

## UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INSERÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MINORIAS SOCIAIS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA JÚNIOR

**Mayan Piccinini Labarba Vaz de Melo**  
mayanplmelo@gmail.com

**Gustavo dos Santos Miranda de Avelar**  
gustavo.avelarsm@gmail.com

**João Fernandes Jorge de Siqueira**  
jfjsiqueira@yahoo.com

**Alex Fernandes Magalhães**  
alexfernandes03@yahoo.com

### RESUMO ESTRUTURADO

**Introdução/Problematização:** O presente trabalho pretende preencher a lacuna teórica do entendimento e análise de práticas utilizadas por empresas juniores voltadas para a inclusão de minorias sociais a fim de complementar a literatura já existente sobre diversidade e inclusão, que até então, concentra-se em organizações de mercado.

**Objetivo/proposta:** Compreender como se configurou as empresas juniores no Brasil e a discussão sobre diversidade nas organizações; discutir aspectos culturais da empresa júnior analisada no que tange à inclusão de minorias sociais e descrever; e analisar as ações que a empresa júnior estudada realizou que favoreceram a inclusão de minorias na esfera organizacional.

**Procedimentos Metodológicos:** Qualitativa descritiva. Foi realizado um estudo de caso, uma vez que, essa estratégia torna possível examinar acontecimentos de forma que não se pode manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001). E ainda, devido às mudanças recentes que ocorreram na EJC em prol da diversidade e inclusão na organização, o estudo de caso se mostra mais indicado, pois as velhas e novas práticas estão atreladas aos membros que construíram e vivenciaram este processo.

**Principais Resultados:** Bardin (2016) evidencia os processos para a realização da análise de conteúdo. É um método dedutivo baseado em indicadores reconstruídos a partir de amostras de mensagens particulares, que visa o conhecimento de ordem psicológica, sociológica e histórica. Das entrevistas, o conteúdo produzido foi transcrito e analisado para identificar a ocorrência de certos significados e palavras (BORGES et al, 2020). Os documentos fornecidos pela EJC foram analisados e significados e interpretações serão construídos a fim de se estabelecer uma discussão e resultados para o estudo de caso.

**Considerações Finais/Conclusão:** O que se nota nas práticas sociais é que a real inclusão e o desenvolvimento estão ainda distantes de se concretizarem, por conta de estereótipos e valorizações pejorativas atreladas às diferenças, além da demarcação de um ideal de sujeito organizacional – normalmente atrelado à figura jovem, masculina, branca, heterossexual e sem qualquer limitação física ou mental.

**Contribuições do Trabalho:** O presente trabalho contribui para a ampliação da temática diversidade e inclusão nas organizações. Além disso, nota-se que o foco da discussão se encontra no mercado de trabalho, mas pouco se fala das empresas juniores. As entendemos como um local de formação profissional e a primeira experiência de muitos no mercado de trabalho, além disso, essa instituição sendo vinculada às instituições de ensino superior carrega potencial para avanços significativos e ações pioneiras. Nesse sentido, incluí-las no debate é fundamental.

**Palavras-Chave:** Empresa Junior; Inclusão; Diversidade.

## 1. Introdução

O presente trabalho foi realizado a partir de um estudo de caso em uma empresa júnior de consultoria, denominada EJC, atuante na região sudeste brasileira. Esta empresa foi fundada há mais de 30 anos e recentemente passou a adotar práticas de diversidade e inclusão de minorias sociais. Como objetivo, buscou-se compreender como se configuraram as empresas juniores no Brasil e estabelecer uma discussão sobre inclusão da diversidade nas organizações, a partir da descrição e análise das ações adotadas pela empresa júnior em questão e que favoreceram a inclusão de minorias na esfera organizacional.

Compreende-se como uma empresa júnior uma entidade organizada sob as diretrizes da Lei nº13.267, de 6 de abril de 2016, que considera a empresa júnior uma associação civil gerida por estudantes de graduação de instituições de ensino superior, com a finalidade de auxiliar no desenvolvimento profissional e acadêmico dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho. Esta lei também esclarece que a organização deve cumprir pelo menos um de dois aspectos fundamentais. O primeiro diz que os projetos, serviços e atividades fins a serem desenvolvidos devem se relacionar com os conteúdos programáticos previstos nos cursos de graduação vinculados. E a segunda estabelece que as atividades que são funções da categoria profissional relacionada aos cursos superiores em questão constituem a empresa júnior.

Portanto, cabe aos empresários juniores serem alunos e alunas matriculados em cursos de graduação. Já a organização deve ser capaz de promover um ambiente onde seja possível aperfeiçoar as atividades e conhecimentos em sua área de ação profissional, ou seja, o trabalho realizado deve estar vinculado aos tópicos abordados na graduação dos empresários juniores e/ou atribuições que eles terão como profissionais graduados. Segundo Nogueira (2019), na maioria das vezes que um estudante busca fazer parte de uma empresa júnior, a sua motivação está em entender mais sobre o mercado de trabalho, mesmo antes de estar dentro dele e buscar formas de adquirir experiência, ainda que corram determinados riscos.

Nesse sentido, uma empresa júnior atua como formadora de futuros profissionais, uma vez que ela é capaz de inserir o aluno em um contexto profissional e de cidadãos, pois sua formação é vista como uma herança para a sociedade, contribuindo também para uma qualificação ética e moral, transformando o empresário júnior em um agente virtuoso da sociedade, capaz de promover mudanças sociais (NETO, 2021).

As empresas juniores, para além do âmbito de formação dos estudantes, atuam fortemente no mercado brasileiro. Segundo o Relatório Censo e Identidade de 2018, realizado pela Confederação Brasileira das Empresas Juniores ou Brasil Júnior, há mais de 1400 empresas juniores presente em todo o território nacional, vinculadas a mais de 260 universidades com um contingente de que superam vinte e seis mil empresários e empresárias juniores. Neste mesmo ano, houve uma movimentação superior a R\$49 milhões de faturamento.

Indo além dos números, os ambientes de trabalho e outros ciclos sociais de relevância exercem um papel fundamental em prol da inclusão, já que, “são essas instituições que dispõem dos recursos simbólicos essenciais para constituição subjetiva em meio às interações que a pessoa estabelece com os outros à sua volta, seja ela deficiente, mulher, negro, negra, homossexual” (MAGALHAES; ANDRADE; SARAIVA, 2017, p.16).

Pretendemos, então, contribuir para a mudança de perspectiva em empresas juniores brasileiras no âmbito da diversidade, um aspecto ainda pouco explorado e desenvolvido, auxiliando na elaboração e implementação de políticas e ações afirmativas voltadas para o aumento da diversidade e da inclusão. Entende-se a importância das empresas juniores, tanto no aspecto formador profissional/cidadão, quanto sua atuação no mercado e da necessidade em buscar por melhorias significativas a fim de promover ambientes mais democráticos e diversos.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 O Movimento Empresa Júnior e o Processo de Aprendizagem

A primeira empresa júnior foi fundada na França, em 1967 (JUNIOR ENTERPRISES GLOBAL, 2022). Segundo Carrieri e Pimentel (2005), sua origem é controversa, pois não se sabe ao certo se partiu de uma iniciativa de alunos ou se teria sido uma iniciativa governamental com a finalidade de capacitar os estudantes do ensino superior para o mercado de trabalho. No caso brasileiro, a implementação das ideias de empresa júnior aconteceu no ano de 1987, a Câmara de Comércio França-Brasil foi a responsável por isso, visando a capacitação e adequação da mão-de-obra estudantil para o mercado de trabalho.

O Art. 6º da Lei 13.267 de 2016 delimita a atuação das empresas juniores à prestação de serviço, cabendo a empresa júnior “desenvolver projetos, pesquisas e estudos, em nível de consultoria, assessoramento, planejamento e desenvolvimento, elevando o grau de qualificação dos futuros profissionais e colaborando, assim, para aproximar o ensino superior da realidade do mercado de trabalho”.

A empresa júnior é explicada como uma organização social sem fins lucrativos, elas possuem um registro de pessoa física, mas não se enquadram como empresas e nem como federação empresarial, além disso, o trabalho do empresário júnior tem caráter voluntário (NETO, 2021). Entretanto, percebe-se que as organizações representativas das empresas juniores expressam propósitos de contribuir para o desenvolvimento do Brasil e faturar milhões por ano. Ao analisar o planejamento estratégico da Brasil Júnior 2019-2021, essa afirmativa se torna mais evidente, pois um dos principais objetivos era o fortalecimento da rede se tornando mais forte por meio da expansão do número de projetos realizados e consequentemente, maior faturamento.

O processo de aprendizagem e formação nas empresas juniores pode ser explicado por uma gestão interna do conhecimento. Para Bastista *et al* (2010), essa transmissão de conhecimento é feita pelos próprios membros da organização em forma de relatos e treinamentos baseados em suas próprias experiências. Este processo está ligado à prática organizacional e influencia diretamente as conexões entre os membros. A empresa júnior opera um processo de aprendizado que mobiliza os alunos a se tornarem responsáveis e regentes de sua própria trajetória profissional. E, consequentemente, este processo resulta em reconstruções contínuas da organização, pautadas em experiências passadas, mas visando os interesses atuais. “A organização se constrói a cada grupo que se forma para nela atuar, refletindo demandas contextuais bastante específicas” (ZILLIOTO e BERTI, 2012, p.216).

Percebemos este processo como primordial na formação e capacitação profissional e humana, pois o empresário júnior sai do papel de apenas receber conhecimentos por meio dos docentes e dos superiores hierárquicos. Nesse sentido, há um estímulo para que sua trajetória seja única e, deste modo, ele se torna um agente de construção do seu próprio aprendizado e conta com supervisores para auxiliar neste processo.

Observamos que, por se tratar de um local reconhecido como primeira experiência profissional de muitos e ainda, um local que preza pelo aprendizado, aperfeiçoamento de habilidades e preparação para o mercado de trabalho, situações de exclusão da diversidade produzem e reproduzem culturas e práticas que influenciam negativamente a trajetória acadêmica e profissional. E ainda, tais comportamentos podem inibir ações voltadas para a diversidade e inclusão de minorias sociais, que de modo geral, já sofrem diversos tipos de violência pelo fato de existirem e/ou coabitarem certos espaços.

## 2.2 EJC e a Diversidade e Inclusão

No que diz respeito ao contexto brasileiro, a gestão da diversidade ganhou notoriedade nos anos 90 e, ainda assim, as empresas que aderiram eram filiais de transnacionais norte-americanas, ou seja, o mercado de empresas nacionais e o cenário da diversidade e inclusão não se desenvolveram de uma forma organizada e homogênea (FLEURY, 2000). Devido à relevância da temática e dos efeitos positivos que a gestão da diversidade pode causar, a forma como o debate se expande se torna um problema. Para Volz *et al* (2015), o trabalho é um meio social que proporciona, por meio da troca de diversas vivências, a autoafirmação, ampliação do ciclo social e, de maneira significativa, a reconstrução da identidade da pessoa que foi estigmatizada como diferente.

A diversidade também se relaciona ao respeito e ao reconhecimento da individualidade dos empregados. Fleury (2000, p.20) diz que a diversidade pode ser definida como um “mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Estes sistemas são formados por grupos minoritários e majoritários, sendo o segundo associado às pessoas detentoras de poder e privilegiadas economicamente. A definição de Cox (2001, p.3) para diversidade é a “variação de identidades culturais e sociais entre pessoas que convivem juntas num mercado ou local de trabalho”. Mesmo sendo abrangente, há restrições, pois as identidades culturais, sociais e o sistema social são definidas como o mercado ou local de trabalho.

A identidade, sendo um ponto crucial para a diversidade, deve ir além da definição trazida por Cox. Para Goffman (1988), a identidade tem caráter social e relaciona atributos que uma pessoa possui e que podem ser classificados pelos próprios sujeitos e pela visão de outras pessoas. Entretanto, esta possibilidade de categorização cria estigmas sobre as pessoas, e assim, certos grupos se tornam minorizados perante outros (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p.339).

Goffman (1998) compreende estigmas como atributos depreciativos, sendo ele, estabelecido por meio do não reconhecimento das capacidades das pessoas, mesmo que o autor foque as pessoas com deficiência é possível ampliar para outros grupos. Para o autor, a revelação de um defeito pessoal (sic) para outras pessoas, altera a forma de relacionamento e a forma como tais pessoas serão identificadas. “O estigma e o esforço para escondê-lo ou consertá-lo fixam-se como parte da identidade pessoal” (GOFFMAN, 1998, p. 58). Os atributos fora do padrão dos grupos dominantes e privilegiados historicamente, dito como majoritários, se tornam parâmetros usados para subjugar os demais grupos, sendo passíveis de depreciação sob uma ótica estigmatizada e estereotipada.

A inclusão pavimenta um caminho contrário aos estigmas. Para Schilling e Miyashiro (2008, p.245), “encerrar, pôr dentro de; fazer constar de; juntar(-se) a; inserir(-se), introduzir(-se); fazer figurar ou fazer parte de um certo grupo, uma certa categoria de pessoas; pôr; conter em si; compreender, conter, abranger; trazer em si; envolver, importar”. Segundo Magalhães, Andrade e Saraiva (2017), a inclusão pela via do trabalho proporciona às pessoas um papel social produtivo que as possibilitam se tornarem agentes de transformações de seus meios, o que afeta positivamente e diretamente a sua autopercepção. Para Volz *et al* (2015, p.885) “a inclusão social pelo trabalho exerce papel de suma importância no processo de redução do estigma social pela saúde mental”.

Para tanto, é preciso relacionar questões ambientais, sociais e de governo nas atividades empresariais e de negócios, indo além de cumprir um dever legal e moral, mesmo sendo estes princípios fortes a serem alcançados pelos empreendedores. Deve-se alinhar a atividade econômica e formatar o negócio para modelos mais atuais, coerentes e aderentes com as agendas globais e demandas socioambientais, com foco para o meio ambiente e para as pessoas, os grupos sociais e classes trabalhadoras (ENGELLMAN; NASCIMENTO, 2021, p.125).

Contudo, cabe ressaltar que existem outros meios sociais de grande relevância. Para Schilling e Miyashiro (2008, p.245), cabe à escola “a responsabilidade para a construção de uma sociedade que propõe a inclusão dos considerados diferentes”. Em contrapartida, os autores nos alertam que este mesmo discurso, que coloca a escola como um local de referência e relevância, acaba inviabilizando as instituições estruturantes da sociedade atual relacionadas à política e à economia, e que, por sua vez, também são agentes da produção e reprodução da exclusão. Deste modo, o debate muitas vezes não alcança a amplitude que deveria.

Segundo Neto (2021), as ações para a diversidade começaram a ser discutidas e realizadas sazonalmente, ocorrendo em datas comemorativas, como o dia das mulheres, consciência negra, etc. Com o auxílio das redes sociais e pressões da sociedade, essas ações ganharam amplitude e se tornaram pautas que guiam os eventos promovidos pelas organizações e em processos seletivos.

Um dos obstáculos para maior efetivação de políticas de diversidade nas empresas juniores pode estar atrelado à composição do corpo estudantil. Gomes (2011) aponta que todas as pesquisas oficiais realizadas nos anos anteriores apontam para um campo educacional que produz e reproduz no seu interior um quadro de desigualdades. No caso da EJC, a diversidade é um fator crítico desde o recrutamento, pois muitos discentes que poderiam fazer parte da empresa acabam não se identificando com o perfil que ainda hoje é majoritário na empresa: homens, heterossexuais, brancos e de alta classe social.

### 3. Metodologia

O presente trabalho, a fim de cumprir com os objetivos listados anteriormente, se configura como um estudo qualitativo de natureza descritiva. O procedimento metodológico desenvolvido é um estudo de caso.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto que está inserido, sendo então, analisado de forma integrada. O pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno estudado a partir das pessoas envolvidas, os dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno. Além disso, como indicado por Borges et al (2020), trabalhamos com profundidade e detalhamento do fenômeno a fim de ampliar as questões teóricas.

O caráter descritivo objetiva detalhar, caracterizar e retratar determinado fenômeno (BORGES *et al*, 2020). Assim, buscamos explorar e descrever as práticas de inclusão e diversidade da EJC, formada por alunos da graduação que voltam suas práticas a área da gestão e da economia. Nesse sentido, optamos por realizar um estudo de caso, uma vez que, essa estratégia torna possível examinar acontecimentos de forma que não se pode manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001). E ainda, devido às mudanças recentes que ocorreram na EJC em prol da diversidade e inclusão na organização, o estudo de caso se mostra mais indicado, pois as velhas e novas práticas estão atreladas aos membros que construíram e vivenciaram este processo de transição.

Cresswell (2007, p.189) diz que a ideia da pesquisa qualitativa “é selecionar propositalmente participantes ou locais (ou documentos, ou materiais gráficos) mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa”. Aqui, os participantes são membros e ex-membros da EJC que participaram diretamente na construção e avaliação das práticas utilizadas para a inserção de minorias sociais na empresa júnior. Tais participantes e suas características podem ser detalhados na tabela abaixo.

Tabela 1 - Perfil dos sujeitos da pesquisa



Sujeito	Sexo	Setor de Trabalho	Cor de pele	Orientação sexual
E1	Feminino	Recursos Humanos	Preta	Heteressexual
E2	Masculino	Recursos Humanos	Branca	Heteressexual
E3	Masculino	Recursos Humanos	Branca	Heteressexual
E4	Feminino	Recursos Humanos	Branca	Heteressexual
E5	Masculino	Presidência	Branca	Homossexual
E6	Masculino	Recursos Humanos	Branca	Homossexual
E7	Masculino	Projetos	Parda	Heteressexual

**Nota:** todas as informações foram autodeclaradas pelos sujeitos

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Como foi dito, embora a maior parte da amostra pertence ao grupo majoritário caracterizado pelo sexo masculino, heterossexual e de cor branca, há representantes de mulheres, homossexuais, pretos e pardos. Além disso, identificamos a presença de interseccionalidade da entrevistada que se identifica como mulher e negra. E ainda é importante deixar claro limitações para compor uma amostra mais diversa, não só pelo aspecto sociodemográfico, mas também na representatividade dos cargos e trajetórias.

A coleta de dados foi feita por entrevista guiada em formato remoto e com roteiro semiestruturado. Neste método, buscamos maior interação entre o entrevistador e o entrevistado. Ela pode ser realizada em formato presencial ou remoto, há um roteiro previamente elaborado, contudo, há possibilidade de surgir perguntas ao longo da entrevista (GLESNE, 2015), para que o entrevistador caracterize aspectos previamente estudados e focalize a pesquisa (DA SILVA; RUSSO, 2019).

Além disso, foram solicitados documentos a EJC para possíveis análises comparativas e análise de resultados após a implementação das práticas e de processos seletivos. Tais documentos são utilizados de modo geral para auxiliar as práticas de gestão e a tomada de decisão, de onde surgem indicadores e ações estratégicas que orientam os membros.

A técnica escolhida é a análise de conteúdo guiado pela obra de Bardin (2016), que evidencia todos os processos para a realização da análise de conteúdo, tais como: organização, codificação, categorização, inferência e informatização da análise. A autora reitera que este é um método dedutivo com base em indicadores reconstruídos a partir de amostras de mensagens particulares, que visa o conhecimento de ordem psicológica, sociológica, histórica, entre outros. Com relação às entrevistas, o conteúdo produzido por anotações e gravações foi transcrito e analisado com o intuito de identificar a ocorrência de certos significados e palavras (BORGES et al, 2020). O estudo foi categorizado conforme o quadro abaixo.

Tabela 2 – Categorização do conteúdo coletado para fins de análise

Eixo temático	Categoria	Frequência nas entrevistas
Cultura	Características gerais da empresa júnior	E2, E3, E5, E6, E7
	Aspectos culturais referentes à inclusão de minorias sociais	E1, E2, E3, E4, E5, E6

Ações voltadas para Diversidade e Inclusão	Ações adotadas no processo de recrutamento e seleção	E1, E3, E4
	Ações adotadas internamente na empresa júnior	E1, E3, E5
	Resultados positivos das ações voltadas para diversidade e inclusão estabelecidas	E1, E3, E5
	Problemáticas ainda existentes	E2, E4, E5, E6, E7
Perspectiva das pessoas que se identificam como pertencentes a grupos minoritários	Ambiente ainda não acolhedor	E2, E4
	Discriminação e receio envolvendo os clientes	E1, E5, E6, E7
	Discriminação na perspectiva interna da empresa	E1, E4, E5, E6, E7

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A escolha dos eixos temáticos descritos na tabela acima se baseia em perspectivas associadas ao tema da diversidade e inclusão, com o objetivo fim de responder de maneira consistente, sob a ótica de membros e ex-membros da EJC, à pergunta motivadora do estudo: “Quais as práticas adotadas por uma empresa júnior do Sudeste para a inclusão de minorias sociais?”. A partir da coleta e do registro de informações nas entrevistas, foi possível realizar inferências sobre cada um dos eixos temáticos, que serão detalhados na sequência.

#### 4. Análise dos Resultados

##### 4.1 Cultura

Em relação à Cultura, o primeiro aspecto a se considerar é a heterogeneidade das percepções dos entrevistados em se tratando de elementos culturais e simbólicos da empresa, embora seja possível observar certa semelhança nas pontuações de membros que ainda estão na EJC, frente às percepções de ex-membros sobre este eixo temático. Entrevistados que já haviam saído da empresa possuem uma visão mais voltada para considerações de Neto (2021), no que se refere à visão de uma empresa júnior como uma organização engajada com resultados, embora sem fins lucrativos, e colaborativa devido à relação de amizade desenvolvida entre os membros. Em contrapartida, graduandos remanescentes na EJC apresentam uma postura mais crítica sobre a cultura da empresa, levantando questões ligadas a conservadorismos no planejamento, em ritos e em delimitações das políticas internas, evidenciando que gestões curtas em empresas juniores implicam mudanças constantes de pensamento e postura ao longo das gerações.

Além disso, Neto (2021) também faz uma associação de empresas juniores a movimentos e doutrinas religiosas, especialmente pela criação de simbolismos nos dois universos. Esta comparação é perceptível por estudantes que fazem parte de empresas juniores,



visto que um deles menciona que a partir de um sólido senso de pertencimento e de forte discurso de acolhimento e união, cria-se uma espécie de doutrinação de seus membros, processo comum dentro do próprio Movimento Empresa Júnior. Em sua fala, E7 reforça que “Quando eu falo dessa cultura muito fechada, tem muita regra, muita norma, muito padrão, muito rito, muito mito, muito herói, você tem um comportamento querendo ou não esperado”.

Apesar do marcante tradicionalismo, entrevistados que estão na EJC também pontuam que essa cultura rígida e conservadora vem sofrendo transformações especialmente em decorrência da pandemia, que rompeu com um modelo de trabalho presencial protocolado e exigiu que o trabalho se adaptasse ao contexto remoto. As mudanças foram além de processos, operações e formas de comunicação, atingindo áreas psicossociais e fomentando discussões sobre diversidade e inclusão no ambiente da EJC.

Nessa perspectiva, empresas juniores são organizações de extrema relevância para o debate sobre diversidade e inclusão, na medida em que são uma junção de escola - pertencentes a instituições de ensino superior — e trabalho, dois espaços fundamentais para a evolução de questões relativas a grupos minoritários (SCHILLING; MIYASHIRO, 2008; MAGALHÃES, ANDRADE; SARAIVA, 2017). Mais uma vez, as modificações ocorridas neste campo dentro da empresa estudada podem ser observadas a partir de um contraste entre período pré e pós pandemia com base nas falas dos entrevistados.

Nas pesquisas de Neto (2021), uma participante destaca que existe um padrão de perfil dos empresários juniores, característicos por serem homens brancos, heterossexuais e com renda familiar elevada. Essa configuração demográfica é também comentada por um dos entrevistados como características evidentes de membros que compunham a EJC especialmente em anos antes da pandemia:

Eu lembro de uma menina da minha sala que falou assim comigo: ‘a EJC não é nada a sua cara, a EJC só tem homem branco, hétero, rico, você não vai se sentir confortável’. Eu falei que eu ia tentar e que se eu me sentisse desconfortável eu sairia. Mas acho que eu já entrei com esse peso de ser aceito, além de ser aprovado.” – E5.

Ainda neste ramo socioeconômico, alguns ritos também são indicados como excludentes pelos entrevistados, tais como comemorações e festas financiadas por recursos próprios de um membro quando aprovado para um cargo de diretoria. Por fim, alguns casos de assédio contra mulheres foram ainda mais graves, corroborando para os estudos de Bicalho Pinto e Paula (2013), os quais revelaram que situações de agressão evidentemente impactam de maneira negativa na experiência dos membros que foram vítimas dos casos.

#### 4.2 Ações voltadas para Diversidade e Inclusão

Diante da necessidade de implementação de políticas relativas à diversidade e inclusão, membros da EJC introduziram novas práticas tanto durante o processo seletivo, quanto em momentos internos da empresa, sobretudo durante o período de trabalho online. As ações realizadas pela organização em cada estágio serão apresentadas na sequência.

O processo seletivo da EJC conta com duas etapas bem definidas. A primeira delas é constituída por articulações conjuntas de subsistemas de Recursos Humanos, contando com: prova, dinâmica em grupo, entrevista e *case interview* (solução de um caso do universo de negócios em uma conversa entre candidato e aplicador). O segundo momento, o programa *trainee*, dura cerca de três meses e é constituído por momentos de treinamentos e capacitações voltados para as soluções de consultoria em gestão e para a estratégia da empresa júnior. Ao final das etapas, as células de recursos Humanos e Presidência se reúnem para realizar a

deliberação dos candidatos que serão aprovados no processo e, conseqüentemente, membros efetivos da EJC.

Na primeira etapa do processo seletivo, algumas práticas foram implementadas e continuam sendo utilizadas pela gestão. A falta de representatividade feminina levou a alterações na dinâmica em grupo, que passou a ser formada por grupos com integrantes de gêneros variados, não só na equipe de candidatos a serem avaliados, mas também no time de avaliadores. O objetivo principal era evitar que as mulheres se sentissem potencialmente inibidas ou invalidadas por homens que participavam da dinâmica e da avaliação. Além disso, no *case interview* - etapa avaliada por membros que não eram somente da célula de Recursos Humanos ou Presidência, foi retirada a pontuação referente a *fit* cultural, uma vez que, de forma subjetiva, avaliadores poderiam julgar como inadequados candidatos que eram aparentemente diferentes dos membros efetivos, diminuindo assim a diversidade na empresa.

Outra grande ação estruturada da gestão da empresa foi a criação do programa de mentoria, ainda durante as primeiras etapas do processo seletivo, como já discutido anteriormente. Segundo alguns entrevistados, algumas ações foram também adotadas durante o *trainee*, período mais longo do processo seletivo. Dentre as medidas, são destacáveis: a criação de uma cartilha sobre machismo corporativo, a recorrência de pautas obrigatórias sobre diversidade e inclusão nas organizações e a realização de uma roda de conversa em um dia específico sobre todos os grupos minoritários da empresa, além da possibilidade de os *trainees* fazerem parte dos grupos de afinidade da EJC.

Foi construída uma cartilha com questões de machismo corporativo como o que era considerado *gaslighting*, *mansplaning* etc. Eram algumas coisas bem simples e instrutivas para o pessoal consumir. A gente também deixava claro que essas coisas não seriam toleradas[...] A gente convidou um professor que dá aulas e pesquisa sobre diversidade para dar uma palestra, uma aula no *trainee* de machismo corporativo nas instituições e foi bem legal, foi muito bom. - E3

No que se refere aos processos internos, algumas mudanças também foram estabelecidas, efetivando ações de diversidade e inclusão voltadas para os membros já aprovados. Buscou-se, portanto, agir de forma integral dentro da organização, levando-se em consideração não apenas o processo seletivo em si, mas também o próprio cotidiano da EJC, o que, sob a perspectiva de Magalhães, Andrade e Saraiva (2017), é imprescindível para enfrentar dificuldades impostas a grupos minoritários no contexto socioempresarial.

Internamente, começaram a surgir a partir de 2019 encontros orgânicos das mulheres que faziam parte da empresa naquele momento, culminando posteriormente na criação de um grupo de afinidade das mulheres e, posteriormente, de outros dois grupos: de LGBTQIA + e de pretos e pardos. É importante ressaltar que estes grupos se mostram presentes durante as etapas do processo seletivo em encontros e reuniões, criando a noção para os futuros novos membros de que os grupos de afinidade são de fato aspectos culturais da EJC.

Com a paulatina maturidade das discussões sobre diversidade e inclusão na empresa, os grupos de afinidade foram institucionalizados como oficiais e receberam identidades únicas. Além disso, por mais que Saraiva e Irigaray (2009) afirmem que a existência de formalizações no campo da diversidade e inclusão não garante a efetividade prática de ações favoráveis a grupos minoritários, a criação de estatutos oficiais internos alinhou-se a diretrizes do próprio Movimento Empresa Júnior, segundo o qual “ofensas, difamação, exploração de qualquer natureza, repressão, intimidação, assédio moral e sexual, preconceito, violência verbal ou não

verbal, ou favorecimento nas relações profissionais” são violações do código de ética do movimento e, portanto, devem ser punidas caso aconteçam.

Ainda no ambiente interno, outra ação promovida foi o acréscimo de uma pergunta sobre o membro sentir-se confortável sendo quem é dentro da empresa na pesquisa de clima mensal. Para mais, os entrevistados destacam também a importância de conscientizar os membros presentes na empresa quanto à diversidade e inclusão e, mais do que isso, torná-los promotores e defensores ativos de práticas voltadas para uma melhor vivência empresarial para grupos minoritários. Assim, buscou-se trazer para a rotina da empresa eventos, encontros e palestras sobre o tema, trazendo para a prática o que já era institucionalizado em documentos internos, como se observa no seguinte relato:

Uma coisa que a gente sempre falou era que a gente tinha que trazer pessoas diversas, mas a gente tem que capacitar os nossos membros porque as pessoas que já estão aqui precisam entender o que está acontecendo. Então a gente tinha uma recorrência de falar sobre diversidade, ou numa reunião geral com os membros, na imersão com toda a empresa a gente passou a trazer pautas com os grupos de diversidade. Teve uma ocasião que a gente colocou frases que os membros da EJC já tinham ouvido como LGBTQs ao longo da vida e todo mundo do grupo gravou um vídeo, foi super pesado, muita gente chorou, mas foi para mostrar que não era uma brincadeira. – E5

Finalmente, outras tentativas de implantação de novas práticas acabaram sendo freadas pela lei. A participação em uma empresa júnior, como visto, constitui um trabalho voluntário e, portanto, não remunerado. Como expresso no Art. 7º da Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016 “É vedado à empresa júnior: I - captar recursos financeiros para seus integrantes por intermédio da realização de seus projetos ou de qualquer outra atividade”. A partir do entendimento de que muitas pessoas vulneráveis socioeconomicamente não participavam da EJC justamente por este motivo, um dos entrevistados, liderança da célula de Recursos Humanos, afirmou que tentou mover ações de apoio financeiro a esses membros por parte da EJC, mas a barreira imposta pela legislação não permitiu que a ideia se efetivasse.

Mais do que simplesmente descrever as ações idealizadas e aplicadas, é fundamental analisar os impactos positivos que essas mudanças trouxeram para os membros que se identificam como pessoas pertencentes a grupos minoritários dentro da EJC. A mensuração dessas novas medidas foi possível a partir do monitoramento de resultados e índices do processo seletivo e também internos (como a pesquisa de clima mencionada anteriormente). A exemplo desse acompanhamento, tem-se a apuração percentual de homens e mulheres no processo seletivo, de modo que gradativamente foi notável um equilíbrio no quantitativo dos dois gêneros no ambiente interno, evidenciando que o programa de mentoria ocasionou em resultados satisfatórios no que tange à diversidade.

De acordo com Saraiva e Irigaray (2009), é essencial entender como os perfis dos trabalhadores são vistos pela organização da qual fazem parte, para que não sejam ignoradas questões de diversidade e inclusão e sejam adotadas estratégias com uma visão multifacetada. Por isso, o monitoramento é uma prática claramente positiva para a EJC. Nesse sentido, uma iniciativa realizada no primeiro semestre de 2022 demonstrou evoluções quantitativas de grupos minoritários comparando números internos e de *trainees*. Essa mensuração é realizada também no processo seletivo e, segundo E6, foram aprovados um contingente igual de homens e mulheres na seleção mais recente: “Recentemente fizemos um processo seletivo e fizemos a seleção final dos aprovados para o *trainee* e a gente fechou em 17 e 17, então ficou 50% homem e 50% mulher”.

De modo complementar, as mudanças no campo da diversidade e inclusão trouxeram resultados positivos além de dados numéricos, expandindo os reflexos para a construção de um ambiente de maior segurança para grupos minoritários, segundo dois entrevistados. Nestas falas, é reforçada a ideia de que as pessoas que se reconheciam enquanto minorias na EJC se sentiam confortáveis considerando suas particularidades.

Outro fator levantado é a importância da presença de minorias ocupando cargos de liderança na empresa, aspecto que não apenas demonstra evolução de práticas de inclusão, mas também amplia a sensação de pertencimento e acolhimento daqueles que se reconhecem como semelhantes àqueles ocupantes de cargos estratégicos, como comenta E6, enquanto *trainee*:

No meu caso não aconteceu muita coisa no *trainee* porque a gente já participava do grupo de afinidade LGBT e a gente também tinha pessoas que ocupavam cargos de liderança que eram de grupos minoritários então se alguém pensava em alguma coisa homofóbica ou racista jamais falaria. – E6

Ademais, um aspecto positivo da implementação das práticas está relacionado à criação dos grupos de afinidades, extrapolando questões acadêmicas e/ou profissionais. De acordo com um dos entrevistados, embora tenha entrado para o grupo minoritário do qual faz parte sem carregar consigo uma identificação muito forte com a causa, a sua participação o fez compreender mais profundamente as adversidades e preconceitos aos quais estão submetidas as pessoas fisicamente semelhantes a ele, ampliando o próprio autoconhecimento, sua posição na sociedade enquanto minoria e a sua análise crítica frente a situações de exclusão que antes eram desconhecidas ou despercebidas.

Dessa forma, as práticas de inclusão contribuem para o crescimento e desenvolvimentos das organizações (MIETHLICH; OLDENBURG, 2019). Sendo usados, segundo os autores, como práticas de diferenciação competitiva em busca de uma vantagem sustentável e abertura de novos segmentos, a partir da diversificação de pensamentos e culturas; sendo pelo aumento de *performance* pelo pertencimento de seus membros de grupos mais coesos. Sendo uma necessidade latente.

#### 4.3 Perspectiva das pessoas que se identificam como pertencentes a grupos minoritários

A partir da apuração de informações sobre a cultura e as práticas de diversidade e inclusão em si, a pesquisa contou com um aprofundamento na temática sob a visão dos entrevistados de grupos minoritários, que comentaram sobre: ambiente ainda não acolhedor, discriminação e receio envolvendo clientes e discriminação na perspectiva interna da empresa.

No que se refere à primeira abordagem desta etapa, nota-se que embora as iniciativas e mudanças relativas à temática implementada na EJC sejam claras para todos, muitos ainda não se sentem acolhidos e livres para manifestarem suas microexpressões, inibindo a demonstração de suas individualidades no espaço coletivo de trabalho. Esta situação é marcante no relato de E2: “na pesquisa de clima a gente viu que as pessoas no presencial não estão se sentindo tão confortáveis em ser quem elas são. E são várias nuances e percepções mínimas que fazem com que as pessoas não se sintam confortáveis ali”.

Para além de conflitos pessoais internos, existem inseguranças que permeiam as ações de membros de grupos minoritários levando-se em consideração um fator externo à empresa: seus clientes. Nesse sentido, os entrevistados E1, E5 e E7 comentaram sobre eventuais casos de machismo em várias etapas envolvendo processos finalísticos da empresa, como negociação, venda de projetos, gerenciamento e execução, impactando negativamente na experiência de

mulheres dentro da empresa. Existe ainda uma certa preocupação especialmente de membros pertencentes à comunidade LGBTI+ em situações que envolvam o contato com clientes:

Me sentia muito mais forçado a me segurar um pouco mais a me esconder um pouco mais porque eu acho que ainda tem essa ideia de que além de você ser estudante você ser uma pessoa LGBT não sei se seria bem-visto pelo cliente - E5

Essa discussão se aproxima das considerações de Goffman (1988) ao abordar em sua tese a questão do estigma. Nesse aspecto, devido à estigmatização da homossexualidade, pessoas que se declaram como LGBTI+ percebem que não têm suas capacidades reconhecidas, de modo que sejam direcionadas forças para esconder características que remetem a traços socialmente tidos como nuances de comportamentos não heteronormativos, tornando esse esforço parte da própria identidade pessoal.

A terceira frente abordada neste tópico refere-se ao ponto de vista dos entrevistados quanto às situações internas da empresa envolvendo ações excludentes e preconceitos de membros que fazem parte da EJC. Esses relatos remetem aos mais diversos cenários, incluindo processo seletivo, programa *trainee*, dia a dia, encontros informais e reuniões com pós-juniores (ex-membros). Primeiramente, o relato abaixo demonstra que, diante de uma reprovação e da ausência de feedbacks, candidatos de grupos minoritários questionam se a não aprovação está ligada a essa condição enquanto minoria:

Não ficou tão claro pra mim o porquê que eu não passei e depois que eu entendi que eu poderia ter pedido um feedback, mas se você participa de um processo seletivo você espera que a empresa fale o porquê você passou ou não. E ver as pessoas que passaram, tentando entender por que 'fulano' passou etc. e quando não fica claro porque você não passou e você sabe que você é de um grupo minoritário acho que a tendência na sua cabeça vai ser sempre pensar que isso te fez não passar, não foi o meu caso, eu não pensei isso, mas acho que se fosse outra pessoa no meu lugar talvez levaria pra essa visão. - E7

E ainda, nas entrevistas, foram coletadas percepções sobre problemáticas que persistem na instituição. A primeira delas, referente ao programa de mentoria, baseia-se em uma crítica assistencialista do programa, que parte de uma premissa excludente, ao considerar que todas as pessoas que se reconhecem enquanto minorias precisam ter um suporte prévio às etapas do processo seletivo. Além disso, outro entrevistado reitera essa análise e acrescenta o viés de homogeneização dos grupos minoritários, tratados da mesma forma, por mais diferentes que sejam, tal como consideram Saraiva e Irigaray (2009).

Os desconfortos e inseguranças enraizados em estudantes que fazem parte da EJC e se identificam como minoria social se manifestam também no dia a dia de trabalho, como comenta uma entrevistada que destaca o sentimento de descredibilidade e o desrespeito ao seu trabalho e ao seu cargo pelo simples fato de ser mulher:

Eu to sentindo um pouco um deslocamento por ser uma mulher, por ser a única diretora da empresa e também pelo cargo que eu ocupo. Ficou ainda mais claro pra mim depois que a gente voltou para o presencial que eles enxergam o RH como fiscal e não como alguém que tá ali para ajudar nas demandas que as pessoas têm e isso tem me frustrado bastante.- E4

Vale ressaltar que Bicalho Pinto e Paula (2013) e Saraiva e Irigaray (2009) apontam apropriadamente que existem inúmeras variedades de violência que são suscetíveis de ocorrer



em tais ambientes. Estas acabam por inibir os indivíduos, comprometendo assim sua satisfação e inspiração no trabalho, bem como sua permanência nas organizações.

Além desses contextos de processo seletivo e rotina de trabalho, algumas considerações sobre situações preconceituosas e ofensivas envolvem contextos informais com membros da empresa, impactando naturalmente no convívio social dentro da própria organização, por mais que o acontecimento relatado tenha acontecido fora dela. O entrevistado comenta que começou a diminuir sua frequência na sala da empresa por não se sentir confortável naquele ambiente, privando-se do contato com outros membros devido a um comentário homofóbico que ouviu em um encontro festivo não ligado à EJC.

Um outro depoimento esclarece que acontecimentos que envolvam preconceito contra grupos minoritários são recorrentes até mesmo após a saída do estudante da empresa júnior. Uma situação corriqueira é a redução daquela pessoa à sua identidade ou ao seu grupo minoritário, sendo até imposta uma cobrança por posicionamento e representatividade por parte deste ex-membro:

Tem uma outra problemática que é de você colocar as pessoas de grupos minoritários dentro de uma caixinha que aí eu vejo que não só a EJC faz como várias outras empresas juniores fazem, por exemplo, ganhei um destaque com esse desenvolvimento do programa de mentoria, mas acaba que quando você é convidado para dar uma capacitação, para participar de uma roda de conversa é só para isso, é só para falar enquanto negra no movimento empresa júnior, sobre diversidade e inclusão, mas eu sei sobre um zilhão de coisas diferentes. – E1

Por fim, uma análise referente a possíveis melhorias das práticas na EJC recai sobre o fato de que muitas das mudanças que aconteceram foram movidas por lideranças que se engajaram com o tema, atrelando o sucesso das medidas às pessoas em si e não a um cumprimento de diretrizes estruturais do cargo e da empresa, segundo um ex-membro entrevistado. Por isso, ele também menciona que a saída de diretores e gerentes de grupos minoritários levou ao enfraquecimento dos grupos de afinidades e fez surgir problemas associados à falta de lideranças diversas - “Acho que o problema da EJC atual é que as lideranças diversas todas saíram, sobraram um ou dois, tem mulher, mas elas não estão assumindo cargos de liderança - E5.

## 5. Conclusão

As mudanças implementadas pela EJC provocaram um reposicionamento perante o MEJ, que reconheceu a empresa como pioneira e referência na área de diversidade e inclusão. Esse reconhecimento levou outras organizações a adotarem práticas voltadas para grupos minoritários, muitas vezes seguindo o exemplo da EJC na implementação de medidas como programas de mentoria e comitês de diversidade e inclusão. No entanto, apesar desses esforços, ainda existem lacunas que precisam ser abordadas dentro da empresa em termos de diversidade e inclusão.

Alcançar a verdadeira inclusão e desenvolvimento nas práticas sociais tem se mostrado um desafio devido às avaliações negativas e aos estereótipos associados às diferenças. Magalhães, Andrade e Saraiva (2017) observam que isso se deve em parte a um sujeito organizacional idealizado que normalmente se alinha às características de um homem jovem, branco e heterossexual, sem limitações físicas ou mentais.



Um dos sinais de que o EJC ainda não amadureceu totalmente em questões de diversidade e inclusão é a dificuldade em formar líderes que representem grupos de identidade minoritários. Isso levou a uma menor participação nas reuniões dos grupos de afinidade e do próprio Comitê de Diversidade. Além disso, relatos de problemas sexistas recorrentes na empresa sugerem que ainda há muito trabalho a ser feito em termos de criação de um ambiente mais diversificado e inclusivo.

Em última análise, pode-se concluir que existe uma lacuna entre a institucionalização e o exercício prático quando se trata de diversidade e inclusão. Essa desconexão entre teoria e prática não é exclusiva do EJC, já que outras empresas também enfrentaram o mesmo problema. De acordo com Saraiva e Irigaray (2009), os discursos empresariais expressos nas políticas organizacionais geralmente são ineficazes devido aos preconceitos arraigados entre os funcionários, à permissividade gerencial e à falta de senso coletivo de diversidade.

Para colmatar essa lacuna, o EJC deve continuar a trabalhar no sentido de criar um ambiente mais inclusivo e enfrentar os desafios que surgem. Isso exigirá um esforço conjunto de todos os membros da organização para desafiar estereótipos e preconceitos e promover uma cultura de trabalho mais diversificada e inclusiva. Também exigirá um compromisso com a educação e o treinamento contínuos para garantir que todos os funcionários tenham as ferramentas e o conhecimento necessários para promover a diversidade e a inclusão em seu trabalho. Ao fazer isso, o EJC pode continuar a liderar a promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho e além.

Ao analisar os resultados desta pesquisa, é importante destacar algumas limitações que podem influenciar os resultados. Em primeiro lugar, a amostra utilizada foi composta por um número reduzido de entrevistas, o que pode restringir a representatividade dos achados. Além disso, o estudo se concentrou em um recorte muito específico da realidade, por meio do estudo de membros de uma empresa júnior em um determinado contexto socioeconômico-cultural, limitando a compreensão de outros aspectos relevantes relacionados ao tema em questão para outras organizações.

Diante disso, é necessário reconhecer a necessidade de pesquisas futuras que possam ampliar e aprofundar tais investigações. Contornar tais adversidades se torna um objetivo importante para os próximos estudos, a fim de obter uma visão mais abrangente e detalhada do fenômeno em análise. Sugere-se a realização de estudos com amostras maiores, abrangendo diferentes contextos e empresas júnior. Além disso, é importante considerar a realização de estudos longitudinais, que permitam acompanhar as mudanças e tendências ao longo do tempo a fim de captar se há indícios de atração de alunos diversos ou se há limitação neste processo.

## Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1.ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2016.

BATISTA, Mariana Klein et al. Empresa Júnior: onde a moeda de troca é o conhecimento. **XXXIV ENCONTRO DA ANPAD**, 2010.

BORGES, R. S. G *et al.* **Manual expresso para redação de TCC**. Jundiaí, SP: PACO Editorial, 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016**. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Brasília, DF, 2016.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório Censo e Identidade 2018**. Disponível em: <<https://bit.ly/CensoIdentidade2018>>. Acesso em: 14 de julho 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento estratégico da rede: movimento empresa júnior 2019-2021**. Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1a\\_q0bLPIkuJpfn7agoH-L6prTf4fdV2h/view](https://drive.google.com/file/d/1a_q0bLPIkuJpfn7agoH-L6prTf4fdV2h/view)>. Acesso em: 14 de julho de 2023

CARRIERI, Alexandre De Pádua; PIMENTEL, Thiago Duarte. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 137-166, 2022.

COX, T. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power diversity**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2ed – Porto Alegre: Artmed, 2007.

ENGELMANN, W.; NASCIMENTO, H. C. P. O DESENVOLVIMENTO DOS DIREITOS HUMANOS NAS EMPRESAS POR MEIO DO ESG COMO FORMA DE QUALIFICAR AS RELAÇÕES DE TRABALHO. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, v. 3, n. 6, 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000.

GLESNE, Corrine. **Becoming qualitative researchers: An introduction**. Pearson. One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2015.

GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

GOFFMAN, Erving. Estigma: notas sobre a manipulação da identidade. **Tradução: Mathias Lambert**, v. 4, 1988.

GOMES, Nilma Lino. Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação- Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 27, n. 1, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. **Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o Pacote “Gênero”**. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, p. 1-16, 2009.

JUNIOR ENTERPRISES GLOBAL. **Junior Enterprises Global: Students driving tomorrow's change**. About us. Disponível em: <<https://www.juniorenterprises.org/about-us/>>. Acesso em: 14 de julho de 2023.

MAGALHÃES, A. F.; ANDRADE, C. R; SARAIVA, L. A. S.. Inclusão de minorias nas organizações de trabalho: análise semiótica de uma estratégia de recrutamento de uma multinacional de fast food. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 7, n. 2, p. 12-35, 2017.

NETO, Pedro, A.. " **Um propósito maior**": uma investigação microsociológica do Movimento Empresa Júnior no Rio Grande do Norte. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

NOGUEIRA, C. M. C.; JOAQUIM, C. M. A.; OLIVEIRA, F.A.S. O papel da empresa júnior no processo de ensino e aprendizagem. **Revista de Gestão e Estratégia** - RGE, [s. l.], ano 2019, v. 1, ed. 1, p. 1-11, 2019. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/5076/1/O-PAPEL-DA-EMPRESA-J%C3%9aNIO-NO-PROCESSO-DE-ENSINO-E-APREDIZAGEM.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2022.

BICALHO PINTO, R. de A.; DE PAULA, A. P. P. Do assédio moral à violência interpessoal: Relatos sobre uma empresa júnior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 11, n. 3, p. 340 a 355, 2013. Disponível em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7491>>. Acesso em: 14 jul. 2023.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul/set 2009.

SAWAIA, B. INTRODUÇÃO: EXCLUSÃO OU INCLUSÃO PERVERSA?. In: SAWAIA, B. (Org.). **As artimanhas da exclusão social**: análise psicossocial e ética da desigualdade social. Petrópolis: Vozes, 2001. p.7-13

SCHILLING, F.I.; MIYASHIRO, S. R. G. **Como incluir? O debate sobre o preconceito e o estigma na atualidade**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.34, n.2, p. 243-254, mai./ago. 2008.

DA SILVA, Luciano Ferreira; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri;. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 10, n. 1, p. 1-6, 2019.

VIEIRA, D.C *et al.* Administração de Recursos Humanos e as Práticas de Diversidade nas Organizações: Um Estudo Exploratório-Descritivo. **CAP Accounting and Management-B4**, v. 5, n. 5, 2011.

VOLZ, P.M *et al.* A inclusão social pelo trabalho no processo de minimização do estigma social pela doença. **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 24, ed. 3, p. 877-886, 2015.

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

### **Agradecimentos**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.