RN). **Methodology:** Using Organizational Institutionalism, qualitative research was conducted, guided by semi-structured interviews and documents, applying thematic content analysis.

**Main results:** Our regional analysis revealed that: (i) there is diffusion of concepts and practices among the organizations studied; (ii) the actors responsible for this process are the JEs and Federations working in the field of the junior movement; (iii) benchmarking through communication and interaction at events is the main mechanism for diffusion; and, (iv) mimetic isomorphism and coercive pressures were identified as the main institutional influences operating in this organizational field. **Academic contributions:** The diffusion of managerial concepts and practices studied is strongly influenced by the networked nature of the actors in the field and by the interactional and referential conditions of the JEs, and between them and the Federations of the junior movement, allowing their practitioners to evaluate the effective legitimacy and usefulness of the ideas adopted for their realities.

**Practical contributions:** Undergraduate/postgraduate courses, professors involved in collaborating/supervising students involved in EJs, as well as the very contents that are introduced in Business Schools and professional courses are crucial factors in the commoditization of 'management ideas'

from what it is taught and discussed in these contexts, impacting the (re)circulation of ideas among EJM participants in the development of effective innovations and in the adequacy of the strategy and ideologies of each EJ to its reality, and not just to what is mandatory by the state and national Federations.

**Keywords:** Junior enterprises; diffusion; institutional pressures; management ideas; managerial concepts and practices.

## 1. Introdução

Segundo a Lei 13.267/2016, Empresas Juniores (EJs) são associações civis sem fins lucrativos formadas por estudantes de cursos de graduação de Instituições de Ensino Superior (IES), objetivando realizar atividades práticas ligadas às suas áreas de atuação (Brasil, 2016). Essas empresas participam de um movimento maior, que as engloba em uma rede interorganizacional, cujas interrelações constituem a realidade de um ambiente institucional. O Movimento Empresa Júnior (MEJ) é composto por entidades que estruturam o apoio e a representação das EJs, como as Federações, Núcleos de Empresas Juniores e a própria Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), cuja visão dos entes em conjunto é denominada Sistema MEJ (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2015). Entretanto, as EJs são atores independentes entre si e entre essas instituições, apesar destas funcionarem de maneira a fomentar a interdependência. As EJs espelham-se em outras participantes do MEJ para sua criação, além de sofrerem pressões para se assemelharem entre si, em função do processo de 'federação' – que caracteriza a entrada formal no Movimento, tendo como instrumento uma espécie de processo de seleção das empresas aptas a se associarem – a partir da adoção de "boas práticas de gestão" (Penha *et al.*, 2015).

Nesse ecossistema institucional, destaca-se o fato das organizações sofrerem pressões ambientais, de forma a tentar torná-las mais homogêneas em relação aos demais atores presentes no meio (Boxenbaum & Jonsson, 2017). Adicionalmente, neste meio (aqui entendido como um campo organizacional), as EJs estão envoltas em uma esfera de conceitos – relativos a ideologias, declarações formais, ou, na esfera organizacional, concepções como missão, visão e valores organizacionais – e de práticas – atividades que são realizadas e adotadas pelas organizações como parte de sua operação e funcionamento. Esses conceitos e práticas representam 'ideias de gestão' que se difundem dentro de/entre campos organizacionais, fazendo circular conhecimentos específicos (técnicos e tecnológicos), sendo apropriadas e traduzidas por diferentes tipos de organizações, fomentando e disseminando inovações e, assim, institucionalizando a Administração na sociedade (Abrahamson & Piazza, 2019; O'Mahoney & Sturdy, 2016; Wedlin & Sahlin, 2017). Assim, analisamos de que maneira tais pressões institucionais ocorrem no contexto das EJs, esclarecendo, ainda, a forma com que essas ideias de gestão – na figura dos conceitos e das práticas de gestão – são difundidos entre os atores desse campo.

Trabalhos acerca de EJs de Administração ainda são escassos, vide o levantamento bibliométrico feito por Bervanger e Visentini (2016), identificando a ocorrência de apenas 23 estudos sobre o tema entre os anos de 2004 e 2014, havendo, dentre esses, apenas Penha *et al.* (2015) retratando o tema da institucionalização. Também, em levantamento realizado para o presente estudo, identificamos a presença de cerca de 50 artigos indexados no Portal de Periódicos CAPES, e apenas 15 artigos presentes na base SCOPUS. Entretanto, nenhum deles tratava da temática institucional, enfocando geralmente as temáticas de 'empreendedorismo' e 'gestão de projetos'. Logo, há espaço para aprofundamento nos estudos acadêmicos acerca das EJs, já que o MEJ é um dos maiores expoentes de inovação na aprendizagem dentro de IES, pela integração teoria x prática, pelo fato de as EJs qualificarem profissionais para atuações futuras, e oferecerem soluções para os problemas empresariais (Portal da Indústria, 2017). A escassez é maior quando se fala da quantidade de estudos que utilizam um olhar institucionalista enquanto lente teórica de análise (Bervanger & Visentini, 2016).

Centramos a justificativa desse trabalho na busca por uma maior contribuição teórica para o campo do MEJ, visando entender melhor seu funcionamento a partir do Institucionalismo Organizacional. Delimitamos, também, os fins práticos que o trabalho oferece para as EJs como sendo a possibilidade de entendimento sobre que tipos de conceitos e práticas introduzidos no contexto das EJs são difundidas por uma justificativa de aumento de eficiência real, ou apenas por pressões institucionais de conformidade. Assim, consideramos que a reflexão acerca dos conceitos e práticas difundidos e adotados pelas EJs permite aos seus membros avaliarem a efetiva utilidade e legitimidade daqueles em meio à sua realidade, ultrapassando a irrefletida adoção induzida por pressões ambientais, que podem limitar o potencial desse ecossistema naturalmente inovador. Ademais, o presente estudo aprofunda o conhecimento acerca de quais são, especificamente, essas práticas de gestão sustentadas por organizações como as EJs, na intenção de compreender como elas são difundidas/disseminadas nesse contexto institucional de referência. Tal conhecimento configura-se

como relevante ao passo que auxilia a comunicar e divulgar boas práticas de gestão em um campo que, conforme argumentamos em nosso estudo, contribui não apenas para o desenvolvimento acadêmico e profissional de estudantes mas, potencialmente, também, para a profissionalização do campo da Administração (Bort & Kieser, 2019; Engwall, Kipping & Üsdiken, 2016).

Dessa maneira, investigamos como ocorre o processo de difusão de conceitos e práticas de gestão no contexto de Empresas Juniores do curso de Administração situadas na região da Paraíba (PB), Pernambuco (PE) e Rio Grande do Norte (RN). Para isso, explicitamos os principais conceitos e práticas disseminados(as) pelo Movimento Empresa Júnior (MEJ), caracterizando o papel e atuação dos principais atores representantes do MEJ no processo de difusão. Em seguida, identificamos os principais conceitos e práticas que regem a atuação das EJs abordadas para, então, analisarmos os processos e mecanismos de apropriação de conceitos e práticas difundidos(as) pelos representantes do MEJ, nas EJs abordadas.

## 2. Revisão teórica

### 2.1. Institucionalismo organizacional

Grande parte dos Estudos Organizacionais estão focados em uma lógica economicista e utilitarista dos fenômenos organizacionais, trazendo uma perspectiva fortemente influenciada por correntes normativas e prescritivas de análise (Machado-da-Silva; Gonçalves, 1997). No entanto, visões focadas na Sociologia têm oferecido alternativas de análises voltadas à natureza social e simbólica de tais fenômenos, sendo o Institucionalismo Organizacional a alternativa mais expressiva em âmbito contemporâneo (Scott, 2014; Suddaby, 2013). Para essa perspectiva, as organizações são vistas como entidades que participam de um ambiente e que interagem com ele, de forma a buscarem tornar-se mais parecidas com seu ambiente (legal, organizacional e social), de forma a ganhar legitimidade pela adequação às normas sociais presentes no meio organizacional (Tolbert & Zucker, 1997). Isso desafia a noção eficientista de adoção de práticas e, inclusive, contribui para atenuar a força do argumento de que apenas as empresas mais eficientes sobrevivem (David, Tolbert & Boghossian, 2019).

A noção de legitimidade é alicerçada no conceito de campo organizacional trazido por DiMaggio e Powell (1983). O campo configura o ambiente que envolve a organização, composto por atores ligados às suas operações, como fornecedores, consumidores, agências governamentais e outras organizações (concorrentes ou aliadas) que estejam no mesmo setor/ramo, configurando uma área reconhecível da vida institucional daquelas. Estando o campo organizacional estruturado, surgem poderosas forças que compelem as organizações à tendência de se tornarem similares. Todavia, não apenas os atores dentro do campo institucional são influenciados pelo mesmo, como também, recursivamente, esses mesmos atores conseguem influenciar essa estrutura, mediante suas práticas (Scott, 2014).

Vemos no Institucionalismo Organizacional, portanto, uma lente teórica viável para se explicar os processos pelos quais organizações em um determinado contexto/ambiente tornam-se mais parecidas, em função de uma busca por maior eficiência (ao comparar-se com outra organização exemplo, a título de ilustração) e legitimidade social, a partir da conformidade às demandas sociais (Boxenbaum & Jonsson, 2017; Greenwood, Oliver, Lawrence & Meyer, 2017). Os '*drivers*' para esse processo são discutidos a seguir.

### 2.2. Pressões institucionais em campos organizacionais

Ainda que dependente da natureza de sua atividade econômica, todas as organizações lidam com pressões técnicas e institucionais, pois elas transacionam recursos à luz de aspectos da faceta técnica do ambiente (i.e., questões instrumentais de ordem eficientista), mas são constituídas, também, por elementos do ambiente institucional (i.e., adequação às exigências sociais) (Scott, 2014). A adoção de práticas nas organizações visando angariar legitimidade e acesso a recursos dentro do ambiente institucional é apontada por DiMaggio e Powell (1983) como sendo provocada por mecanismos que influenciam as organizações a se tornarem similares ou, no caso, parecidas a outras organizações presentes em um mesmo campo organizacional. O efeito desses mecanismos é o que aqueles autores conceituam como isomorfismo, isto é, o resultado potencialmente oriundo de processos de difusão de ideias, práticas, e estruturas prescritas num determinado campo organizacional, diante da necessidade de as organizações se legitimarem social e tecnicamente (Boxenbaum & Jonsson, 2017). São três os tipos de isomorfismo:

- **Coercitivo:** o conjunto de pressões de ordem social de organizações sobre as outras organizações do ambiente em que interagem, e que as fazem adotar mudanças em uma direção de adequação a alguma demanda. Os maiores representantes são os órgãos

governamentais e reguladores e o ambiente legal das organizações;

- **Normativo:** representado pela figura dos profissionais enquanto vetores de importação e implementação de práticas e normas organizacionais advindas de fatores como a formação superior; a interação com associações profissionais, sendo essas entidades imbuídas de modelos próprios que são difundidos pelo contato daqueles profissionais com esses modelos; e,
- **Mimético:** é uma resposta isomórfica à incerteza imprimida pelo ambiente, de modo que as organizações buscam outras participantes de seu ambiente legitimadas como modelos, tidas como bem-sucedidas para 'imitar' práticas e estruturas, com fins a resolver seus problemas de eficiência, por exemplo.

Assumimos que as pressões isomórficas são influenciadoras da homogeneidade de práticas observadas nos campos organizacionais, configurando-se como influências institucionais potentes, juntamente com aspectos como valores, normas e padrões de conduta também são fruto de processos de institucionalização.

Outro conceito importante é o de '*decoupling*' (desacoplamento), que significa a adoção cerimonial de práticas a partir de uma tentativa de se adequar às demandas do ambiente organizacional, mas ainda buscando uma manutenção dos padrões eficientistas internos (Boxenbaum & Jonsson, 2017). Nesse contexto, a organização segue as demandas do campo organizacional pela adoção de determinadas práticas, que entram em divergência com as reais demandas por eficiência intraorganizacionais. Nesse caso, há um desacoplamento entre a adoção da prática e a efetiva internalização da mesma quando ela se torna parte da estrutura cognitiva, dos valores organizacionais, balizados pelo aspecto cultural da entidade (Bromley & Powell, 2012). Isso auxilia a distinguir entre a adoção cerimonial e 'desacoplada', e a real institucionalização de uma determinada prática.

A difusão de práticas, por sua vez, representa um vetor para a adoção de novas formas realizadoras dentro de um campo organizacional (Guler, Guillén & Macpherson, 2002), mediante um processo de institucionalização assentado na lógica de dependência de recursos, na comparação entre organizações, e nas ligações de *networking* entre as empresas – processo que tem influências internas e externas à organização, sendo mecanismo balizado tanto por dimensões técnicas, quanto por dimensões culturais (Meyer, 2009). É interessante pontuar que a difusão é um conceito confundido com o de isomorfismo, mas nem sempre sinônimo, onde, por vezes, aquele é o processo que leva ao isomorfismo (Boxenbaum & Jonsson, 2017); entretanto, estando dissociado do fator legitimidade – que é uma premissa básica do isomorfismo –, a difusão pode ser um processo que não leva ao fim de obtenção de legitimidade, mas apenas a apropriação e consumo de ideias, conceitos, modelos etc., disseminando e "popularizando" tais elementos.

No contexto organizacional, práticas são formas particulares de se conduzir as funções da organização, que se modificam ao longo do tempo e são influenciadas por fatores intra e interorganizacionais. Elas podem ter uma abrangência setorial ou geral dentro de uma organização, e um grau de formalização mais bem determinado ou não – embora uma prática também possa residir na dimensão informal da vida organizacional. Assim, práticas organizacionais se configuram como "ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstróem a organização como um sistema social espaciotemporalmente delimitado", sendo, portanto, "[...] práticas sociais que ocorrem no contexto organizacional" (Albuquerque Filho & Machado-da-Silva, 2009:632).

Reforça-se que as práticas são influenciadas por um contexto macro em que a organização se insere, incluindo contextos sócio-político, cultural e relativo ao ambiente de negócios que circunda a organização. Segundo Walter, Augusto e Fonseca (2011), os estrategistas e os gestores são os responsáveis pelos processos de adaptação e legitimação das práticas adotadas do ambiente externo. Os mesmos funcionam como elos de interação com o ambiente, do qual colhem informações sobre as práticas, e buscam indícios de legitimidade nas mesmas, seja por mecanismos miméticos (mediante interação com o meio e com outras empresas), seja por força de sua formação profissional (que caracteriza o mecanismo normativo do processo de isomorfismo). Outro fator balizador do processo de adoção de práticas é a cultura organizacional (Scott, 2014).

Para uma análise de práticas de gestão em redes de cooperação, Bortolaso, Verschoore e Antunes Jr. (2013) fornecem um modelo estruturado, com base em alguns pilares relativos às práticas, e sistematizados a partir de uma *design research* que contou com a validação de gestores de redes inteorganizacionais. O modelo é embasado nos programas de diagnóstico da Fundação Nacional da Qualidade, e tem seus pilares apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Fatores de análise de práticas de gestão em redes**

Fator	Itens
1) Estratégico	Planejamento estratégico formal da rede
	Alinhamento da estratégia da empresa com estratégia da rede
2) Coordenação	Estrutura de coordenação da rede
3) Liderança	Sistema de liderança
4) Estrutura da Rede	Recursos disponíveis
	Independência financeira da rede
5) Processos	Processos de comunicação interna
	Processos de administrativo-financeiro
	Processos de negociação e compra em conjunto
	Processos de expansão
	Processos de marketing
6) Relacionamento	Relacionamento interno
	Relacionamento externo

Fonte: Adaptado de Bortolaso *et al.* (2013:14).

Com vistas a minimizar as ameaças do ambiente e as fraquezas individuais das organizações, surgem as redes interorganizacionais, como elos de integração entre esses entes, tanto envolvendo fatores econômicos, quanto fatores da natureza de interação social, como transferência e compartilhamento de conhecimento, e funcionam em uma lógica dual de competição e cooperação, já que dividem o mesmo campo organizacional (Costa, Silva & Nogueira, 2016).

De acordo com o Planejamento Estratégico da Rede (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2015), o MEJ é uma rede inteorganizacional que tem como desafios básicos tornar o Brasil um país mais competitivo, ético, educador e colaborativo. Esses são os pilares sobre os quais está assentada a atuação dessa rede. A lógica é que o empresário júnior cause impacto em 3 dimensões em que atua: (i) a universidade em que estuda, (ii) o mercado onde realiza seu trabalho, e (iii) o país, a partir da "formação empreendedora" promovida. Nisso, a rede interorganizacional composta pelo MEJ sustenta características horizontalizadas, ao reconhecer a independência entre os atores, mas, ao mesmo tempo, fomentar a interdependência entre eles, sendo também uma rede semi-formalizada, por existirem interações informais, mas, ao mesmo tempo, critérios claros para entrada e permanência.

### 3. Método

Esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa (Creswell, 2010), de finalidade descritivo-exploratória mediante estudo de campo fundamentado em dados primários e secundários. Para angariar o material empírico, fez-se uso majoritário de entrevistas semiestruturadas pautadas por um roteiro com perguntas abertas, bem como solicitação de resposta autônoma deste mesmo roteiro, em circunstâncias nas quais houve impossibilidade de contato direto com sujeitos da pesquisa. Sendo as EJs pouco pesquisadas/compreendidas no meio acadêmico, e os aspectos relacionados à visão teórica adotada neste estudo envolverem processos socialmente construídos – ou seja, pouco palpáveis/observáveis –, muitas vezes apenas percebidos pelos atores envolvidos, entendemos que este desenho metodológico conseguiria alcançar as percepções dos envolvidos nos possíveis processos institucionais de difusão de conceitos e práticas de gestão.

Quanto às fontes primárias, abordamos os(as) presidentes de 9 EJs de Administração confederadas, sendo 4 da Paraíba (PB), 4 de Pernambuco (PE), e 1 do Rio Grande do Norte (RN). Nisso, a coleta de dados se deu da seguinte maneira: realizamos 6 entrevistas por meio de videoconferência (*Hangout Air*), 1 entrevista de forma presencial e, em 2 delas, disponibilizamos o referido roteiro de entrevistas com perguntas abertas por e-mail aos respondentes, recebendo destes o arquivo preenchido com suas respostas. Selecionamos 9 EJs por critério de conveniência de acesso, além de configurarem um eixo regional de proximidade (geográficas, de mercado de atuação e de grau de

relação interorganizacional) em que se pudessem identificar influências institucionais. Embora reconheçamos que a aplicação do roteiro de entrevista solicitando resposta autônoma junto àqueles 2 sujeitos de pesquisa poderia gerar conteúdos que impactariam os resultados discutidos, optamos por manter esse conteúdo no *corpus* empírico da pesquisa pelo fato de que sua exclusão comprometeria a representatividade do campo do movimento júnior, tal qual concebido (enquanto eixo regional de proximidade). Ademais, como se tratou de um *n* pequeno, desconsiderar esses dados também comprometeria a riqueza de informações para o estudo. Dessa forma, adotamos a triangulação de fontes (primárias e secundárias) à luz do problema de pesquisa posto como técnica para validar a utilização daqueles dados na análise e discussão (Denzin & Lincoln, 2016).

Para preservar a identidade dos integrantes das empresas, nas transcrições eles(as) serão referidos(as) como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2)..., etc. As EJs participantes da pesquisa, por sua vez, constam listadas no Quadro 2 do estudo. Coletamos, ainda, dados secundários acessando documentos relacionados à estratégia da rede que compõe o Movimento Empresa Júnior, os planejamentos estratégicos da rede dos triênios 2016-2018 (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2015) e 2019-2021 (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2018).

A temporalidade do estudo envolveu recorte seccional, o nível de análise estabelecido foi organizacional (as EJs), e a unidade de análise correspondeu ao processo difusor de conceitos e práticas de gestão pertinentes às EJs abordadas. O roteiro de entrevistas semiestruturado contou com 15 questões, associadas aos objetivos indicados no início da próxima seção. Foram gerados 258 minutos (4,3 horas) de áudio, numa média de 28 minutos por entrevista realizada, transcrevendo integralmente as entrevistas, resultando em 14 páginas padrão de *software* editor de texto *Microsoft Word*.

Para análise do material empírico reunido, aplicamos a análise de conteúdo de ordem temática (Bardin, 2010) nas transcrições das entrevistas, a fim de gerar categorias associadas às questões estudadas. As categorias, estabelecidas *a priori*, foram relativas: (i) aos tipos de práticas utilizadas pelas EJs; (ii) aos conceitos (Missão, Visão e Valores) da organização; (iii) aos atores envolvidos no processo de difusão de práticas; (iv) ao papel dos atores envolvidos no processo difusão de práticas; (v) aos mecanismos de difusão de práticas; e (vi) aos mecanismos de pressão institucionais. Derivamos todas essas categorias dos objetivos da pesquisa, fundamentando-as nos conceitos do quadro teórico de referência. Realizamos a análise mediante (i) interpretação dos dados obtidos de forma bruta; (ii) agrupamento dos dados isolados, com base nas questões do instrumento; (iii) análise de excertos agrupados; e, (iv) geração de conclusões setoriais.

#### 4. Resultados

Estruturamos esta seção conforme os objetivos específicos desta pesquisa, a saber: explicitar os conceitos e práticas principais disseminados(as) pelo Movimento Empresa Júnior (MEJ); caracterizar o papel e atuação dos principais atores representantes do MEJ no processo de difusão; identificar os conceitos e práticas principais que regem a atuação das EJs abordadas; e, analisar os processos e mecanismos de apropriação de conceitos e práticas difundidos(as) pelos representantes do MEJ, nas EJs abordadas.

##### 4.1. Conceitos e práticas vigentes na atuação das EJs

Ao buscarmos entender se a rede (conjunto de instâncias relativas ao MEJ) atua para disseminar práticas, processos, ferramentas e também conceitos organizacionais (Missão, Visão e Valores), descobrimos, em ampla medida, que as EJs asseveram que o intercâmbio de conhecimentos entre o ecossistema em que elas atuam (do MEJ) é o maior responsável por viabilizar a disseminação de práticas, processos e ferramentas entre elas. Notamos, também, a colocação de alguns dos entrevistados relativa à promoção de eventos por entidades representativas do MEJ como um vetor dessa disseminação. Em geral, os participantes reagiram de forma afirmativa ao questionamento, indicando que realmente há um processo de disseminação ocorrendo no campo organizacional em que eles atuam.

Eu acredito que atua diretamente, porque quando a gente está presente (nos eventos), a gente sempre tem a possibilidade de ter mais conhecimento sobre essas áreas e de como a gente pode melhorar nossas ações, então a gente sempre volta para a EJ 'caramba, a gente vai melhorar isso, isso e isso', então acho que o MEJ traz esse suporte muito grande em todas as áreas da empresa, marketing, financeiro [...] então acredito que atue diretamente (E3).

O que acontece muito dentro do Movimento em si é o *benchmarking*, e a liberdade e o conhecimento que você tem para falar com o pessoal, de conhecer o pessoal, é muito fácil para mim falar: 'eu vou ali na tal EJ conhecer como é que funciona', ou então é muito fácil pegar o número de uma EJ lá de São Paulo, para ela

falar como funciona (E1).

Especificamente, dois dos sujeitos da pesquisa colocaram que há falhas nesse processo ou que o referido não está ocorrendo; segundo os mesmos, o fator dificultador desse processo é a distância dos centros de presença dessas EJs, geralmente as capitais dos seus estados, o que inviabiliza, por vezes, a interação presencial.

Assim, a gente é de Mossoró e o Movimento todo é concentrado em Natal na capital e ainda não é muito bem disseminado por conta da distância, as ações que são feitas em Natal não são bem disseminadas aqui em Mossoró então tem muito *gap* em relação a isso, a gente não tem muito acesso a esses conteúdos, porque os treinamentos e todas as ações são feitas em natal, não são feitas no interior e acaba que a gente não tem tanta informação (E6).

Destarte, investigamos quais seriam as práticas difundidas entre as EJs, por meio do entendimento de quais as práticas que as EJs utilizavam, dispostas nas áreas 1, 2, 5 e 6 constantes no Quadro 1, a saber: fatores estratégicos; de coordenação; de processos; e, de relacionamento. Os resultados constam no Quadro 2.

**Quadro 2 – Identificação de práticas das empresas juniores<sup>1</sup>**

Empresa Júnior	Práticas, Processos e Ferramentas																																			
	Marketing					Gestão de Pessoas							Finanças e Controle					Vendas e Comercial			Gestão de Projetos															
	Prospecção Ativa (cold call, door-to-door)	Marketing de Conteúdo	Marketing de Mercado	Newsleter	Uso de Redes Sociais	Endomarketing	Trello <sup>2</sup>	Avaliação de Desempenho	Processo Trainee	Capacitação Interna	Sistema de Pontos	Inversão	Gamificação	Mapeamento de Competências	Planejamento de Carreira	Pesquisa de Clima Organizacional	Contabil	Planilhas de Controle	Plano de Benefícios/Bonificações	Controller	ASAAS	Planejamento Financeiro	Funil de Vendas	Pipedrive	Pipefy <sup>1</sup>	OverPlace	Pipeline	Fedmidle	Net Promoter Score (NPS)	Serum	MS Project	Planilhas de Controle	Práticas Derivadas do PMBOK <sup>2</sup>	Slack		
EJA Consultoria	x				x	x		x	x				x		x	x						x		x			x	x	x	x		x	x			
Executive Consultoria	x		x					x										x				x		x												
Prospect		x			x			x	x	x		x			x		x	x																x		
Unisigma Consultoria			x					x	x						x		x		x			x		x												
ACE Consultoria	x	x	x	x	x			x	x	x							x	x				x	x	x	x		x	x	x	x						
4 Elementos	x					x															x	x	x											x		
Prosperre	x		x					x	x	x					x								x												x	
Projetos Junior		x	x	x				x					x									x				x									x	
Empresa Júnior UNICAP								x	x	x		x	x	x								x		x			x	x	x							

Fonte: Dados da pesquisa.

Identificadas as práticas, a partir do Quadro 2 é possível denotarmos que as EJs se utilizam de práticas diversas e diferentes entre si, o que caracteriza uma independência dos participantes da rede em estruturar seus sistemas de gestão. No entanto, também se faz necessário explicitar a convergência de uso de determinadas práticas e ferramentas, tais como:

- pesquisa de mercado e uso de redes sociais (característicos da área de Marketing);
- realização de processos de *trainee* e de avaliação de desempenho (característicos da área de Gestão de Pessoas);
- uso de planilhas de controle (característico das áreas Financeira e de Controle);
- uso das ferramentas de funil de vendas – um *framework* voltado para o controle de fluxo de

<sup>1</sup> As ferramentas "Trello" e "Pipefy" mencionadas no Quadro 2 são utilizadas em diversas áreas das EJs, mesmo que alocadas em uma área específica. (2) Já as referidas práticas derivadas do PMBOK – manual de boas práticas em gestão de projetos – mencionadas no Quadro 2 foram citadas pelas EJs em tom genérico, não especificando quais estavam sendo usadas.

- clientes com que a empresa está lidando (característico da área de Vendas e de Comercial); e,
- uso do *software online "Pipefy"* (colocado na área de Vendas e Comercial, mas utilizado, de fato, em diversas outras áreas).

Deste modo, é possível verificar que o referido processo de disseminação de práticas se explicita, ao avaliarmos que 5 ou mais dos 9 objetos de estudo se utilizam dessas práticas/processos/ferramentas. O intercâmbio de conhecimentos, a proximidade da realidade de mercado e da realidade operacional entre essas empresas que atuam com serviços do mesmo ramo (de gestão e negócios), provavelmente são fatores preponderantes que fazem com que elas compartilhem essas práticas/processo/ferramentas, e que as mesmas se acoplem mais homoganeamente entre as empresas, o que sugere que o isomorfismo normativo também desponte como uma categoria explicativa para o alinhamento entre a adoção de práticas dessas EJs e a proximidade de mercado e de contato como um fator decisivo para sua difusão.

Ao buscarmos entender se os conceitos organizacionais (a identidade concebida – Missão, Visão e Valores) sofrem algum tipo de influência em sua construção, ou na sua forma em si, é possível avaliar que há um alinhamento entre os conceitos e a lógica/mentalidade pregados pelos participantes da rede e a identidade/concepção individual das empresas estudadas. A maioria dos entrevistados sustenta que, pela característica sinérgica do Movimento (numa lógica de que o todo é maior do que a soma das partes), há uma expressão do que, em âmbito geral, as instâncias pregam na realidade individual das EJs.

Sim, acredito que no caso poderia ser 'orgulho de ser MEJ' ele poderia estar vinculado ao nosso orgulho bordô, busca por excelência em projetos, já que mais do que nunca o foco da rede vai ser em projetos. [...] A missão sim, porque que a gente, realizando os sonhos dos nossos clientes, a gente estaria promovendo microrrevoluções, como a Confederação gosta de falar, a visão nem tanto, porque é algo mais interno à Pernambuco mesmo (E9).

Na verdade, a rede é muito maior do que a E5, então com certeza influencia, sabe? Por exemplo, muito de 'construímos juntos' é algo que a gente aprendeu muito na E5, e a E5 é filha do Movimento, sabe? Então, eu vejo muitas empresas 'ah, eu contratei vocês porque vocês pensam de maneira dinâmica', mas não é a gente E5, é a gente o Movimento [...] (E5).

### Quadro 3 – Valores das EJs e conceitos pregados pela rede

Entrevistado(a)	Valores	Conceito Relacionado
E1	"Ser família; <b>Lapidar com ética</b> ; Suar a camisa; <b>Valioso é o resultado</b> ; minerar a rede; comprometer-se à caverna."	<b>Compromisso com Resultados; Transparência</b>
E2	" <b>Ética profissional</b> ; transparência; espírito de equipe; qualidade nos serviços prestados; crescimento em rentabilidade; proatividade; pessoas comprometidas e realizadas."	<b>Transparência</b>
E3	"Sangue verde, paixão pelo MEJ, profissionalismo. empreendedorismo e <b>foco no resultado</b> ."	<b>Compromisso com Resultados</b>
E4	"Compromisso; Empatia; <b>Transparência</b> ; Inovação; Engajamento; Somos e agimos como Gigantes."	<b>Transparência</b>
E5	"Ser inconformado não basta; <b>desculpa ou resultado; não pegamos atalho, ética acima de tudo</b> ; construímos juntos; sentimento de dono; não entregue, encanto."	<b>Compromisso com Resultados; Transparência</b>
E6	"Orgulho de ser 4; sentimento de dono; protagonistas; voa, quatro"	-
E7	"Profissionalismo e <b>Ética</b> ; Sinergia; Pertencimento; Satisfação do cliente; Desenvolvimento de talentos."	<b>Transparência</b>
E8	-	-
E9	"Conduta de liderança; sentimento de equipe; busca por excelência em projetos; pensamos grande, voamos alto; orgulho bordô; respeitamos nossa rota."	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisarmos os conceitos organizacionais colocados, é possível identificar a presença repetitiva de conceitos como "resultado" e "ética" na redação dos valores organizacionais das EJs. É possível relacionar esses aspectos aos valores de 'compromisso com resultados' e 'transparência', constantes no documento relativo ao planejamento estratégico da rede (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2018). Desta forma, sugerimos haver alinhamento entre os conceitos colocados pela rede, e a apropriação – e mesmo tradução – desses conceitos por parte das EJs (Wedlin & Sahlin, 2017). No Quadro 3, relacionamos os valores organizacionais – por terem sido esses os conceitos que mais explicitamente puderam ter suas ideias apreendidas e associadas de uma forma direta – a conceitos pregados pelo Movimento, constantes em seu planejamento em rede. Assim sendo, é possível constatar que os valores organizacionais enunciados pelas EJs abordadas no estudo, em boa medida, espelham – i.e., são influenciados por – conceitos e, conseqüentemente, ideias de gestão difundidos em protagonismo pelo MEJ, reiterando a influência deste contexto institucional de referência na operação das EJs estudadas.

#### 4.2. Papel e atuação dos representantes do MEJ no processo de difusão de conceitos e práticas no campo abordado

Constatamos que as EJs pesquisadas percebem as outras EJs como responsáveis por esse processo de difusão de práticas, a partir da conexão e da troca de conhecimentos que ocorre entre elas, enquanto partícipes do campo. Em matéria de participação no processo de difusão, as próprias EJs desempenham o papel mais relevante, sendo a troca de conhecimentos e a interação entre as EJs os mecanismos mais claros operantes nessa difusão:

Os próprios membros das EJs, pela curiosidade e por querer alcançar metas e quando a BJ também expõe os resultados das pessoas (EJs) no portal BJ e isso já é um fato bem relevante, "pô, quero saber porque aquela EJ está com R\$120.000,00 já no mês de março, o que ela está fazendo?" (E1).

Eu acho que a rede influencia mais em um caminho para você ter acesso a outras EJs, aqui por exemplo, em Petrolina e Juazeiro o que estamos fazendo? Estamos buscando outras EJs para que elas possam apresentar seus cases de sucesso para nossas empresas, para outras empresas e a partir daí vamos desenvolver se é viável ou não para nossa EJ, eu vejo muito a rede como esse meio de estar fornecendo o fácil acesso para as outras EJs que podem [...] já ter passado pela mesma experiência e estar proporcionando esses momentos (E7).

As Federações estaduais são bastante citadas enquanto facilitadoras desse intercâmbio, incumbidas de simplificar o contato entre as EJs, para que o processo pudesse, de forma mais direta, realizar-se. Isso se exemplifica pelas citações de E1: "[...] Já existem grupos formados no *WhatsApp*, o que facilita a comunicação e isso é feito pela própria BJ ou por federações", e de E3: "O principal ator seria a Brasil Júnior (BJ), por serem os responsáveis por guiar esse Movimento e também a nossa federação, a Federação X, que sabe as necessidades das empresas [...] acho que são os principais atores nesse processo". Já a Confederação é citada com menos frequência, e com um papel discrepante e destoante dentre os entrevistados, variando entre uma (i) disseminadora de informações, e uma (ii) promotora de momentos de conexão. No Quadro 4 articulamos os atores, seus papéis e atuação no processo de difusão de conceitos e práticas no campo abordado.

#### Quadro 4 – Principais atores, papéis e atuação na difusão de conceitos e práticas

Ator	Papel	Atuação
Empresas Juniores (EJs)	Têm o objetivo idealístico de formar jovens universitários por meio da prestação de serviços ao mercado, sendo as instâncias iniciais formadoras do MEJ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atuam conectando-se entre si, em um nível de EJ para EJ;</li> <li>▪ Há compartilhamento de informações e boas práticas aprendidas empiricamente em suas empresas;</li> <li>▪ Essas oportunidades se dão tanto de maneira espontânea quanto estimulada, em eventos e momentos de conexão, levando práticas a serem difundidas em nível EJ-EJ.</li> </ul>

<p>Federações estaduais</p>	<p>Objetivam realizar o desenvolvimento dos integrantes das empresas juniores em matéria de conteúdo sobre empreendedorismo e gestão, em seus eventos e pontos de contato de abrangência regional, sendo entidades intermediárias no MEJ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costumam facilitar o intercâmbio de conhecimentos e informações entre as EJs por meio de eventos e momentos de conexão, incumbindo-se de simplificar o contato entre as EJs;</li> <li>▪ Promovem, também, conteúdos voltados à conscientização, capacitação técnica e disseminação de boas práticas que circulam entre EJs num nível mais abrangente, gerando adoção de práticas absorvidas nessas oportunidades.</li> </ul>
<p>Confederação Brasileira de Empresas Juniores</p>	<p>É a instância mais alta na estrutura do MEJ brasileiro, responsável pelos direcionamentos estratégicos concedidos à rede de empresas e federações, assim como realizam a formação dos jovens em matéria de empreendedorismo e gestão, em seus eventos e pontos de contato de abrangência nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Com seus eventos e pontos de contato, costumam condensar conteúdos, práticas, métodos e direcionamentos que busquem homogeneizar as formas de fazer projetos e as estruturas operacionais das EJs, mediante difusão de boas práticas publicizadas em meio à rede de EJs e de novidades/tendências absorvidas do mercado de maneira mais abrangente, por meio das interações com empresas externas ao MEJ com quem intercambiam e transferem conhecimento.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

Afora esses atores participantes diretamente do Movimento, há uma situação específica em que uma das EJs sustenta que os professores orientadores são partes importantes no processo de difusão de práticas de gestão.

#### 4.3. Processos e mecanismos operantes na apropriação de conceitos e práticas difundidos

##### 4.3.1. Quanto aos meios de apropriação de conceitos e práticas

Quanto à operacionalização desse processo de difusão, as EJs abordadas colocaram que os momentos de contato direto (pessoal) e virtual (em geral por aplicativos de troca de mensagens de texto) são os principais meios em que ele ocorre, e que momentos de participação de eventos são relevantes para facilitar a ocorrência do processo, onde há interação com outras empresas. Listam, também, em menor número, capacitações diretas com EJs, contato com empresas sêniores, e contato com os professores como meios práticos de ocorrência do processo de repasse e absorção de práticas. Importa evidenciar a recorrência da prática do *benchmarking* – prática em que uma organização adota processos/ferramentas que estão sendo utilizadas por outra organização – que, associada à interação entre as EJs, viabiliza a adoção das práticas, processos e ferramentas difundidos, ao mesmo tempo que serve como mecanismo 'guarda-chuva' para caracterizar o processo:

Geralmente é trocando *bench (benchmarking)* mesmo, é nosso principal meio de comunicação com outras EJs para a gente estar podendo realmente avaliar de que forma a gente pode estar trazendo coisas novas para a gente, de que forma a gente pode inovar, *working day* é algo que a gente ainda quer pôr em prática esse ano, mas acredito que *a priori* seja apenas *bench* mesmo (E9).

Os eventos realizados no contexto do Movimento também foram citados como momentos de realização dessas interações que resultam na difusão dessas práticas/processos/ferramentas:

A questão dos *bench (benchmarking)* acontecem em eventos que reúnem diversas empresas, isso facilita a comunicação, com a federação, no caso, seria a melhor forma, no caso, [...] também nos grupos que são formados no *WhatsApp*, muito legais inclusive, dá para conversar com um monte de gente mesmo que não tenha esse contato físico, dá uma ajuda tremenda, tirar dúvidas (E2).

Pudemos notar, em poucos casos, a interação com empresas do mercado e professores figurando como os mecanismos de introjeção de ideias e conceitos de gestão, identificando-se ocorrer aprendizagem de práticas, processos e ferramentas não apenas internamente, mas também externamente, ao campo organizacional.

##### 4.3.2. Quanto aos mecanismos subjacentes a pressões institucionais

Nossa análise indicou que o planejamento estratégico em rede do MEJ – desenvolvido pela BJ –

configura um expressivo direcionador das atividades, metas e propósitos que são trabalhados na rede interorganizacional:

Para sobreviverem frente a um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico (as redes organizacionais), é imperativo que sejam direcionadas por estratégias coerentes com sua estrutura horizontalizada. Buscando que todo o MEJ tenha um alinhamento de propósito, responsabilidades compartilhadas e resultados integrados, foi criado o Planejamento Estratégico da Rede (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2018:8).

Esse documento, que traz consigo o formato de definição de metas das EJs – ou seja, quais aspectos e indicadores influenciarão na determinação do sucesso da EJ –, oferece também novos grandes objetivos de nível nacional, havendo, desses grandes objetivos, um repasse de metas para as Federações (órgãos representativos a nível estadual), núcleos (órgãos representativos a nível estadual, subordinados às federações) e EJs.

O referido 'Planejamento Estratégico (PE) da Rede' teve sua influência reiterada. Ao serem perguntadas sobre a influência do planejamento estratégico em rede na operação das empresas em si, todas EJs salientaram haver, em algum nível, influência. Pudemos depreender que os casos expostos avaliam haver associação adaptativa entre o direcionamento dado pelas instâncias superiores, o planejamento em rede e a estrutura organizativa interna de cada EJ, influenciando-as em artefatos organizacionais, vide o próprio planejamento estratégico interno, metas e indicadores, bem como na forma de operar a prestação de serviços ou no *mindset* da empresa. Nas falas colocadas, foi possível evidenciar a ocorrência de casos em que esse processo é visto como uma pressão por adaptação em caráter mandatário, como na fala de E1: "Tem, porque nossas metas estão ligadas com ela, entendeu? Então não tem para onde fugir. [...] é meio que obrigatório, querendo ou não"; ou ainda, nas falas seguintes:

Acho que (a pressão ocorre) da forma mais direta possível, porque é muito claro: ou a gente se adequa ou a gente não vai alcançar o que a gente tanto espera, a gente não vai ser alto crescimento [...] então a gente viu a necessidade de a gente entender esse nosso planejamento novo, para que a gente pudesse fazer o nosso e alcançar o que a gente espera [...] (E3).

Sim, (influencia) completamente. Hoje, por exemplo, uma das minhas batalhas é fazer projetos em conjunto com outras Empresas Juniores, que está totalmente ligado ao planejamento estratégico da Brasil Júnior, [...] da rede, por exemplo, né? (E5).

A partir desse entendimento, indica-se a existência de pressões institucionais de ordem coercitiva (DiMaggio & Powell, 1983). Essa influência evidenciada, por exemplo, pelas falas de E1 e E3, mostra que o planejamento em rede é um mecanismo diretamente associado à pressão institucional para adequação de práticas, metas e processos específicos, a exemplo do uso do *Net Promoter Score (NPS)* como mensurador de qualidade dos serviços, de uso obrigatório, tendo o mesmo como método indicador de uma das metas definidas para cada EJ.

Com o objetivo de entender se as EJs realizam um processo formal de adaptação de suas práticas e planejamentos ao direcionamento dado pelos atores representativos da rede, e como o mesmo ocorre, constatamos que não há um consenso entre os objetos de estudo na realização desse processo, nos seguintes termos: 4 das EJs analisadas colocam que há um processo de adaptação e detalham que este ocorre em momentos de imersão da diretoria executiva da respectiva empresa ou com todos os membros, nos quais são geradas discussões e definidos os pontos de convergência e modificação, para balizar a adaptação; já outras EJs disseram que não fizeram processos de adaptação do seu planejamento interno diretamente, ou que não o fizeram de uma forma estruturada.

Com base nisso, também foi possível identificarmos a presença de isomorfismo mimético dentro do MEJ, em que as empresas tendem a se tornar mais parecidas umas com as outras pela introdução de práticas que outras empresas se utilizam. A prática de *benchmarking*, por exemplo, são um mecanismo direto para a viabilização desse resultado isomórfico, como colocado por Boxenbaum e Jonsson (2017), evidenciando-se pelas seguintes citações dos entrevistados:

[...] eu ia discutindo com algumas pessoas (outras EJs), e a galera tipo 'pô, massa, as palestras', mas a galera que eu queria conversar, eu vejo todo mundo fazendo a mesma coisa, tá ligado? Tipo marketing, todo mundo faz do mesmo jeito, eu não sinto uma diferença [...] (E5).

Tem uma empresa que está mandando bem naquilo, eu (alguma Federação) vou querer conseqüentemente para as outras empresas e até a gente traz uma pessoa de outra empresa para dar um treinamento [...] (E3).

Toda ideia nova que pegamos com alguma outra empresa é jogada no nosso grupo o mais rápido possível. Debates sobre ela, discutimos a viabilidade e se tudo estiver dentro do nosso alcance, executamos a ideia (E4).

## 5. Implicações teóricas e práticas

Tomando por ilustração o campo regional do movimento júnior abordado (na figura das EJs), nossa análise lança luz no fato de que as 'ideias de gestão' que se difundem dentro de/entre campos organizacionais não são coisas abstratas, mas sim elementos que se engendram e se incorporam em conceitos e em práticas que, por sua vez, fazem circular conhecimentos específicos (técnicos e tecnológicos) que são traduzidos e apropriados por diferentes tipos de organizações (Abrahamson & Piazza, 2019). Essa dinâmica, por sua vez, consegue ser mais bem explicada ao passo que compreendemos que pressões institucionais como as de ordem mimética aqui evidenciadas, bem como os próprios elementos assumidos como normativos do campo – a exemplo do papel de importância das Federações, e dos artefatos de referência por elas produzidos e circulados – fomentam e difundem não apenas formas de organizar e de realizar atividades no âmbito da prática da gestão, mas, também, fomentam e difundem práticas e ferramentas de gestão próprias do campo da Administração, institucionalizando-a enquanto um campo de conhecimento científico que é marcado por modismos de gestão, teorias e modelos (Boxenbaum & Jonsson, 2017; Wedlin & Sahlin, 2017). Essas conclusões configuram contribuições teóricas do nosso estudo na medida em que são possibilitadas pela concatenação dos conteúdos da visada institucionalista e da literatura sobre 'ideias de gestão', viabilizando-nos esclarecer como estas ideias – na figura dos conceitos e das práticas de gestão – são difundidas entre os distintos atores desse campo organizacional pouco teorizado por essa embocadura teórica (a saber, o das EJs), considerando as pressões institucionais a ele atinentes enquanto fatores que explicam seu funcionamento, bem como a dinâmica de (re)circulação das ideias sustentadas pelos seus participantes.

Ao colocarmos em perspectiva o campo organizacional abordado, todos esses elementos, por sua vez, ganham relevo ao lembrarmos que as EJs e as Federações atuantes no campo do MEJ existem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento acadêmico e profissional de estudantes, desenvolvimento este no qual as IES participam de forma ativa e direta mediante seu papel formativo junto aos estudantes que o integram. Considerando-se que o campo da Administração se configura, basicamente, dos subcampos de praticantes da gestão, das consultorias em gestão, da mídia de negócios, e o da formação/educação superior (Engwall *et al.*, 2016), o papel dos cursos de graduação/pós-graduação, dos docentes envolvidos em colaborar/orientar discentes envolvidos nas EJs, bem como os próprios conteúdos que são introduzidos em Escolas de Negócios e cursos profissionalizantes podem ser problematizados como peças importantes na comoditização dessas 'ideias de gestão', já que há evidências significativas de que a introdução destas no imaginário e no repertório dos estudantes ocorre justamente a partir do que se ensina e se discute nas salas de aula de tais cursos (Bort & Kieser, 2019; Brown & Rubin, 2017).

Por fim, a partir da realidade discutida, constatamos que boa parte dos processos de apropriação de conhecimento externo pelas EJs da área de Administração tem ocorrido com seus pares e com entidades do ecossistema do MEJ, sendo o ambiente acadêmico e organizações privadas do mercado raramente citadas como influenciadoras nesse processo. Nisso, abre-se espaço para a reflexão sobre qual o efetivo papel desses atores na formação dos praticantes nas EJs, e qual o proveito que os empresários juniores têm tido das experiências vividas em suas formações acadêmica e prática (em atividades como estágios externos) para atuação neste campo organizacional, devendo-se, também, entender quais os impactos da (re)circulação de ideias entre os participantes do MEJ para o desenvolvimento de efetivas inovações e para a adequação da estratégia e das ideologias de cada EJ à sua realidade, e não apenas aos imperativos ditados pelas federações estaduais e pela BJ.

## 6. Considerações finais

Neste estudo pudemos avaliar como as EJs de Administração dos estados da Paraíba (PB), Pernambuco (PE) e Rio Grande do Norte (RN) presentes na rede interorganizacional do Movimento Empresa Júnior difundem conceitos, práticas, processos e ferramentas de gestão entre seus participantes, apresentando, inclusive, muitas das práticas levantadas como sendo de uso quase unânime, de modo que, em quase todas as EJs, identificamos alguma relação entre os conceitos pregados pelo MEJ, e suas identidades e concepções internas (i.e., Missão, Visão, Valores etc.). Os principais atores responsáveis por esse processo são identificados como as outras EJs presentes na rede – atuando enquanto disseminadoras –, e as Federações (órgãos representativos a nível estadual) – atuando como facilitadoras da interação entre as empresas. Neste contexto, foi possível depreendermos que mecanismos de *benchmarking*, facilitados por meio da comunicação e da

presença em eventos promovidos internamente à rede, facilitam a ocorrência de processos de isomorfismo mimético, e que os planejamentos instituídos pelas instâncias superiores exercem uma pressão de natureza coercitiva para as EJs se adaptarem aos mesmos.

Concluimos que (i) há difusão de conceitos e práticas entre as organizações abordadas para o estudo, (ii) os atores responsáveis por esse processo são as próprias EJs e Federações atuantes no campo do movimento júnior, (iii) o mecanismo de *benchmarking*, mediante comunicação e interação em eventos, é percebido como o principal meio de difusão, e, (iv) o isomorfismo mimético bem como pressões coercitivas foram identificadas como as principais influências institucionais operantes neste campo organizacional. Assim, a difusão de conceitos e práticas de gestão no contexto de Empresas Juniores do curso de Administração situadas nos estados da Paraíba (PB), Pernambuco (PE) e Rio Grande do Norte (RN) é fortemente influenciada pela natureza em rede que configura a disposição dos atores do campo organizacional abordado e, principalmente, por meio das condições interacionais e de referência de importância entre aquelas, e entre as EJs e as Federações atuantes no campo do MEJ.

Nosso estudo permite aos praticantes desse campo analisarem os mecanismos de difusão de conceitos e práticas de gestão nele presentes e refletirem sobre os papéis das entidades desse contexto em meio a esse processo de circulação de ideias. Essa reflexão oportuniza empresários juniores, dirigentes do MEJ e IES em que as EJs estão presentes a analisarem o papel que cada um exerce – ou deveria exercer – em meio à formação desses mesmos conceitos e práticas, de maneira a almejem a inovação e contribuam, colaborativamente, para influenciar o setor produtivo e acadêmico em que atuam.

Como limitações, salientamos não ter sido possível abarcar todas as EJs federadas nos 3 estados (para além das EJs do campo de Administração), bem como o escopo reduzido da pesquisa, que apenas contemplou 3 estados de um Movimento que está presente em todo o país e que abrange, também, apenas uma área de atuação das EJs. Por isso, recomenda-se que este estudo seja replicado junto a mais EJs, ampliando seu escopo de investigação e de análise, incluindo outras instâncias de atores representativos enquanto objetos de interesse (vide Federações, Núcleos e Confederação), a fim de que os achados (principalmente acerca das pressões institucionais) possam ser discutidos em âmbito mais amplo, inclusive num esforço comparativo entre estados e, eventualmente, regiões do Brasil. Ademais, sugerimos que mais estudos sobre EJs pautados pelo Institucionalismo Organizacional sejam produzidos, dada a escassez de pesquisas que se utilizaram dessa lente teórica aplicada a este objeto empírico, bem como pelo potencial explicativo por ela habilitado.

## Referências

- Abrahamson, E., & Piazza, A. (2019). The lifecycle of management ideas: innovation, diffusion, institutionalization, dormancy, and rebirth (pp. 42-67). In: Sturdy, A., Heusinkveld, S., Reay, T., & Strang, D. (Ed.). *Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Albuquerque Filho, J. B., & Machado-da-Silva, C. L. (2009). Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. *RAC*, 13(4), 626-646.
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70.
- Bervanger, E., & Visentini, M. S. (2016). Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de Administração: um estudo bibliométrico. *REGE*, 23(3), 197-210.
- Bort, S. & Kieser, A. (2019). The consumers and co-producers of management ideas (pp. 232-248). In: Sturdy, A., Heusinkveld, S., Reay, T., & Strang, D. (Ed.). *Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Bortolaso, I. V., Verschoore, J. R., & Antunes Jr., J. A. V. (2013). Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: proposição de um modelo de análise. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(3), 3-16.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: concept evolution and theoretical challenges (pp. 77-101). In: Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. E. (Ed.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 2. ed. London: SAGE Publications.
- Brasil (2016). Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. *Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior*. Diário Oficial da União, Brasília.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Brown, K. G., & Rubin R. S. (2017). Management education in business schools (pp. 437-460). In: Wilkinson, A., Armstrong, S. J., & Lounsbury, M. (Ed.). *Oxford Handbook of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Confederação Brasileira de Empresas Juniores. (2015). *Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018*. São Paulo.

- Confederação Brasileira de Empresas Juniores. (2018). *Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021*. São Paulo.
- Costa, R. S., Silva, E. D., & Nogueira, D. P. (2016). Ações de cooperação, aprendizagem e estratégias organizacionais em redes interorganizacionais: estudos nos arranjos produtivos locais (APL) de software do Paraná. *RECADM*, 15(3), 189-208.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa (pp. 15-41). In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Org.). *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed.
- David, R. J., Tolbert, P. S., & Boghossian, J. (2019). Institutional Theory in Organization Studies (pp. 1-23). In: Bergh, D. D. (Ed). *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management (online)*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.158>.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-169.
- Engwall, L., Kipping, M., & Üsdiken, B. (2016). *Defining Management: Business Schools, Consultants, Media*. 1. ed. London: Routledge.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. E. (2017). Introduction: into the fourth decade (pp. 1-23). In: Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. E. (Ed.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 2. ed. London: SAGE Publications.
- Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 207-232.
- Machado-da-Silva, C. L., & Gonçalves, S. A. (1997). Nota técnica: a Teoria Institucional (pp. 220-226). In: Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais – Volume 1*. São Paulo: Atlas.
- Meyer, J. W. (2009). Diffusion (pp. 136-155). In: Krucken, G., & Drori, G. S. (Ed.). *World society: The Writings of John W. Meyer*. Oxford: Oxford University Press.
- O'Mahoney, J., & Sturdy, A. (2016). Power and the diffusion of management ideas: the case of McKinsey & co. *Management Learning*, 47(3), 247-265.
- Penha, E. D. S., Alexandre, M. M., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2015). Empresas juniores: o processo de institucionalização em universidades públicas do Ceará. *Revista GUAL*, 8(1), 01-24.
- Portal da Indústria (2017). *Empresas Juniores qualificam profissionais e impulsionam negócios, diz gerente do IEL*. Brasília, 11 abril. 2017. Disponível em: < <http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2017/04/empresas-juniores-qualificam-profissionais-e-impulsionam-negocios-diz-gerente-%E2%80%A61/4>>. Acesso em: 05 set. 2018.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4. ed. London: SAGE Publications.
- Suddaby, R. (2013). Institutional Theory (pp. 379-383). In: Kessler, Eric H. (Ed). *The SAGE Encyclopedia of Management Theory – Volume 1*. London: SAGE Publications.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1997). A institucionalização da Teoria Institucional (pp. 196-219). In: Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais – Volume 1*. São Paulo: Atlas.
- Walter, S. A., Augusto, P. O. M., & Fonseca, V. S. (2011). O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 9(2), 282-298.
- Wedlin, L., & Sahlin, K. (2017). The imitation and translation of management ideas (pp. 102-127). In: Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. E. (Ed.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 2. ed. London: SAGE Publications.