



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

André Lourenço Guedes

**Cultura organizacional e o sistema de *clusters* das
empresas juniores brasileiras: uma relação possível?**

Brasília – DF
2017

Guedes, André Lourenço.

Cultura organizacional e o sistema de *clusters* das empresas juniores brasileiras: uma relação possível? / André Lourenço Guedes. – Brasília, 2017.

46 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Empresa Júnior. 2. Cultura Organizacional. 3. Modelo de Valores Competitivos. 4. Sistema de *Clusters*.

ANDRÉ LOURENÇO GUEDES

**Cultura organizacional e o sistema de clusters das
empresas juniores brasileiras: uma relação possível?**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Rodrigo
Rezende Ferreira

Brasília – DF
2017

ANDRÉ LOURENÇO GUEDES

Cultura organizacional e o sistema de *clusters* das empresas juniores brasileiras: uma relação possível?

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

André Lourenço Guedes

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor Orientador

Prof. Dr. Leonardo Silveira Conke
Professor-Examinador

Prof. Dra. Siegrid Guillaumon
Dechandt
Professor-Examinador

Brasília, 5 de dezembro de 2017

Dedico esse trabalho ao Movimento Empresa Júnior brasileiro e a todas as empresas juniores do país, por proporcionar experiências transformadoras para os alunos de graduação do Brasil.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à colaboração das empresas juniores que, a todo momento, se mostraram prestativas e interessadas em fazer parte desta pesquisa. Agradeço ao suporte e apoio do Prof. Rodrigo Ferreira, amigos e familiares ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

RESUMO

As empresas juniores (EJs) são associações civis sem fins lucrativos geridas por alunos de graduação de instituições de ensino superior. No Brasil, as EJs são classificadas em clusters, que são categorizações de nível de maturidade da EJs baseadas em indicadores. Por outro lado, são relativamente poucos os estudos que abordam a questão da cultura organizacional em EJs. Diante disso, o presente trabalho buscou analisar a possível relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e as suas respectivas posições no sistema de *clusters* da Confederação Brasileira de Empresas Juniores. A metodologia usada foi empírica, correlacional, quantitativa e transversal. Para diagnosticar a cultura organizacional foi aplicado o questionário estilo *survey*, auto administrado, utilizando como base o Modelo de Valores Competitivos, por meio do instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* adaptado para o contexto das EJs. Para verificar a relação entre as variáveis foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Os resultados demonstraram não haver relação estatisticamente significativa entre a cultura organizacional e o posicionamento das EJs no sistema de *clusters*, atingindo o objetivo desta pesquisa. Os resultados apontam que o investimento em cultura organizacional pela EJs, com o objetivo de melhorar o posicionamento no sistema de *clusters*, não é recomendado. Além disso, a pesquisa enriquece a produção acadêmica acerca das EJs como objeto de estudo e ajuda as organizações desse tipo a direcionarem seus investimentos e esforços em gestão organizacional, principalmente no que diz respeito à cultura organizacional. Ao final, são discutidos os limites da pesquisa e é apresentada uma agenda para estudos futuros.

Palavras-chave: Empresa Júnior. Cultura Organizacional. Modelo de Valores Competitivos. Sistema de *Clusters*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Tipologia cultural. Adaptado de: CAMERON; QUINN, 2006 | 17 |
| Figura 2 – Fórmula do índice do sistema de clusters. | 22 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Desafios de cada cluster | 22 |
| Tabela 2 – Quantidade de EJs participantes por unidade federativa | 27 |
| Tabela 3 – Quantidade de EJs participantes por cluster | 28 |
| Tabela 4 – Distribuição do tempo de EJ dos empresários juniores..... | 29 |
| Tabela 5 – Dados descritivos da distribuição dos diagnósticos das EJs..... | 33 |
| Tabela 6 – Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis entre os clusters e os tipos de cultura organizacional e o indicador geral de cultura organizacional | 35 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BJ – Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores)

CNEJ – Conceito Nacional de Empresa Júnior

EJ – Empresa Júnior

MEJ – Movimento Empresa Júnior

OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*

UF – Unidade Federativa

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | Formulação do problema | 12 |
| 1.2 | Objetivo Geral | 12 |
| 1.3 | Objetivos Específicos | 12 |
| 1.4 | Justificativas | 13 |
| 2 | CULTURA ORGANIZACIONAL | 15 |
| 2.1 | Modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn | 16 |
| 3 | CENÁRIO DAS EMPRESAS JUNIORES NO BRASIL | 19 |
| 3.1 | Movimento Empresa Júnior (MEJ) | 19 |
| 3.2 | Empresa Júnior | 20 |
| 3.3 | Sistema de Clusters do Movimento Empresa Júnior no Brasil | 21 |
| 4 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 25 |
| 4.1 | Tipo e descrição geral da pesquisa | 25 |
| 4.2 | Caracterização das empresas juniores | 25 |
| 4.3 | População e amostra | 26 |
| 4.3.1 | Perfil das EJs participantes | 27 |
| 4.3.2 | Perfil dos empresários juniores participantes | 29 |
| 4.4 | Instrumento de pesquisa | 30 |
| 4.5 | Procedimentos de coleta e de análise de dados | 31 |
| 5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 33 |
| 5.1 | Diagnóstico do tipo de cultura organizacional das EJs participantes | 33 |
| 5.2 | Relação entre cultura organizacional e posicionamento no sistema de clusters do MEJ | 35 |
| 6 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 37 |
| | REFERÊNCIAS | 40 |
| | APÊNDICES | 44 |
| | Apêndice A – Questionário adaptado para empresas juniores | 44 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o cenário organizacional está sendo transformado por mudanças como globalização, envelhecimento da população, avanços em tecnologia da informação, diminuição das taxas de fertilidade e hipercompetitividade¹. O mercado e o setor público, de forma geral, estão passando por mudanças rápidas e radicais. Além disso, mercados privados e setores da Administração Pública, que antigamente se mostravam como estáveis e gentis, hoje estão sendo substituídos por práticas de gestão emergentes, marcadas por guerras de preços, rápidas mudanças tecnológicas, múltiplos atores globais e incerteza (ILINITCH; D'AVENI; LEWIN, 1996). Nesse cenário dinâmico, as organizações precisam saber criar e executar estratégias para conseguirem manter sua sobrevivência.

Há fatores evidentemente importantes para o sucesso de uma organização: força de venda, posicionamento competitivo, estratégia, tecnologia, entre outros. Porém, organizações altamente bem-sucedidas estão focando sua estrutura para desenvolver e gerir uma cultura organizacional única, que seja catalizadora da competitividade desejada no mercado em que a organização está inserida. A cultura organizacional é definida por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p. 344) como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra”. Essa cultura pode surgir com base em um fundador, ou ao longo do tempo, conforme a organização vai superando desafios do contexto em que está inserida e até mesmo desenvolvida por meio da melhora da performance da organização pela própria equipe de forma consciente (CAMERON; QUINN, 2006).

Esse cenário é realidade para todas as organizações comuns e, portanto, não poderia ser diferente em se tratando de empresas juniores (EJs), que são empresas compostas e gerenciadas por alunos de graduação de instituições de ensino superior, com objetivos educacionais de aplicar conhecimentos aprendidos durante a graduação. O movimento empresa júnior (MEJ) foi fundado em 1967 na França e chegou ao Brasil em 1988. Atualmente, o MEJ brasileiro conta com 438 EJs,

¹ Mercado hipercompetitivo é caracterizado por quatro forças fundamentais norteadoras. Primeira, o cliente busca mais valor em suas compras, querem mais do jeito deles e imediatamente. Segunda, é a tecnologia, responsável por mudanças de paradigma em quase todos os setores da economia. Terceira, queda das barreiras de entrada nos mercados, tanto em relação à entrada em países, quanto a setores da economia, proporcionada por acordos econômicos e revoluções tecnológicas, com foco no processamento de informações. Quarto, o uso de “*deep pockets*”, empresas que utilizam estratégias com apoio de grupos de empresas de diversos mercados que possuem muito capital (D'AVENI, 1998).

totalizando mais de 15 mil empresários juniores (BRASIL JÚNIOR, 2017a). Desde o início do movimento no Brasil, as EJs brasileiras vêm ganhando importância nas universidades e no mercado conforme os anos passam. Porém, apenas em 2016 foi aprovada a lei 13.267/16 (BRASIL, 2016), que regulamenta o funcionamento das EJs nas instituições de ensino superior brasileiras, empresas compostas apenas por alunos voluntários e regulares de graduação. A lei explicita que as EJs possuem objetivos de caráter educacional, que devem ser alcançados em um ambiente onde seja possível aplicar os conhecimentos teóricos relacionados à área de formação do aluno, dando a oportunidade de vivenciar o mercado, exercendo a sua futura profissão em caráter de formação e experimentação.

As EJs possuem outras características peculiares em comparação com empresas do mercado tradicional ou sênior. Apenas é permitido a permanência dos membros na EJ, enquanto os mesmos são alunos da instituição de ensino superior, sendo todos eles voluntários. Apesar de os cursos de graduação possuírem duração média de quatro a seis anos, a média de permanência dos membros das EJs foi de 19 meses em 2016 (BRASIL JÚNIOR, 2017a). Sobre a cultura organizacional das EJs, ainda são relativamente poucos os estudos que as investigam, se comparados a quantidade de estudos sobre cultura desenvolvidos em organizações comuns. Logo, torna-se relevante aprofundar o conhecimento e o funcionamento das EJs em relação à cultura organizacional, principalmente, ao considerar suas peculiaridades (trabalho voluntário e alunos de graduação) em comparação a empresas de mercado.

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior) categoriza as EJs em *clusters*², através de níveis de maturidade, ajudando as empresas a identificarem seus desafios e orientarem estratégias para o alcance de metas (JÚNIOR, 2017b). Considerando a importância da cultura organizacional para a gestão de uma empresa e o atual direcionamento das EJs de se desenvolverem baseadas em suas posições nos *clusters*, faz-se necessário entender se há relação entre a cultura organizacional e os posicionamentos das EJs nos *clusters*, possibilitando o direcionamento de esforços e investimentos para o desenvolvimento das empresas.

²Sistema criado pela BJ para categorizar as EJs federadas e identificar os principais desafios, direcionando os objetivos das EJs de acordo com seus perfis. Esse sistema mede o grau de maturidade das EJs baseado em seus resultados e estrutura.

Nesse sentido, esta pesquisa propõe analisar a possível relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e as suas respectivas posições no sistema de *clusters* da BJ. Para alcançar esse objetivo, este trabalho está estruturado da seguinte forma: na Introdução, são apresentados o contexto, as justificativas, o problema e os objetivos de pesquisa; na sequência, no Referencial Teórico, são apresentados os conceitos e bases necessárias para discutir e atingir o objetivo, apresentando a cultura organizacional, o modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn (2006), conceito sobre o MEJ, EJ e o sistema de *clusters*; em Métodos e Técnicas de Pesquisa, é descrito a operacionalização da pesquisa em si, abordando caracterização da população, amostra, instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados; em Resultados e Discussões, os resultados são analisados de forma descritiva e inferencial, discutindo sua relação com o objetivo da pesquisa; e, por fim, na Conclusão e Recomendações, são discutidos o alcance do objetivo geral, a visão geral do trabalho desenvolvido, recomendações de temas e futuras pesquisas, limitações da presente pesquisa e implicações dos resultados e discussões apresentados.

1.1 Formulação do problema

A presente pesquisa se propõe a responder à seguinte pergunta: há relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e os seus respectivos posicionamentos no sistema de *clusters* da BJ?

1.2 Objetivo Geral

O presente trabalho possui o objetivo geral de analisar a possível relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e as suas respectivas posições no sistema de *clusters* da BJ.

1.3 Objetivos Específicos

Como meio de alcance do objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar a percepção de cultura organizacional das EJs brasileiras participantes do estudo;
- b) Identificar o posicionamento das empresas participantes do estudo no sistema de *clusters* da BJ;
- c) Testar estatisticamente se há diferenças de percepção de cultura organizacional das empresas participantes do estudo em função de seus respectivos posicionamentos no sistema de clusters da BJ.

1.4 Justificativas

O MEJ brasileiro apresenta números representativos. De acordo com o Relatório de Identidade de 2016 da BJ (BRASIL JÚNIOR, 2017a), em 2016, passaram 15.777 empresários juniores pelo movimento, foram realizados 4.865 projetos, sendo 41,6% para micro e pequenas empresas, sendo que o faturamento do MEJ nacional aumentou em 66%, saindo de R\$ 6,6 milhões em 2015, para R\$ 11,09 milhões em 2016 (BRASIL JÚNIOR, 2017a). Segundo o planejamento estratégico da BJ para o triênio 2016-2018, as metas para o ano de 2017 são alcançar resultados ainda maiores: 10.000 projetos realizados e faturamento de R\$ 18 milhões (BRASIL JÚNIOR, 2017c).

Portanto, cada vez mais, o MEJ ganha destaque e importância para as empresas que contratam serviços das EJs e para os membros das EJs que passam por essa experiência profissional, demonstrando a importância social de se desenvolver pesquisas como a apresentada no presente trabalho. Empresas que utilizam serviços de EJs conseguem ter acesso a um serviço de qualidade por preços mais competitivos, contratando a instituição que estiver ligada a uma Universidade, com a orientação de um professor ou profissional qualificado e executado por estudantes que serão os profissionais do futuro. O empresáριο júnior, ao passar pela experiência do MEJ, desenvolve competências, como trabalho em equipe, iniciativa, autoaprendizagem (LEWINSKI *et al*, 2009), que podem ser diferenciais no mercado de trabalho e constituem a relevância social do presente trabalho.

Do ponto de vista institucional, com o desenvolvimento da gestão das EJs, especialmente da cultura organizacional, as empresas terão melhores condições de se adaptarem e gerirem seu ambiente interno para melhorar sua eficácia e, desse modo, garantir a sua sobrevivência e bons resultados no longo prazo. Esse aumento de eficácia e resultados resulta diretamente em serviços de maior qualidade para os clientes das EJs, visto que a melhora da gestão resulta em melhores serviços oferecidos. Com o desenvolvimento da gestão e o alcance de resultados da EJ, as empresas conseguirão um posicionamento melhor no sistema de *clusters*, colaborando para o crescimento do MEJ nacional e o alcance da estratégia e das metas estipuladas pela BJ.

Do ponto de vista acadêmico, as pesquisas sobre as EJs e o MEJ são carentes no Brasil, se comparadas com as pesquisas que ocorrem nas e sobre as organizações comuns (EMMENDOERFER; CARVALHO; PEREIRA, 2008). Além disso, as EJs possuem um caráter importante para a formação acadêmica do aluno (BERVANGER; VISENTINI, 2016) e por ter características e propósito únicos, o gerenciamento de EJs acaba sendo diferente de empresas de mercado. Outra questão a ser considerada, deve-se ao fato das EJs serem geridas por alunos de graduação, existe, conseqüentemente, pouco conhecimento e experiência sobre como gerir esse tipo de empresa. Dessa maneira, é fundamental a realização de pesquisas que possuam as EJs como campo de estudo para entender melhor seu funcionamento e gerenciamento para, assim, proporcionar bases teórica e empírica destinadas ao amadurecimento e ao avanço do conhecimento científico sobre as EJs e seus objetos de interesse. Além disso, a academia se beneficia com o conhecimento gerado por esse estudo diagnosticando a cultura organizacional das empresas juniores do Brasil, a partir de um modelo consolidado na literatura, podendo ser usado para análises futuras até mesmo com empresas tradicionais.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (1984, p.3), ao buscar um entendimento formal sobre cultura organizacional, chegou à definição de cultura organizacional:

É a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas. (SCHEIN, 1984, p. 3).

A definição mostra que a cultura é um processo dinâmico, sempre em formação e mudança, além de abordar todos os aspectos humanos e da aprendizagem no grupo a partir de pontos de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1984).

Os estudos sobre cultura organizacional começaram a se desenvolver no início da década de 1980, graças à atenção recebida pela mídia, gestores, empresas e pesquisadores. O tema ganhou destaque devido à dificuldade encontrada por empresas estadunidenses ao competir com empresas de outros países e culturas diferentes, especialmente empresas japonesas (TRICE; BEYER, 1993). Desde então, pesquisadores buscam relacionar cultura organizacional com vários aspectos organizacionais como, por exemplo, a eficácia (YILMAZ; ERGUN, 2008).

Analisando a produção científica do Brasil durante os anos de 1998 e 2009, Pereira, Passos e Carvalho (2010, p. 6) identificaram 27 artigos onde a cultura organizacional é recorrentemente mais relacionada com os temas de mudança organizacional, identidade organizacional, comprometimento no trabalho, formação profissional, aprendizagem organizacional, ambiente organizacional, cultura, teoria das organizações e organizações públicas.

Vizzoto *et al.* (2014, p. 144) ao analisar a publicação de estudos na área de administração sobre cultura organizacional em periódicos nacionais e internacionais durante o período de 2008 a 2013, identificou 522 artigos internacionais e 31 nacionais. Os temas abordados nesses artigos se concentraram em liderança, gestão do conhecimento, inovação, cultura, mudança organizacional, gestão de recursos humanos e gestão pública. Observa-se que existe um potencial muito grande para o

desenvolvimento de estudos brasileiros sobre cultura organizacional ao compararmos com o cenário internacional. Além disso, é possível observar que os temas estudados com a cultura organizacional são relevantes para a gestão empresarial e pública, demonstrando o caráter importante da cultura organizacional. Barney (1986, p. 663), ao estudar a relação entre cultura organizacional e performance financeira superior e sustentável, chegou a conclusão que essa relação existe apenas no caso da cultura organizacional ser valiosa, no sentido financeiro, rara e difícil de imitar. Ravasi e Schultz (2006, p. 455) ressaltam o papel da cultura organizacional para a manutenção da distintividade e continuidade da identidade organizacional.

As pesquisas sobre cultura organizacional vêm crescendo ultimamente e há diversos métodos de conduzir essas pesquisas. Analisando as conceptualizações sobre cultura organizacional, percebe-se duas principais propostas para compreender esse tema, uma abordagem mais simplista e, outra, elaborada (FLEURY; FISCHER, 1996). A simplista busca entender cultura nas organizações como a soma de opiniões e percepções dos colaboradores a partir de uma postura empirista, desse modo, faz-se um diagnóstico da realidade da cultura organizacional em um determinado momento, geralmente por meio de técnicas quantitativas de coleta e análise de dados. Já a abordagem elaborada propõe tratar do tema a partir da visão do antropólogo, buscando entender aspectos mais profundos da realidade organizacional, em geral, abordando o fenômeno por meio de estratégias do multimétodo de pesquisa.

Como esse trabalho se propõe a analisar a possível relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e as suas respectivas posições no sistema de *clusters* da BJ, visando atingir o máximo possível de EJs, foi utilizada uma abordagem mais simplista e quantitativa para o estudo da cultura organizacional. O modelo usado para a avaliação da cultura organizacional será o modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn (2006).

2.1 Modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn

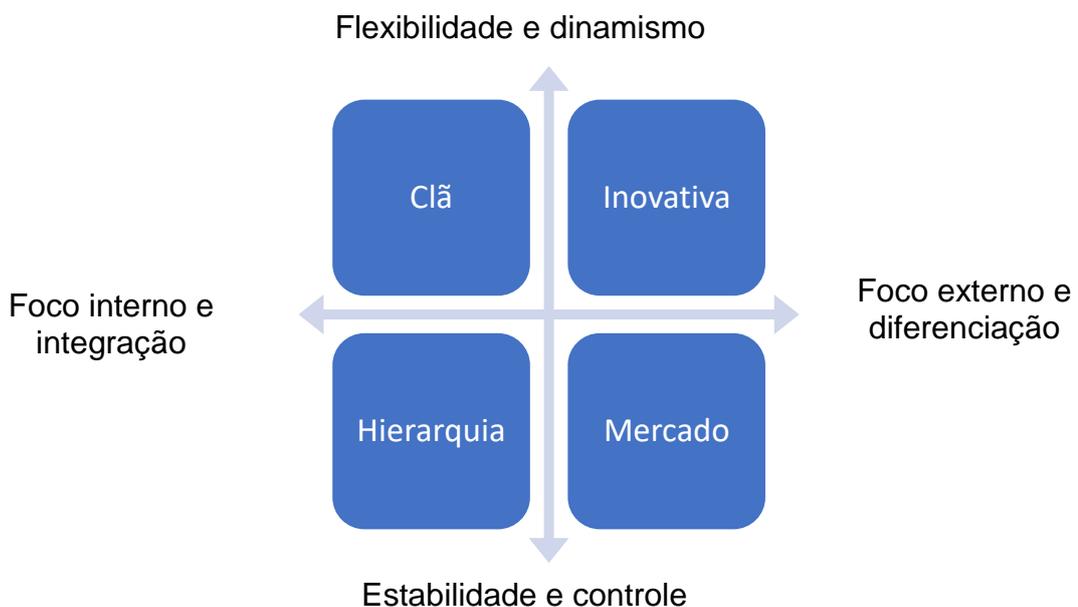
Campbell *et al.* (1974, *apud* CAMERON; QUINN, 2006) desenvolveram uma lista de todos os indicadores que mensuram eficácia organizacional, totalizando 39 indicadores. No entanto, todos esses indicadores podem se configurar em muito conteúdo para se investigar a cultura de uma maneira mais simplista. Pensando nisso,

Quinn e Rohrbaugh (1983, *apud* CAMERON; QUINN, 2006) analisaram a lista para tentar identificar padrões e grupos, e identificaram duas dimensões de eficácia organizacional: enfoque organizacional e estrutura organizacional. O enfoque organizacional diferencia a ênfase dada ao ambiente, variando entre um ambiente interno, integrado e unido, a um ambiente externo, de diferenciação e rivalidade. A estrutura organizacional é diferenciada a partir da ênfase da empresa em flexibilidade e dinamismo ou estabilidade e controle. A partir do cruzamento dessas duas dimensões identificadas, formaram-se quatro quadrantes, representando conjuntos diferentes de indicadores de eficácia organizacional, evidenciados na Figura 1 (CAMERON; QUINN, 2006). Cameron e Quinn (2006) apresentam que:

A robustez das dimensões e a riqueza dos quadrantes resultantes nos levaram a identificar cada quadrante como um tipo de cultura. Isso é, cada quadrante representa suposições básicas, orientações e valores – os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional. (CAMERON; QUINN, 2006, p. 36).

Logo, é possível perceber que cultura organizacional para Cameron e Quinn (2006) está intimamente ligada ao construto da eficácia organizacional. A Figura abaixo explicita as quatro tipologias culturais desenvolvidas pelos autores, que foi utilizada como referência para coleta e análise dos dados no presente trabalho.

Figura 1 – Tipologia cultural. Adaptado de: CAMERON; QUINN, 2006



Pelo modelo ser baseado em valores competitivos, cada item disposto na Figura 1 mostra tipos de cultura opostos de acordo com o eixo e culturas organizacionais nas diagonais são completamente opostas. Empresas caracterizadas como cultura do tipo Clã são consideradas organizações onde há valores e objetivos bem compartilhados, senso de coletividade, trabalho em equipe. Essas empresas são vistas como uma extensão da família e acreditam que o trabalho em equipe e o desenvolvimento do colaborador é a melhor forma de gerenciar a organização (CAMERON; QUINN, 2006). A cultura do tipo Inovativa é caracterizada por empresas que são mais responsivas a ambientes muito turbulentos, dinâmicos e acelerados. Organizações inovativas incentivam a imaginação, criatividade, inovação em seu modo de gerenciamento (CAMERON; QUINN, 2006). O tipo Hierarquia é caracterizado por ter uma estrutura bem formalizada, metódica, com regras e políticas claras. O foco dessas organizações é previsibilidade, estabilidade e eficiência (CAMERON; QUINN, 2006). Organizações do tipo cultura de Mercado possuem valores como produtividade, competitividade e suas atividades são voltadas para o ambiente externo. Essas empresas focam em lucratividade, resultados e assegurar bases de clientes (CAMERON; QUINN, 2006).

O modelo de valores competitivos foi escolhido para a pesquisa, pois essa abordagem foi validada e aplicada em diversos países, sendo considerada uma referência no meio acadêmico, ao mesmo tempo que, no Brasil, é ainda um modelo pouco utilizado. Além disso, o modelo é capaz de fornecer respostas à pergunta e aos objetivos de pesquisa, uma vez que permite a classificação da cultura organizacional, permitindo, portanto, comparações como as que precisam ser feitas na presente pesquisa. Por fim, optou-se pelo presente modelo posto que o instrumento de avaliação possui 24 itens, facilitando a aplicação e avaliação das empresas juniores, sendo que tal instrumento ainda não foi amplamente traduzido para o português, permitindo assim seu desenvolvimento no território nacional.

3 CENÁRIO DAS EMPRESAS JUNIORES NO BRASIL

Neste tópico será abordado o contexto atual no qual as EJs brasileiras estão inseridas. Será apresentado o MEJ, que guia as EJs para um objetivo comum, e o conceito de EJ de acordo com a lei 13.267/16 e com o Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ), formulado pela BJ. E, por fim, será explicitado o sistema de *clusters* da BJ, essencial para a avaliação do alcance do objetivo da presente pesquisa.

3.1 Movimento Empresa Júnior (MEJ)

O MEJ iniciou-se na França em 1967 com o objetivo de oferecer ao mercado soluções organizacionais de estudantes de universidades por um preço mais acessível e com mais rapidez. Essas empresas são formadas apenas por alunos das universidades às quais estão vinculados. Em 1969, o MEJ logo se espalhou pela França e já contava 114 empresas juniores francesas coordenadas pela Confederação Nacional de Empresas Juniores da França. O movimento chegou ao Brasil em 1987 com a abertura de três EJs em São Paulo e, desde então, vem ganhando destaque e crescendo no país. No Brasil, o foco das EJs é oferecer soluções para micro e pequenas empresas, pois são as que mais demandam e possuem capacidade financeira mais baixa (NETO et al., 2004). No entanto, em 2016, 41,6% dos projetos realizados pelas EJs foram para micro e pequenas empresas, não atingindo a meta do ano estipulada pela BJ (BRASIL JÚNIOR, 2017a). Segundo o Relatório de Identidade de 2016 da BJ, o número de EJs naquele mesmo ano foi de 438 em 21 estados e no Distrito Federal, totalizando R\$ 11,09 milhões em faturamento e 15.777 empresários juniores (BRASIL JÚNIOR, 2017a).

O cenário global do MEJ é composto por mais de 750 EJs espalhadas por 40 países em todo o mundo, com mais de 40 mil empresários juniores (JUNIOR ENTERPRISE GLOBAL COUNCIL, 2016). Nesse contexto, é possível perceber a relevância internacional que o MEJ brasileiro possui. No entanto, o MEJ brasileiro ainda possui muito espaço para crescer e se desenvolver, se comparado com o MEJ europeu, os dois maiores movimentos do mundo. A Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE) possui 300 EJs confederadas em 14 países europeus (JUNIOR ENTERPRISE GLOBAL COUNCIL, 2016) e mais de 22 mil empresários

juniores, resultando, em 2016, cerca de 16 milhões de euros em faturamento (JADE, 2017). O MEJ brasileiro ultrapassa o europeu apenas no número de EJs, destacando o faturamento e o número de empresários juniores maiores do MEJ europeu. Vale ressaltar que existe diferença de 20 anos entre o início do MEJ na Europa e no Brasil, que justifica as diferenças entre os movimentos. Além disso, as confederações que representam o Brasil, Tunísia, Canadá e Europa se uniram para formar o Conselho Global de Empresas Juniores para unir o MEJ mundial. Esse Conselho formalizou três pilares que estruturam e direcionam os projetos e atividades dos membros participantes do conselho, sendo eles: ampliação, desenvolvimento e alinhamento. O pilar ampliação tem como objetivo expandir a presença do MEJ em outros países do mundo, dando suporte para países das Américas, Eurásia e África. O pilar de desenvolvimento foca no fortalecimento das EJs, auxiliando na realização de mais e melhores projetos. E, por fim, o pilar alinhamento tem o objetivo de definir uma identidade comum para o MEJ mundial, em que todos os participantes estejam alinhados com os valores centrais do movimento (JUNIOR ENTERPRISE GLOBAL COUNCIL, 2016).

3.2 Empresa Júnior

No Brasil, EJ é definida segundo a lei 13.267/16 como:

Considera-se empresa júnior a entidade organizada [...] sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho. (BRASIL, 2016).

Além disso, a EJ deve ser composta apenas por estudantes voluntários, suas atividades devem estar vinculadas ao conteúdo oferecido nos cursos e possuem caráter educativo para preparar o aluno para a profissão que irá exercer após a conclusão da graduação (BRASIL, 2016). Para a BJ (BRASIL JÚNIOR, 2008), uma EJ é reconhecida de acordo com o Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ), sendo ela formada por alunos de graduação de uma instituição de ensino superior,

por meio de uma associação civil com a finalidade de realizar projetos e serviços que ajudem o desenvolvimento do país e a formação de profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo.

As EJs também podem ser vistas como um laboratório de aprendizagem, pelo fato de serem geridas por alunos de graduação em busca do desenvolvimento de autonomia e habilidade no trabalho (TOLFO; SCHMITZ, 2005). No ano de 2016 foram realizados 4.865 projetos no Brasil, média de 11,1 projetos por EJ e mediana de 6, mostrando a discrepância de realidade dentro do MEJ entre as EJs (BRASIL JÚNIOR, 2017a).

Uma das práticas mais tradicionais encontradas nas EJs é a consultoria, reconhecida pela exigência de desenvolvimento de atividades de maneira qualificada, permitindo o desenvolvimento profissional (TOLFO; SCHMITZ, 2005). Além disso, o consultor precisa estar sempre atualizado sobre teorias, métodos e técnicas para desempenhar bem suas atividades como profissional (TOLFO; SCHMITZ, 2005). Logo, a consultoria, como prática adotada pelas EJs, parece ser a escolha mais adequada para os princípios que circundam a EJ, como a teoria obtida pelos membros em suas instituições de ensino superior, a prática realizada nas atividades e serviços da EJ e o desenvolvimento profissional obtido através dos aprendizados e competências desenvolvidas na EJ.

3.3 Sistema de *Clusters* do Movimento Empresa Júnior no Brasil

A BJ, como responsável pela coordenação e desenvolvimento do MEJ no país, determinou que o planejamento estratégico de 2015 a 2018 deveria ser resumido em realizar mais e melhores projetos (BRASIL JÚNIOR, 2017c). A partir desse direcionamento, criou-se o sistema de *clusters* para categorizar as EJs e identificar os principais desafios, direcionando os objetivos das EJs de acordo com seus perfis. Esse sistema mede o grau de maturidade das EJs baseado em seus resultados e estrutura.

Esse sistema foi criado de forma qualitativa e quantitativa. Primeiro, as EJs foram distribuídas qualitativamente pela BJ, a partir de visitas presenciais feitas pela Confederação. Segundo, a distribuição resultante foi validada pela BJ a partir de dados quantitativos obtidos através de dados primários coletados anualmente como

faturamento, número de projetos, número de empresários juniores, entre outras. Terceiro, foi elaborado um índice (Figura 2) que utiliza fatores como tempo médio de projeto, número de membros e faturamento. Para um projeto ser considerado válido, é necessário cumprir requisitos como ser realizado por pelo menos um membro efetivo da EJ por um período de tempo, deve ser um produto ou serviço relacionado com o conteúdo programático do curso e para um cliente com contrapartida financeira. A mensuração de tempo médio de projeto é realizada a partir da quantidade de dias úteis despendidos para o projeto formalizado por contrato. O número de membros é contabilizado de acordo com a quantidade de membros que fizeram parte da EJ no ano. O faturamento é definido pela soma dos valores acordados e registrados em contrato com os clientes das EJs. Por último, foram definidas metas a serem atingidas para cada *cluster* e suas respectivas empresas juniores (BRASIL JÚNIOR, 2017b). Os *clusters* são numerados de um a cinco, sendo um o menor nível de maturidade e cinco, o maior. A fórmula usada para calcular o índice responsável por posicionar as EJs no sistema de *clusters* está representada abaixo.

Figura 2 – Fórmula do índice do sistema de *clusters*.

$$\frac{\text{Tempo médio de projetos} \times \text{Número de projetos}}{\text{Número de membros}} \times \text{Faturamento}$$

Fonte: BRASIL JÚNIOR, 2017b

Para que os *clusters* tivessem desafios e objetivos claros, de acordo com o seu grau de maturidade, foram definidos três pilares que iriam resumir os direcionamentos que a EJ deveria seguir de acordo com o *cluster* em que se encontra. Esses pilares são: pessoas, mercado e execução. O pilar “pessoas” é o foco nos membros das EJs; “mercado” trata dos clientes, produtos e a forma como a EJ se apresenta no mercado; e “execução” está relacionada com a estruturação interna da EJ e seus processos (BRASIL JÚNIOR, 2017b). Os desafios e objetivos de cada *cluster* estão resumidos na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Desafios de cada *cluster*

| Cluster | Pilares | | |
|---------|---|---|--|
| | Pessoas | Execução | Mercado |
| 1 | Garantir um recrutamento sustentável de membros | Possuir mínimo de organização para validar o portfólio de produtos e realizar projetos. | Entender em qual mercado a EJ está inserida, quem são os clientes, validar portfólio de produtos através da realização de projetos |
| 2 | Reduzir rotatividade de membros. | Organizar melhor os processos. | Aumentar efetividade de negociação e lucratividade de projetos e medir satisfação de clientes. |
| 3 | Aumentar a taxa de ocupação, membros cada vez mais ocupando o tempo com a realização de projetos. | Estruturar uma estratégia de longo prazo focada em realizar mais e melhores projetos. | Melhorar processos de venda, mais efetividade nas negociações e clientes fidelizados. |
| 4 | Gerenciar melhor os recursos para reduzir tempo entre projetos e conseguir atender demanda de projetos. | Consolidar sistema de gestão, mantendo estruturas enxutas, evitando burocratização desnecessária para não perder qualidade e prazo de projetos. | Entender a partir do portfólio de produtos da EJ, como priorizar produtos e escolher demandas com menos energia. |
| 5 | Possuir uma cultura forte, documenta e conhecida pelos membros e desenvolver estrutura de governança corporativa. | Rever processos e estruturas para que não fiquem ultrapassados e consigam acompanhar as inovações da EJ. | Inovar em seu modelo de negócio, captando novos nichos de mercado e atendendo a novas demandas. |

Fonte: BRASIL JÚNIOR, 2017b

O objetivo deste trabalho foi analisar a possível relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e as suas respectivas posições no sistema de *clusters* da BJ. O foco em cultura organizacional aparece como principal desafio para as EJs posicionadas no *cluster* 5, onde é levantada a preocupação com uma cultura organizacional forte, documenta, formalizada e conhecida pelos membros (BRASIL JÚNIOR, 2017b). Os *clusters* foram escolhidos para serem estudados em conjunto com a cultura organizacional por se tratar de uma categorização utilizada por todas as EJs do país, pelo foco do planejamento estratégico da BJ estar baseado no alcance das metas, desafios e objetivos definidos para cada *cluster*, e para simplificar e tornar os resultados e discussões desse trabalho de fácil análise para as EJs, visto que os *clusters* e seus desafios são elementos

presentes em suas rotinas. Por fim, cabe ressaltar que os dados usados a respeito dos *clusters* das EJs foram referentes ao ano de 2016, por ainda não existirem dados mais atuais à época da defesa do trabalho.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguir será explicitada a operacionalização da pesquisa, esclarecendo a caracterização e a descrição da pesquisa, o perfil dos respondentes, a população e a amostra, o instrumento utilizado para a coleta dos dados, os procedimentos de coleta e os métodos de análise de dados utilizados para alcançar o objetivo desse trabalho.

4.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Buscou-se com a pesquisa coletar dados primários a respeito do tipo de cultura organizacional percebida nas EJs participantes e de seus respectivos posicionamentos no sistema de *clusters* do MEJ. Foi utilizada uma abordagem quantitativa, usando o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), instrumento que mensura os tipos de cultura organizacional a partir do modelo de valores competitivos (CAMERON; QUINN, 2006). Esse instrumento foi escolhido por ser consolidado na literatura, por sua aplicação e mensuração de resultados ser simples e por possuir 24 itens, favorecendo a captação de dados primários. Dessa maneira, o instrumento analisa a cultura organizacional de forma simplista, resumindo esse construto complexo em itens mensuráveis. Logo, a pesquisa foi empírica, correlacional, quantitativa e transversal.

4.2 Caracterização das empresas juniores

Quando o conceito de EJ foi trazido para o Brasil em 1987 pela Câmara de Comércio França-Brasil e foram criadas as primeiras EJs brasileiras, o conceito teve que se adaptar ao contexto nacional e se diferenciaram do modelo original francês. As diferenças entre os modelos de EJ aparecem no perfil dos clientes atendidos, no espaço físico, na forma como os projetos são executados e na orientação de professores (MATOS, 1997). No modelo francês, o perfil dos clientes são grandes empresas que apoiam o MEJ, buscando tornar seus membros mais atrativos para o mercado de trabalho (MATOS, 1997). As EJs se instalaram fora do espaço físico das universidades, arcando com os custos de infraestrutura e desenvolvendo

metodologias que não necessitassem de orientação dos professores (MATOS, 1997). Além disso, os projetos são realizados por um número menor de membros, geralmente centralizado na diretoria da EJ (NETO *et al.*, 2004). O modelo de EJ adaptado para o Brasil, envolvem as micro e pequenas empresas como os principais clientes, devido à demanda por serviços de consultoria ser maior que a oferta, no momento em que o conceito chegou ao país. A localização das EJs fora do espaço acadêmico inviabilizaria as EJs no Brasil, logo, elas foram vinculadas à estrutura física das instituições de ensino superior e rapidamente obtiveram apoio dos professores, fazendo com que, rapidamente, o MEJ se estabelecesse no país (MATOS, 1997) e as EJs ganhassem credibilidade no mercado (SOUZA, 2002). Além disso, as EJs brasileiras possuem o direito de ter o seu próprio espaço físico nas instituições de ensino superior onde estão inseridas, garantido pela lei 13.267/16 (BRASIL, 2016). Excluindo tais diferenças, toda a estrutura organizacional e suas atividades relacionadas do modelo francês foram aderidas no formato de EJ brasileiro (SOUZA, 2002).

A MEJ brasileiro, representado pela BJ, possui grande relevância no MEJ internacional, sendo um dos membros fundadores e integrante do Conselho Global de Empresas Juniores e responsável pela expansão, desenvolvimento e manutenção da identidade do MEJ nas Américas (JUNIOR ENTERPRISE GLOBAL COUNCIL, 2016).

4.3 População e amostra

A população da pesquisa é formada por todas as EJs federadas do Brasil, sendo elas, de acordo com dados de 2016, 438 EJs em 21 estados e no Distrito Federal. A amostra considerada válida foi de 144 EJs de 19 estados e do Distrito Federal, equivalente a 32,9% da população. Para chegar à caracterização da cultura organizacional das EJs participantes, foram coletadas 520 respostas individuais dos empresários juniores das 144 EJs que participaram da pesquisa, sendo a média de 3,61 respostas por EJ. Após a coleta dos dados, as respostas individuais dos participantes foram agrupadas para representar suas respectivas EJs, respeitando o isomorfismo no fenômeno de interesse (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000). A amostra foi acessada por conveniência e acessibilidade, de acordo com a aceitação da participação das empresas juniores e de empresários juniores contatados.

4.3.1 Perfil das EJs participantes

Os dados da pesquisa foram obtidos com a excelente cooperação das EJs, que responderam o contato por e-mail, as quais se mostraram abertas para a pesquisa e não apresentaram rejeições à pesquisa. O perfil dos respondentes foi bem diversificado, considerando que foram coletados dados de 20 unidades federativas do país. A Tabela abaixo mostra a quantidade de EJs participantes e suas respectivas unidades federativas.

Tabela 2 – Quantidade de EJs participantes por unidade federativa

| <i>Unidade Federativa</i> | <i>Quantidade de EJs participantes</i> | <i>Total de EJs Fonte: Brasil Júnior</i> | <i>Porcentagem de participação da UF</i> |
|---------------------------|--|--|--|
| Acre | 0 | 3 | 0,0% |
| Alagoas | 5 | 8 | 62,5% |
| Bahia | 8 | 32 | 25,0% |
| Ceará | 6 | 23 | 26,1% |
| Distrito Federal | 15 | 35 | 42,9% |
| Espírito Santo | 11 | 18 | 61,1% |
| Goiás | 2 | 10 | 20,0% |
| Maranhã | 1 | 11 | 9,1% |
| Mato Grosso | 0 | 5 | 0,0% |
| Mato Grosso do Sul | 1 | 6 | 16,7% |
| Minas Gerais | 24 | 69 | 34,8% |
| Pará | 2 | 6 | 33,3% |
| Paraíba | 2 | 11 | 18,2% |
| Paraná | 12 | 34 | 35,3% |
| Pernambuco | 3 | 13 | 23,1% |
| Piauí | 2 | 3 | 66,7% |
| Rio de Janeiro | 11 | 32 | 34,4% |
| Rio Grande do Norte | 8 | 15 | 53,3% |
| Rio Grande do Sul | 10 | 23 | 43,5% |
| Santa Catarina | 8 | 26 | 30,8% |
| São Paulo | 10 | 48 | 20,8% |
| Sergipe | 3 | 7 | 42,9% |
| Total | 144 | 438 | 32,9% |

Fonte: Elaborada pelo autor

A média de participação das unidades da federação foi de 31,8%, um valor alto de engajamento na pesquisa considerando que a pesquisa foi realizada em um

período de 29 dias. Não há todas as unidades da federação na Tabela 1, pois existiam estados que não possuíam EJs ou federações regulares oficializadas pela BJ até 2016. Amazonas, Roraima, Amapá, Rondônia e Tocantins são as UFs que não possuíam EJs federadas, portanto, não foram analisadas no presente trabalho. Os dados coletados são muito valiosos, considerando que apenas dois estados não tiveram respostas de participantes na pesquisa, colaborando para um diagnóstico mais compatível com a realidade nacional do MEJ.

Para a presente pesquisa é muito importante coletar dados de EJs de todas as posições do sistema de *clusters* para que seja possível avaliar o objetivo geral deste trabalho. Na Tabela a seguir, é descrito a quantidade de EJs por *cluster* que participaram da pesquisa.

Tabela 3 – Quantidade de EJs participantes por cluster

| Cluster | Número de EJs participantes da pesquisa | Número total de EJs do cluster | Porcentagem de participação |
|---------|---|--------------------------------|-----------------------------|
| 1 | 67 | 235 | 28,5% |
| 2 | 30 | 95 | 31,6% |
| 3 | 27 | 50 | 54,0% |
| 4 | 12 | 34 | 35,3% |
| 5 | 8 | 13 | 61,5% |
| Total | 144 | 427 | 33,7% |

Fonte: Elaborada pelo autor

É necessário ressaltar a diferença de valores de EJs entre as Tabelas 1 e 2. Na Tabela 1, é evidenciado o total de 438 EJs no MEJ brasileiro, valor correto e real. No entanto, na Tabela 2, mostra o total de 427 EJs nos clusters. Isso acontece devido à inexistência da informação a respeito do posicionamento no sistema de clusters de 11 EJs dos dados obtidos com a BJ, logo não foi possível inserir os dados na Tabela 2.

Ao analisar a Tabela 2, é possível perceber a participação acima de 28,5% dos *clusters* na pesquisa, o que colabora para que a análise necessária para a avaliação do objetivo geral deste trabalho seja possível. Considerando os esforços empregados para a obtenção dos dados, o período de coleta e a amostra por conveniência, o volume de participação foi satisfatório.

4.3.2 Perfil dos empresários júniores participantes

Para diagnosticar a cultura organizacional de cada EJ, foi necessário a resposta dos membros das empresas para que as respostas fossem posteriormente agrupadas. Com o diagnóstico da cultura organizacional realizado, é necessário avaliar o perfil dos membros que foram responsáveis por esse diagnóstico, visto que a cultura é percebida pelos seus membros.

Primeiramente foi analisado há quanto tempo o membro fazia parte da sua EJ. A Tabela a seguir evidencia a frequência de respostas de acordo com a duração da permanência na EJ.

Tabela 4 – Distribuição do tempo de EJ dos empresários juniores

| Tempo de permanência na EJ | Número de respostas | Porcentagem | Porcentagem acumulada |
|----------------------------|---------------------|-------------|-----------------------|
| Menos de 6 meses | 153 | 29,4% | 29,4% |
| Entre 6 e 12 meses | 154 | 29,6% | 59,0% |
| Entre 12 e 18 meses | 110 | 21,2% | 80,2% |
| Entre 18 e 24 meses | 49 | 9,4% | 89,6% |
| Mais de 24 meses (2 anos) | 54 | 10,4% | 100,0% |
| Total | 520 | 100,0% | |

Fonte: Elaborada pelo autor

As EJs naturalmente possuem uma rotatividade de membros alta, devido ao fato da empresa ser gerenciada apenas por alunos de graduação. Esse evento é evidenciado pela Tabela 3, ao mostrar que 59% dos empresários juniores que participaram da pesquisa estão a menos de 12 meses em sua EJ, resultado que contradiz o relatório de Censo e Identidade de 2016 da BJ (BRASIL JÚNIOR, 2017a) que mostra que o empresário júnior fica, em média, 19 meses no MEJ, em sua EJ.

Quando Schein, em sua definição de cultura (1984, p. 5), define o que é considerado um dado grupo, ele condiciona sua formação a presença de três características. Primeira, o tempo de união do grupo, devendo ser longo o bastante para terem passado por problemas significativos juntos. Segunda, puderam resolver os problemas enfrentados e observar o resultado das soluções. E, por último, a entrada de novos membros.

A força de uma cultura organizacional pode ser definida pela homogeneidade e estabilidade do grupo e pela extensão e intensidade das experiências que o grupo

compartilhou. Se um grupo passar por problemas, se consegue resolvê-los, se tem uma estabilidade e uma longa história, essa cultura pode ser considerada forte. No entanto, se o grupo tiver uma constante rotatividade de membros ou que esteja unido por um período curto e não passou por dificuldades juntos, esse grupo terá uma cultura fraca (SCHEIN, 1984).

Ao observar que 59% dos empresários juniores que responderam à pesquisa possuem menos de 12 meses de permanência na EJ, é razoável analisar que não foi formado um grupo forte, considerando o tempo de união e o processo de enfrentamento e solução de problemas. Além disso, considerando a alta rotatividade natural das EJs, é possível analisar, através da definição de Schein, que a cultura organizacional das EJs é naturalmente diversa.

4.4 Instrumento de pesquisa

O diagnóstico da cultura organizacional foi realizado a partir do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), traduzido e utilizado por Barreto (2013) e adaptado ao contexto da pesquisa, sendo que os itens foram associados a uma escala tipo Likert de 11 pontos, devendo ser respondidos de 0 (Discordo totalmente) a 10 (Concordo totalmente), de acordo com cada afirmação do instrumento (Apêndice A). Os respondentes foram instruídos a avaliar as afirmações baseado nas percepções atuais da cultura organizacional de sua respectiva EJ.

O instrumento é composto por seis dimensões, com quatro afirmativas cada, totalizando 24 afirmativas/itens. Cada dimensão possui quatro afirmativas que mensuram os quatro diferentes tipos de cultura organizacional, clã, inovativa, hierarquia e mercado. Para entender as seis dimensões presentes no OCAI, é necessário compreender que os indivíduos possuem uma estrutura psicológica parecida para entender o mundo ao seu redor e organizar as informações que recebe (CAMERON; QUINN, 2006). Essa estrutura é chamada de arquétipos psicológicos. As dimensões avaliadas no OCAI capturam a essência dessa estrutura psicológica para avaliar a cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2006). As dimensões são:

- a. Características dominantes: características gerais da organização;
- b. Liderança organizacional: estilo de liderança e abordagem que permeia a organização;

c. Gerenciamento das pessoas e da equipe: características de como os funcionários são tratados e como é o ambiente de trabalho;

d. União organizacional: mecanismos de integração/união que mantêm a organização junta;

e. Ênfase estratégica: quais áreas da empresa recebem mais ênfase e direcionam a estratégia da organização;

f. Critérios de sucesso: critérios que determinam como o sucesso é definido, comemorado e recompensado.

Para testar a confiabilidade do OCAI, Quinn e Spreitzer (1991, *apud* CAMERON; QUINN, 2006) realizaram um estudo com 796 executivos de 8 órgãos públicos dos Estados Unidos da América para responder sobre a cultura organizacional de seu órgão. Os resultados mostram que o alpha de Cronbach foi estatisticamente significativo e satisfatório para os tipos de cultura de clã (0,74), inovativa (0,79), hierarquia (0,73) e mercado (0,71). Para diagnosticar o *cluster* no qual as EJs participantes se encontravam à época da coleta de dados, foi disponibilizada uma questão politômica para que os respondentes escolhessem a resposta que correspondia à sua EJ. Para evitar erro nos dados relativos aos *clusters*, essas informações foram checadas pelo pesquisador após a finalização da coleta de dados, assegurando que as EJs participantes estivessem corretamente classificadas em seus clusters.

4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada através de formulário online, em formato *survey* auto administrado, enviado por e-mail para os membros das EJs que aceitaram participar da pesquisa. Os dados foram coletados entre os dias 28 de agosto e 26 de setembro de 2017, totalizando 29 dias. Após a finalização da coleta, os dados brutos foram refinados, rotulados e preparados para os procedimentos de análise. O diagnóstico da cultura organizacional percebida por cada respondente foi realizado calculando a média dos itens relativos a cada tipo/dimensão de cultura organizacional. Para o tipo Clã, foi considerada a média dos itens 1, 5, 9, 13, 17, 21. Para o tipo Inovativa, foi considerada a média dos itens 2, 6, 10, 14, 18, 22. Para o tipo Mercado,

foi considerada a média dos itens 3, 7, 11, 15, 19, 23. Para o tipo Hierarquia, foi considerada a média dos itens 4, 8, 12, 16, 20, 24.

Para as análises estatísticas dos dados, foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19.0. Com base nas respostas individuais dos empresários juniores, os dados foram agrupados para representar suas respectivas EJs. Esse procedimento se fez necessário em função das recomendações de autores que dizem que é necessário respeitar o isomorfismo do fenômeno de interesse, ou seja, medi-lo apropriadamente em relação ao nível de análise a que pertence (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000). Se o objetivo geral da pesquisa foi analisar a possível relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e as suas respectivas posições no sistema de *clusters* da BJ, partiu-se do princípio de que o fenômeno cultura também deveria ser analisado e medido em nível organizacional. Para isso, é comum encontrar na literatura da área recomendações de agregar respostas individuais a níveis mais altos, quando o foco do estudo for nestes últimos. As variáveis que foram usadas nesse agrupamento foram as médias dos itens 1 a 24 e do diagnóstico da cultura organizacional dos empresários juniores de suas respectivas EJs, como também a coleta de informações a respeito da federação a qual a EJ pertence, nome da EJ e posicionamento no sistema de *clusters*. Além disso, para resumir o diagnóstico da cultura organizacional das EJs, foi criado um indicador baseado na média dos valores de cada tipo de cultura organizacional, sendo calculado através da média das culturas clã, inovativa, mercado e hierarquia. Para melhor entendimento, esse resumo do diagnóstico de cultura será tratado como indicador geral de cultura organizacional nos próximos tópicos.

A amostra coletada se mostrou como uma distribuição não normal, logo, para verificar a relação desejada neste estudo, foi realizado o teste não paramétrico de amostras independentes Kruskal-Wallis, procedimento que não exige distribuições normais (TRIOLA, 2015), e a comparação de medianas entre grupos, onde foi analisado se a percepção de cultura organizacional da EJs é a mesma ou não entre os grupos de *clusters*.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos neste trabalho serão apresentados e analisados de acordo com os objetivos específicos de pesquisa. O objetivo geral da pesquisa será resgatado e analisado através de resultados inferenciais obtidos por procedimentos estatísticos e será desenvolvida uma discussão a respeito do MEJ brasileiro, cultura organizacional e categorização das EJs em *clusters*.

5.1 Diagnóstico do tipo de cultura organizacional das EJs participantes

A partir da amostra coletada, foram diagnosticados os tipos de cultura organizacional das EJs pesquisadas. A Tabela a seguir explicita o panorama do diagnóstico de cultura organizacional das EJs.

Tabela 5 – Dados descritivos da distribuição dos diagnósticos das EJs

| Tipo de cultura organizacional | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|---|--------|--------|-------|---------------|
| Clã | 4,50 | 9,83 | 7,64 | 0,96 |
| Inovativa | 3,67 | 9,33 | 7,66 | 1,04 |
| Mercado | 2,50 | 10,00 | 6,85 | 1,10 |
| Hierarquia | 1,83 | 8,08 | 5,55 | 1,09 |
| Indicador geral de cultura organizacional | 3,88 | 8,67 | 6,93 | 0,84 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Observando a média e o desvio padrão dos diagnósticos das EJs, percebe-se que os valores dos tipos de cultura organizacional estão muito próximos, demonstrando que não se destaca uma cultura predominante entre as empresas participantes. Cameron e Quinn (2006, p. 160), ao analisarem a aplicação do OCAI com a escala Likert, alertaram que poderia ocorrer uma diferenciação menor entre as respostas de cada tipo de cultura organizacional em comparação com a escala originalmente sugerida, a escala *ipsative*. A escala *ipsative* do OCAI de Cameron e Quinn (2006) exige que os respondentes distribuam 100 pontos entre as alternativas do instrumento, forçando a pessoa a analisar um *trade-off* entre as opções. A escala

original não foi utilizada neste estudo por considerar que poderia haver erros por parte dos respondentes ao distribuir os 100 pontos, podendo ultrapassar ou faltar a distribuição correta.

De modo geral, as EJs não tiveram um tipo de cultura organizacional que se destacasse relativamente perante outros, mostrando que não há uma distinção clara entre os tipos de cultura organizacional. Novamente, é possível analisar, a partir da ótica de Schein (1984), que a cultura organizacional das EJs é diversa.

Observando a média das distribuições dos tipos de cultura organizacional, percebe-se que o tipo Inovativa possui a maior média e o tipo de cultura hierarquia, a menor. A cultura Inovativa é caracterizada pela adaptabilidade, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, dinâmica (CAMERON; QUINN, 2006). A cultura Hierarquia é caracterizada pela estabilidade, previsibilidade, eficiência, processos formalizados e vários níveis hierárquicos (CAMERON; QUINN, 2006). De acordo com o modelo utilizado como referencial teórico, os dois tipos de cultura organizacional citados são opostos, reforçando o caráter da cultura inovativa. A predominância da cultura inovativa nas EJs mostra congruência com um dos valores da BJ, isto é, uma postura empreendedora, valor que está relacionado com inconformismo, visão para oportunidades e pensamento inovador (BRASIL JÚNIOR, 2017c), demonstrando, assim, a presença desse valor dentro das EJs brasileiras. Esse resultado corrobora com Neto *et al.* (2004, p. 26), ao apresentar a EJ como formadora de indivíduos cheios de espírito empreendedor. No entanto, Neto *et al.* (2004, p. 34) ao analisar a hierarquia das EJs, ressalta a adoção de estruturas diferenciadas, mais ou menos rígidas, de acordo com o julgamento da EJ, analisando eficácia e a performance organizacional. Pode-se analisar, observando a menor média do tipo de cultura organizacional e a hierarquia, que as EJs da amostra coletada tendem a possuir estruturas organizacionais menos rígidas.

De acordo com Campos *et al.* (2014, p. 458, 460), as EJs possuem um papel importante para o desenvolvimento de competências empreendedoras necessárias para a entrada dos graduandos no mercado de trabalho. Segundo ele, a vinculação das EJs com instituições de ensino superior “facilita a formação de profissionais capazes de produzir e aplicar conhecimentos inovadores, apoiados na produção científica”. Os resultados da presente pesquisa fortalecem as afirmações de Campos *et al.* (2014) ao identificar a cultura organizacional inovativa como a que possui maior

média e destaque no diagnóstico da cultura organizacional das EJs brasileiras, assim, facilitando o desenvolvimento de competências empreendedoras de seus membros.

5.2 Relação entre cultura organizacional e posicionamento no sistema de clusters do MEJ

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a possível relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e as suas respectivas posições no sistema de *clusters* da BJ. A análise necessária para conseguir atingir o objetivo foi feita através de testes não paramétricos de amostras independentes de Kruskal-Wallis. A hipótese nula considerada pelo teste foi que não há diferença de distribuição entre as respostas sobre cultura em função dos *clusters* nos quais as empresas se localizam, sendo que, para todos os tipos de cultura, a hipótese nula foi aceita, demonstrando que a cultura não foi capaz de diferenciar as EJs, de acordo com os *clusters*, na amostra de pesquisa. Os resultados do teste estão resumidos na tabela abaixo.

Tabela 6 – Teste de amostras independentes de Kruskal-Wallis entre os *clusters* e os tipos de cultura organizacional e o indicador geral de cultura organizacional

| Hipótese Nula | Sig. | Decisão |
|---|-------|-------------------------|
| A distribuição do tipo de cultura Clã é a mesma entres os clusters. | 0,718 | Aceita a hipótese nula. |
| A distribuição do tipo de cultura Inovativa é a mesma entres os clusters. | 0,279 | Aceita a hipótese nula. |
| A distribuição do tipo de cultura Mercado é a mesma entres os clusters. | 0,119 | Aceita a hipótese nula. |
| A distribuição do tipo de cultura Hierarquia é a mesma entres os clusters. | 0,202 | Aceita a hipótese nula. |
| A distribuição do indicador geral de cultura organizacional é a mesma entres os clusters. | 0,5 | Aceita a hipótese nula. |

O nível de significância é 0,05.

Fonte: Elaborada pelo autor

O teste de Kruskal-Wallis foi realizado considerando intervalo de confiança de 95% e nível de significância de 5%. De acordo com os resultados da pesquisa, é possível inferir que não foi percebida relação entre o tipo de cultura organizacional

diagnosticado nas EJs e a sua posição no sistema de *clusters*, mesmo quando o diagnóstico foi resumido através do indicador geral de cultura organizacional. Isso mostra que, para as EJs, uma estratégia focada em desenvolvimento de cultura organizacional para se diferenciarem em termos de seus posicionamentos nos *clusters*, não se mostra como uma boa alternativa para as empresas, a partir do momento em que não foi percebida uma relação clara entre as variáveis. Além disso, pode-se inferir que os critérios atualmente usados pela BJ são suficientemente bons para diferenciar as EJs em *clusters*, sendo que a cultura organizacional não necessariamente precisa estar entre os indicadores destinados a essa diferenciação. Caso a relação testada se mostrasse possível, poderia ser sugerida a implementação do diagnóstico da cultura organizacional no cálculo do indicador para a definição do posicionamento nos *clusters*.

Alguns fatores podem justificar a relação não ter se mostrada clara entre cultura organizacional e o sistema de *clusters*. O MEJ une as EJs e seus membros a partir de valores, características, premissas e regras compartilhadas entre todos. Aspectos como: membros com a mesma faixa etária e graduandos, aplicação de conhecimentos teóricos na EJ, vivência de experiência empresarial antes de entrar no mercado de trabalho. Logo, EJs, que vendem projetos de consultoria, guiam o MEJ e colaboram para uma cultura organizacional geral do MEJ. Considerando que o centro da cultura organizacional é a percepção de práticas compartilhadas (HOFSTEDE *et al.*, 1990) e que a cultura trata-se de uma estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida (SCHEIN, 1984), pode-se analisar que a cultura organizacional do MEJ compartilhada pelas EJs é mais representativa que a cultura organizacional de cada empresa júnior em sua individualidade. Portanto, o diagnóstico de cultura organizacional realizado no presente estudo não foi capaz de diferenciar as EJs.

Francischeto e Neiva (2014, p.1) ao “avaliar se as empresas juniores brasileiras apresentam orientação cultural quanto à inovação”, encontrou diferença entre as EJs em relação às culturas voltadas à inovação. No entanto, ao analisar a possível relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e as suas respectivas posições no sistema de *clusters* da BJ (objetivo do presente trabalho), essa relação não foi evidenciada, inclusive para o tipo de cultura inovativa, tipo que se aproxima com o critério usado por Francischeto e Neiva (2014).

Considerando que o sistema de *clusters* utiliza variáveis que mensuram a eficácia organizacional das EJs, número de projetos, faturamento e número de

membros durante o ano, os resultados da pesquisa conflitam com Gregory *et al.* (2009), que estabelece uma relação, ainda que indireta, entre cultura organizacional e eficácia organizacional.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho pesquisou a relação entre o tipo de cultura organizacional e o posicionamento das EJs no sistema de *clusters* da BJ, aliando um tema consolidado na academia, como a cultura organizacional, com EJs, objeto de estudo relativamente pouco abordado na academia e com grande importância para a formação acadêmica do aluno de graduação (BERVANGER; VISENTINI, 2016). Além disso, objetivou-se relacionar esse diagnóstico com um sistema métrico de avaliação de maturidade das EJs, o sistema de *clusters* do MEJ. O objetivo da pesquisa foi analisar a possível relação entre a percepção de cultura organizacional de uma amostra de EJs brasileiras e as suas respectivas posições no sistema de *clusters* da BJ. Como resultado, o objetivo foi atingido, sendo que foi constatado que, a princípio, não há uma relação clara entre as variáveis estudadas.

Apesar de o objetivo do trabalho não ser pesquisar as possíveis causas para os resultados encontrados, pode-se levantar hipóteses sobre o porquê a relação não tenha se mostrado possível no presente trabalho. Primeiramente, as EJs estão inseridas no MEJ, que possui valores e características como empreendedorismo e aplicação de conhecimento em uma vivência empresarial e que são comuns para todas as EJs. Esses fatores compartilhados pelo MEJ podem ser norteadores como uma cultura organizacional comum entre todas as EJs, sendo difícil comparar diferenças entre culturas organizacionais entre EJs e *clusters*. Existe, também, a hipótese de que, por haver uma rotatividade naturalmente alta dentro das EJs e pelo perfis diversos dos membros, olhando através da perspectiva de Schein (1984), há uma dificuldade de estabelecer uma cultura forte, estável, em que os membros tenham formado um grupo e compartilhado experiências, problemas e suas soluções de modo suficientemente forte e consolidado ao longo do tempo a ponto desse processo ser capaz de estar empiricamente relacionado ao posicionamento das EJs no sistema de *clusters* da BJ.

Os resultados obtidos foram satisfatórios, considerando a operacionalização da pesquisa, questionário online, EJs de 20 unidades da federação e contato com as EJs por e-mail. No entanto, os dados poderiam ser melhores em relação à média de respostas por EJ, contribuindo, assim, para um diagnóstico e percepção da cultura organizacional das EJs mais próxima da realidade e que fortalecesse o processo de agrupamento de respostas individuais em respostas das EJs. Devido ao tamanho do Brasil, qualquer análise a nível nacional se mostra desafiadora em relação à coleta e confiabilidade dos dados, mostrando-se como uma limitação para a presente pesquisa. Devido a essa limitação, a abordagem do estudo foi quantitativa e por meio de questionário, mas devido ao caráter complexo e subjetivo da cultura organizacional, seria necessário algum nível de análise qualitativa para contrapor a simplicidade do modelo quantitativo. Pelo caráter particular das EJs, já discutido nesse trabalho, é possível que os instrumentos desenvolvidos na academia e voltados para organizações comuns não sejam suficientes para diagnosticar as particularidades das EJs, sendo necessário a adaptação ou desenvolvimento de algum instrumento específico para o contexto das EJs, para que seja possível estudar, de maneira mais assertiva, a realidade das EJs e auxiliar os gestores das empresas entender melhor suas empresas e tomar melhores decisões.

Apesar das limitações do estudo, a pesquisa se mostra relevante no cenário acadêmico, visto que contribuiu para o estudo das e nas EJs no Brasil e pode incentivar futuros trabalhos com o mesmo objeto/campo de pesquisa. O presente trabalho se mostra relevante para as EJs, pois é evidenciado que não há relação entre o tipo de cultura organizacional e a posição no sistema de *clusters*, evitando um investimento em cultura organizacional com o objetivo de avançar no sistema de *clusters*, podendo redirecionar esforços e investimentos em outras áreas.

Para futuros trabalhos, recomenda-se estudar as possíveis causas da não relação entre a cultura organizacional e o sistema de *clusters*, para que as EJs e a própria BJ possuam direcionamentos mais claros de como e se a cultura organizacional está relacionada com o sistema. Como a cultura organizacional atravessa muitos conceitos e pode ser muita ampla, recomenda-se analisar a relação entre o posicionamento no sistema de *clusters* e algum outro indicador claro de diferenciação de EJ, como faturamento ou número de projetos, com aspectos mais tangíveis e gerenciais presentes nas EJs, como processos e estratégia. Foi percebido que, pela ótica de Schein (1984), a cultura das EJs é fraca devido à alta rotatividade

de membros, portanto, recomenda-se estudar, por meio da visão de Schein, qual seria o tempo e as circunstâncias necessárias para que as EJs consigam formar um grupo e fortalecer sua cultura organizacional.

Atualmente, existem poucos estudos a respeito de EJs na academia e poucos dados acessíveis sobre o MEJ brasileiro. Com o objetivo de incentivar as pesquisas a respeito de EJs no Brasil, recomenda-se melhorar a qualidade, acessibilidade e confiabilidade dos dados produzidos e disponibilizados pela BJ e federações, possibilitando maior atratividade do tema para pesquisas, monografias, dissertações e teses. Concluindo, as EJs se mostram como um objeto de estudo bastante interessante e relevante para a sociedade. Para a academia, como uma área pouco explorada e bem particular. Para as EJs, que se beneficiam dos conhecimentos gerados e podem focar esforços melhor direcionados. Para os empresários juniores, que se beneficiam e se capacitam em EJs melhores e complementam sua formação acadêmica, ingressando no mercado de trabalho com competências desenvolvidas. Para a sociedade, que se beneficia de melhores serviços oferecidos por EJs e profissionais mais qualificados para trabalhar no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, Jul. 1986. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258317>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração (FEA-USP)**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276X>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- BERVANGER, E.; VISENTINI, M. S. Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo v. 23, n. 3, p. 197-210, 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121207>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 de junho de 2016. Disponível em: <<http://www.pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=07/04/2016&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=160>>. Acesso em: 10 mai. 2017.
- BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresa Júnior – CNEJ**. 2008. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 07 nov. 2017.
- BRASIL JÚNIOR. **Censo e Identidade, Relatório 2016**. 2017a. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 30 out. 2017.
- BRASIL JÚNIOR. **Fundamentos Clusters**. 2017b. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>>. Acesso em: 10 mai. 2017.
- BRASIL JÚNIOR. **Quão grandes queremos ser? Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018**. 2017c. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/brasil-junior/noticias/o-quao-grande-seremos-em-2017>>. Acesso em: 10 mai. 2017.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: The Jossey-Bass, 2006.
- CAMPBELL, J. P. et al. The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. In: CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: The Jossey-Bass, 2006.
- CAMPOS, E. B. D. et al. Empresas juniores como espaços de apoio à formação profissional de estudantes universitários brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 452-463, Out-Dez 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 nov. 2017.

D'AVENI, R. A. Waking Up to the New Era of Hypercompetition. **The Washington Quarterly**, Washington, v. 21, n. 1, p. 183-195, 1998. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Richard_Daveni/publication/233454654_Waking_Up_to_the_New_Era_of_Hypercompetition/links/540742780cf2c48563b29df5/Waking-Up-to-the-New-Era-of-Hypercompetition.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

EMMENDOERFER, M. L.; CARVALHO, N. B.; PEREIRA, M. F. A Empresa Júnior como Estratégia Didática em uma Universidade Federal. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 441-453, Out./Nov./Dez. 2008. Disponível em: <http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/edition/edition_36.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

EUROPEAN CONFEDERATION OF JUNIOR ENTERPRISES – JADE. **Jade Handover Ceremony in the European Parliament**. 2017. Disponível em: <http://www.jadenet.org/web/wp-content/uploads/2017/07/Handoverceremony_press-release.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2017.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCISCHETO, L. L.; NEIVA, E. R. Estudo da Orientação Cultural à Inovação em Empresas Juniores no Brasil. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR1909.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2017.

GREGORY, B. T. et al. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 7, p. 673-679, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296308001999>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 286-316, 1990. Disponível em: <http://organisationsethnologie.de/index_htm_files/Hofstede_et_al_1990.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3. ed. [S.l.]: McGraw Hill Professional, 2010.

ILINITCH, A. Y.; D'AVENI, R. A.; LEWIN, A. Y. New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments. **Organization Science**, v. 7, n. 3, p. 211-220, 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2635087?origin=JSTOR-pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

JUNIOR ENTERPRISE GLOBAL COUNCIL. **Finally Connected: The Rise of A Global Cooperation**. 2016. Disponível em: <

<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F19855%2F1479815957Global+Magazine+002+--+Finally+Connected.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. **Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LEWINSKI, S. M. et al. Contribuição da Empresa Júnior para desenvolvimento das competências necessárias a formação de Engenheiros de Produção. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XVI, 2009, São Paulo. **Anais**. São Paulo: UNESP, 2009. p.1-12. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=4>. Acesso em: 14 jun. 2017.

MATOS, F. **A empresa júnior no Brasil e no mundo: conceito, o funcionamento, a história e das tendências do movimento EJ**. São Paulo: Martin Claret, 1997.

NETO, L. M. et al. **Empresa Júnior: Espaço de Aprendizagem**. Florianópolis: Gráfica Editora Palloti, 2004.

PEREIRA, V. S.; PASSOS, J. C.; CARVALHO, L. Cultura o quê? Um estudo bibliométrico da produção científica brasileira em Administração sobre cultura organizacional da última década (1998-2009). In: ANAIS DO SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 13, 2010, São Paulo. **Anais**. São Paulo. FGV – EAESP, 2010. p.1-13. Disponível em:<http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00323_PCN40433.pdf>. Acesso em: 30 out. 2017.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A. Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: The Jossey-Bass, 2006.

QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. Research in Organizational Change and Development. In: CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: The Jossey-Bass, 2006.

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, Jun. 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Davide_Ravasi/publication/259784581_Responding_to_Organizational_Identity_Threats_Exploring_the_Role_of_Organizational_Culture/links/0046352de3f3b7b0bc000000.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

SCHEIN, E. R. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SOUZA, G. C. Empresa Júnior: uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem através da aplicação imediata de conceitos e teorias à realidade empresarial no ensino de administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 98-111, Out./Nov./Dez. 2002. Disponível em: <http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1083.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

TOLFO, S. D. R.; SCHMITZ, S. A formação de consultores em uma empresa júnior. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 25-40, Abr./Mai./Jun. 2005. Disponível em: <http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/edition/edition_20.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The Cultures of Work Organizations**. [S.l.]: Prentice Hall, Inc, 1993.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística: atualização da tecnologia**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

VIZZOTO, A. D. et al. An Overview on the Studies of Organizational Culture in Journals Indexed in the Business Administration Area (2008-2013). **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 134-151, Jan./Jun. 2014. Disponível em: <<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/148>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

YILMAZ, C.; ERGUN, E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. **Journal of World Business**, v. 43, p. 290–306, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951608000126?via%3Dihub>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário adaptado para empresas juniores

Prezado(a) Empresário(a) Júnior,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre a cultura organizacional e sua relação com os clusters das Empresas Juniores (EJs) no Brasil.

O objetivo do diagnóstico é saber se a cultura organizacional atualmente presente nas EJs pode estar relacionada aos seus posicionamentos nos clusters. Sua participação produzirá como principal benefício um entendimento mais profundo e preciso sobre fatores associados ao posicionamento das EJs em clusters. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica exclusiva do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).

Muito Importante:

- O tempo para você responder o questionário por inteiro varia de 5 a 10 minutos.
- Responda de maneira sincera às afirmativas apresentadas, não há respostas certas ou erradas.
- Não é necessário se identificar nominalmente, por meio de matrícula ou algo do tipo. Os dados de perfil solicitados ao final do questionário servirão exclusivamente para caracterizar os respondentes de modo agrupado e não individualizado.
- Responda a todos os itens para aumentar a qualidade dos dados da pesquisa.
- A confidencialidade de suas respostas está garantida.
- Os dados serão tratados de forma agrupada para fins exclusivos de diagnóstico e realização de trabalho científico no âmbito da UnB, NÃO implicando em questões como avaliação de desempenho, remuneração, movimentação de pessoal e similares.
- A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.
- A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para a EJ.

Obrigado pela valiosa participação, agradecemos sua contribuição. Se desejar receber outras informações sobre o levantamento, envie um e-mail para andrelourencounb@gmail.com.

Estado atual da cultura organizacional

Abaixo há itens que representam características culturais de organizações. Leia atentamente cada item e, pensando no quanto a afirmativa representa o que ocorre EM SUA EMPRESA ATUALMENTE e com base na escala apresentada, escolha o número que melhor representa sua opinião, sendo que 0 = não representa a empresa aonde eu trabalho e 10 = representa totalmente a empresa aonde eu trabalho.

1. A empresa júnior é como se fosse uma família. Meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho.
2. A empresa júnior é um lugar que está constantemente mudando. As pessoas estão sempre mudando para melhorar.
3. Na empresa júnior, o trabalho é voltado para o resultado, assim, a preocupação principal é terminar a tarefa.
4. A empresa júnior é um lugar muito rígido, onde tudo que faço é controlado pelo meu superior.
5. Meus superiores geralmente incentivam meu trabalho.
6. Meus superiores são considerados dinâmicos. Estão sempre tentando inovar para maior sucesso da empresa.
7. Meus superiores estão sempre preocupados em atingir metas e conseguir resultados.
8. Meus superiores são exemplo de organização e eficiência.
9. A maneira como meu superior comanda é caracterizada por trabalho de equipe e participação.
10. A maneira como meu superior comanda é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um e o estímulo a fazer coisas na forma que os colaboradores acham melhor.
11. A maneira como meu superior comanda é centrada em atingir resultados e ganhar das outras empresas.
12. A maneira como meu superior comanda é mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas.

13. Em minha opinião, o que mantém a empresa unida é a lealdade e a confiança entre as pessoas, pois todos estão comprometidos com o trabalho.

14. Em minha opinião, o que mantém a empresa unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento da empresa júnior, procurando sempre fazer coisas novas.

15. Em minha opinião, o que mantém a empresa unida é a preocupação em atingir metas. Tem a ambição de ser a melhor entre as empresas juniores.

16. Em minha opinião, o que mantém a empresa unida é a preocupação em seguir as regras definidas.

17. A empresa júnior incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos colaboradores.

18. A empresa júnior incentiva as pessoas a enfrentarem novos desafios e experimentarem coisas novas para melhoria da empresa.

19. A empresa incentiva a competição para aumentar a produtividade e o alcance de resultados.

20. A empresa júnior procura a estabilidade e o funcionamento sem transtorno.

21. Para a empresa júnior, o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho.

22. Para a empresa júnior, o sucesso é ter o melhor produto do mercado.

23. Para a empresa júnior, o sucesso é vender sempre mais, ou seja, ser a líder de mercado.

24. Para a empresa júnior, o sucesso é ter eficiência, cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos.

25. Qual é a sua federação?

26. Qual é a sua EJ?

27. Qual é o cluster da sua EJ?

28. Qual é o seu cargo atual?

29. Há quanto tempo você é um membro efetivo da sua EJ?