



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Departamento de Administração

PAMELA HANSEN BARROS

**Relações entre estilo cultural, domínio de competências e
desempenho organizacional em Empresas Juniores do Distrito
Federal.**

Brasília – DF

2020

PAMELA HANSEN BARROS

Relações entre estilo cultural, domínio de competências e desempenho organizacional em Empresas Juniores do Distrito Federal.

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

Professor Orientador: Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília – DF

2020

PAMELA HANSEN BARROS

Relações entre estilo cultural, domínio de competências e desempenho organizacional em Empresas Juniores do Distrito Federal.

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

Pamela Hansen Barros

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior
Professor-Orientador

Dra. Tatiane Paschoal
Professora-Examinadora

Dra. Natasha Fogaça
Professora-Examinadora

Brasília, 11 de dezembro de 2020

Dedico esse trabalho ao meu namorado, Filipe Macedo, meu exemplo e companheiro e a minha família. Dedico também à AD&M Consultoria, a empresa que me deu oportunidades e amizades para a vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me dado saúde e confiança para chegar até esse momento.

À minha família por ter me apoiado em todas minhas decisões e nos momentos mais difíceis da minha vida.

Ao meu namorado, Filipe, pelo suporte, motivação, amor e carinho durante toda nossa trajetória.

RESUMO

O contexto das empresas juniores ainda não é tradicionalmente pesquisado no âmbito do comportamento organizacional. Como se trata de empresas responsáveis, muitas vezes, pelas primeiras experiências do estudante com o mercado de trabalho, torna-se imprescindível investigar, cientificamente, a sua realidade. A gestão das empresas juniores passa pela compreensão de variáveis de nível organizacional, de equipes de trabalho e individual. Exatamente considerando a influência recíproca entre variáveis desta natureza é que a presente monografia tem o seu escopo inserido. Esta pesquisa tem o objetivo geral de identificar se perfis/traços/dimensões da cultura organizacional, por meio da percepção sobre estilos culturais, bem como o domínio de competências técnicas e comportamentais de empresários juniores, influenciam o desempenho organizacional de Empresas Juniores do Distrito Federal. Cultura organizacional tornou-se, com o passar do tempo, uma variável de grande valia para os gestores juniores, tida como fundamental e bastante influente na obtenção de melhores desempenhos nas organizações. Caracterizou-se a cultura dessas instituições segundo o modelo *Competing Values Framework (CVF)*, desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), entre quatro tipos/estilos culturais: clã, adhocracia, mercado e hierarquia. Domínio de competências diz respeito ao quanto cada indivíduo julga que possui ou não expertise nas mesmas, ao passo que desempenho organizacional foi operacionalizado/mensurado com indicadores do faturamento das empresas juniores pesquisadas. Quanto ao método, esta pesquisa teve caráter exploratório e descritivo, quanto ao lócus de pesquisa (empresas juniores), e explicativo, baseada em dados primários e secundários. Realizou-se uma regressão linear múltipla, sendo os tipos/estilos culturais variáveis independentes e o desempenho organizacional como variável dependente. A coleta de dados foi feita por meio de um *survey*, junto a uma amostra com empresários juniores de 32 das 59 empresas federadas no DF, existentes no período de coleta. Os resultados demonstraram a cultura predominante no conjunto das empresas, entre os quatro perfis culturais, assim como revelaram a existência de influência preditiva de estilos/orientações culturais perante o desempenho. A pesquisa enfatizou a grande relevância das Empresas Juniores para a sociedade, tendo em vista a expansão dessas instituições no Distrito Federal e em âmbito nacional, auxiliando na formação dos alunos. Ao final foram apresentadas algumas barreiras do estudo, assim como sugestões para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Competências. Desempenho Organizacional. Empresa Júnior.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EJ – Empresa Júnior

EJs – Empresas Juniores

MEJ – Movimento Empresa Júnior

DF – Distrito Federal

BJ – Brasil Júnior

CVF – Competing Values Framework

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis da Cultura e sua Interação, Schein (2009, p.24).....	21
Figura 2: Diagnosing and Changing Organizational Culture based on Competing Values Framework, Cameron e Quinn (2006, p.39).....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação da Amostra	34
Tabela 2: Porcentagem de participantes por EJ.....	35
Tabela 3: Resultados Descritivos de Cultura por EJ e pelo conjunto de EJs	40
Tabela 4: Resultados Descritivos de Importância e Domínio de competências por EJ e pelo conjunto de EJs	44
Tabela 5: Resultados Descritivos das competências no conjunto de todas EJs - dimensões Importância e Domínio	47
Tabela 6: Correlação de <i>Pearson</i> entre variáveis de cultura e desempenho	49
Tabela 7: Resultados da regressão Linear dos efeitos sobre Domínio de Competências	51
Tabela 8: Resultados da regressão Linear dos efeitos sobre Faturamento	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema	14
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos	15
1.5	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Conceitos de Cultura Organizacional e sua evolução histórica.....	18
2.1.1	Tipologias de cultura organizacional.....	22
2.2	Desempenho organizacional.....	24
2.3	Cultura Organizacional e Desempenho.....	26
2.3.1	Cultura e Competências	28
3	MÉTODO	32
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	32
3.2	Caracterização do setor das empresas participantes.....	33
3.3	População e amostra	34
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	38
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	40
4.1	Médias, Desvios Padrões e Coeficientes de variação dos tipos culturais	40
4.2	Médias, Desvios Padrões e Coeficientes de variação de 'Importância' e 'Domínio' de competências transversais técnicas e comportamentais.....	43
4.3	Relações entre Cultura Organizacional e Desempenho.....	49
5	CONCLUSÕES.....	55
	REFERÊNCIAS.....	58
6	APÊNDICES	66
	Apêndice A – Instrumento de Avaliação Quantitativa	66

1 INTRODUÇÃO

As Empresas Juniores exercem um papel muito importante na formação dos estudantes de nível superior. Isto porque, normalmente, é por meio da Empresa Júnior (EJ), que o estudante tem seu primeiro contato com o mercado de trabalho através dos projetos realizados em parcerias com organizações tradicionais públicas e privadas. Participar da experiência de uma EJ tem grande relevância a fim de que o estudante já consiga visualizar, na prática, os conteúdos que ele aprende em sala de aula.

Esta primeira Seção, da presente monografia, retrata uma concisa contextualização sobre o tema delimitado e procurar esclarecer, a partir do resultado das pesquisas e leituras aplicadas, como ocorre a problematização proposta e a composição do objetivo geral e objetivos específicos traçados. Ao final, foram expostos a justificativa da escolha do tema pesquisado.

1.1 Contextualização

O mercado de trabalho faz-se constantemente novo, tornando-se mais competitivo e rigoroso em relação às organizações, por influência de variadas transições da sociedade e do fenômeno da globalização, ao decorrer do tempo. As instituições encaram cenários de mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicos mais intensas e de grande rapidez, tendo que adaptar-se para a todas essas transformações. (Basil e Cook, 1974).

Segundo Wood Jr (2004), os consumidores tornaram-se mais rigorosos e os competidores ampliam ou reestruturam-se com grandes mudanças. As transformações estão se tornando muito rápidas e exigem grande capacidade de adaptação não só de empresas, mas, também, de pessoas. Somado a isso, Cobra (2007) destaca que, no cenário atual, as margens de lucros estão mais reduzidas, os concorrentes em maior número e preparados e os clientes bem mais exigentes. A profissionalização dos serviços prestados e, por consequência, da gestão, têm se tornado uma grande exigência.

As empresas, especialmente aquelas relacionadas a pequenos negócios (que são maioria no Brasil), confrontam-se repetidamente com novos desafios a fim de sobreviver ou expandir. O senso de urgência é constantemente compartilhado entre os colaboradores, pois segundo Starbuck e Nystrom (1981), praticamente a maioria das pequenas organizações desaparecem no intervalo de poucos anos.

Os gestores realizam investimentos exaustivos em pesquisas externas e em tecnologia, dispostos a identificar novas oportunidades, para se sobressaírem no mercado e manterem seus negócios. Entretanto, de acordo com Torracco (2002), a velocidade e intensa disseminação da informação, vêm ocasionando obsolescência contínua do conhecimento, o que limita a vantagem competitiva das organizações.

Segundo Warren (2003), essa vantagem baseada somente em análise do ambiente e fatores externos, pela celeridade das informações, não consegue mais conferir às organizações vantagem competitiva sustentável. De acordo com o autor, apenas ativos tangíveis e intangíveis, controlados e gerenciados internamente pelas empresas, poderão adquirir esse papel diferenciador. O capital humano torna-se, também, imprescindível neste cenário.

A gestão das organizações é baseada no planejamento das ações e na busca pelo alcance da missão/objetivos organizacionais. Condicionantes externos (como a pandemia da Covid-19, por exemplo) e internos (busca pela qualificação dos indivíduos) são capazes de fazer com que as organizações transformem seus *modus operandi* quase que diariamente. A necessidade de adaptação e de mudança fazem com que a cultura organizacional torne-se adaptativa, e passe a requerer trabalhadores mais bem preparados para lidarem com eventos dinâmicos. A cultura organizacional assume, isto posto, função estratégica e decisiva nos negócios.

A gestão da cultura organizacional, assim, torna-se imprescindível, uma vez que a cultura estabelece os hábitos, crenças e padrões de comportamento que estarão associados à busca pelo alcance da missão organizacional. Segundo Lima (1993), a cultura organizacional, especificamente por meio de seu diagnóstico e análise, exerce papel determinante ao atuar como ferramenta de autoconhecimento para as instituições.

A valia de deter conhecimento sobre um aspecto como a cultura da empresa é notável pelo impacto que é capaz de promover em diferentes circunstâncias. Um

método gerencial, aplicado em diferentes realidades, pode ter resultados de sucesso ou variar ao fracasso, e a cultura vigente no ambiente pode ser a grande responsável por tal efeito (Trompenaars, 1993).

A cultura de uma instituição, possui, segundo vários estudos, associação direta com o desempenho obtido por essas. Megginson et al. (1998) destacam a relevância da cultura como diferencial do desempenho, determinando o resultado de empresas que obtiveram destaque no mercado. Os autores ainda expõem que a eficácia da organização é bastante influenciada por sua cultura.

Peters e Waterman (1982) afirmam que as organizações excelentemente administradas são aquelas que têm uma cultura coerente. Ademais, mencionam que a cultura organizacional desempenha função crucial na determinação do sucesso das entidades. A relação entre cultura organizacional e desempenho é, assim, ponto importante à eficácia das ações de gestão.

Dada a relevância do assunto em questão, e entendendo que as EJs são determinantes à aquisição de competências profissionais já durante a graduação (ensino superior), o presente trabalho tem como tema de fundo a análise sobre como a cultura organizacional em EJs influencia seu desempenho organizacional.

Poucos estudos são encontrados abordando o lócus de Empresas Juniores, portanto é oportuno compreender a temática na realidade dessas organizações, que se multiplicam, anualmente, em quantidade e tamanho, no âmbito do Distrito Federal e até no Brasil.

Importante destacar que as EJs contam com a colaboração voluntária de estudantes de graduação, situação exigida para essas instituições, e possuem seu planejamento e atuação focados em aperfeiçoar o seu desempenho por meio da aquisição de competências que, dificilmente, só o ambiente de sala de aula proporcionaria.

As intenções do Movimento Empresa Júnior (MEJ) são garantidas pela Lei 13.267 e são orientadas de acordo com a Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2019), cuja missão é *“formar pela vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”*. Nota-se ainda, que as Empresas Juniores promovem desenvolvimento econômico e social da comunidade em que atuam, assim como fomentam o empreendedorismo em seus

colaboradores por meio de diversas experiências dentro da realidade da organização.

Com isso, faz-se substancial compreender a cultura organizacional e o desempenho nesse lócus organizacional, a fim de contribuir, academicamente, com os estudos, e profissionalmente com o MEJ, do Distrito Federal, expandindo conhecimento e meios para chegar a seus objetivos. Ressalta-se que alguns estudos, como o de Queiroz (2017) e Souza (2019) já foram desenvolvidos no lócus das EJs considerando, também, a grande relevância na pesquisa científica sobre temas potencializadores da gestão.

1.2 Formulação do problema

Os estudos sobre cultura organizacional tiveram maior amplitude de produção no início de 1980 e, embora considerarem modismo na época, hoje o tema é tido como fundamental na análise e compreensão das práticas organizacionais (FREITAS, 2002).

O tópico de cultura organizacional ganhou representatividade em organizações do mercado e está crescendo, também, no Movimento Empresa Júnior (MEJ), sendo legitimado pela Brasil Júnior (BJ) e por várias Empresas Juniores, fortalecendo os mecanismos do Movimento.

O MEJ, no ano de 2018, obteve grande impacto nacional, com presença nos 27 estados do Brasil, participação de mais de novecentas EJs e mais de vinte mil estudantes oriundos de diferentes Universidades. No Distrito Federal, segue-se da mesma forma, qual seja: obtiveram-se avanços significativos e grandes contribuições para o resultado da região.

As Empresas Juniores do DF são representadas por uma federação, nomeada 'Concentro'. A federação conta, atualmente, com 59 EJs, em diferentes instituições de ensino superior e mais de 1.400 empresários juniores, abarcando diferentes jovens em várias universidades das regiões administrativas do Distrito Federal.

Esta monografia busca pesquisar a realidade desses tipos de instituições, abrindo espaço para análise da intervenção provocada pela cultura organizacional

no desempenho das EJs, expandindo a aplicação do conceito de cultura na realidade dessas empresas e, por fim, possivelmente, dando suporte para o crescimento organizacional.

Diante de tal contexto, esta monografia buscará responder à pergunta: traços/dimensões da cultura organizacional, por meio da percepção sobre estilos culturais, bem como o domínio de competências técnicas e comportamentais de empresários juniores, influenciam o desempenho organizacional de empresas juniores do Distrito Federal? Considera-se, aqui, em termos gerais, que certas orientações culturais estimularão o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais junto aos empresários juniores e, também, serão capazes de prever o desempenho organizacional de EJs do DF. Estas relações serão descritas em Seções posteriores desta monografia.

1.3 Objetivo Geral

Identificar quais estilos/traços/dimensões da cultura organizacional, por meio da percepção sobre estilos culturais, bem como o domínio de competências técnicas e comportamentais de empresários juniores, influenciam o desempenho organizacional de empresas juniores do Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever, segundo o modelo *Competing Values Framework*; os estilos/traços/dimensões culturais percebidos juntamente a empresários juniores do DF;
- Descrever percepções sobre importância e domínio de competências técnicas e comportamentais junto a empresários juniores do DF;
- Testar efeitos preditivos dos estilos/traços/dimensões culturais sobre o desenvolvimento/expertise de competências técnicas e comportamentais de empresários juniores do DF; e

- Testar efeitos preditivos dos estilos/traços/dimensões culturais sobre o desempenho organizacional, medido pelo faturamento, de Empresas Juniores do DF.

1.5 Justificativa

A cultura intervém em múltiplos aspectos da organização, segundo Deal e Kennedy (1982). A cultura interfere na forma como as instituições se adaptam às necessidades internas e externas, ajuda a motivar os funcionários, aumenta a produtividade e exerce considerável atuação no funcionamento geral. Cameron e Freeman (1990) ainda alegam que organizações dispõem de um desempenho resultante dos diferentes tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados no ambiente.

A cultura organizacional das EJs é constituída de forma dinâmica, sendo desempenhada e recriadas continuamente por meio da expansão e interações de seus colaboradores, o qual pelo progresso intensivo do MEJ faz-se nova a cada oportunidade. O crescimento das Empresas Juniores está adquirindo destaque, como apontam Campos e Teixeira (2007):

Nas últimas duas décadas parte da atual população economicamente ativa com nível superior no Brasil teve uma experiência profissional em Empresas Juniores. Isso faz com que esse tipo de organização seja importante colaboradora no desenvolvimento profissional das pessoas que passaram por ela, pois sua filosofia é de caráter educacional (CAMPOS, TEIXEIRA, 2007, p. 1)

As EJs são instituições que desempenham papel importante na formação de estudantes de graduação, pelo desenvolvimento de competências necessárias no mercado de trabalho e no exercício de futuras profissões, por meio da realização de projetos e vivência realista de demandas organizacionais, como evolução financeira. Seu lócus organizacional não é costumeiramente pesquisado no contexto científico do comportamento organizacional, daí a relevância em entendê-lo melhor, de forma empírica.

Além disto, do ponto de vista de justificativa prática/melhoria da gestão, esta pesquisa almeja fornecer insumos para as Empresas Juniores participantes e a

Concentro compreenderem, de maneira embasada, a partir dos resultados obtidos neste estudo, como diferentes estilos culturais e desempenho relacionam-se, oferecendo destaque ainda maior para a temática nesses ambientes. Espera-se que a gestão das EJs possa ser aperfeiçoada, considerando os resultados aqui relatados.

Almeja-se, ainda, por meio deste trabalho, ampliar os mecanismos de conhecimento, gerenciamento e demais ações estratégicas das EJs e contribuir academicamente com estudos sobre cultura organizacional no País, visto que, “no Brasil, os estudos sobre cultura organizacional ainda são esparsos, quando comparados ao grande número de investigações estrangeiras desenvolvidas nas décadas de 80 e 90” (FERREIRA; ASSMAR; ESTOL; HELENA; CISNE, 2002, p. 3).

Tais informações acerca de cultura organizacional, competências e desempenho em EJs poderão expressar o valor de diagnosticar e analisar, por meio de instrumentos adequados e válidos, como a cultura se comporta em relação ao desempenho da EJ como um todo. No próximo Capítulo, apresenta-se o referencial teórico adotado para a realização da presente monografia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo são expostos referenciais dos temas de “Cultura Organizacional”, “Desempenho Organizacional” e também “Competências”, disponível na literatura de comportamento organizacional, administração geral e gestão de pessoas nas organizações. Vale destacar que, para esta pesquisa, competências e faturamento serão interpretados como componentes de “Desempenho”, pois como previsto por Lei, as Empresas Juniores possuem objetivo de promover capacitação aos seus membros ao mesmo tempo que se empenham em conquistar um melhor faturamento.

Os conceitos apresentados à luz do conhecimento envolvem diferentes abordagens nacionais e internacionais, compreendendo publicações disponibilizadas na literatura até o presente momento. As subseções abordarão o compilado e evolução de cultura organizacional, estilos culturais, possíveis relações de cultura e desempenho; e cultura e competências.

2.1 Conceitos de Cultura Organizacional e sua evolução histórica

Na década de 1930, a cultura organizacional passa a ser investigada como um fenômeno administrativo paralelamente à aceitação da abordagem social e humana da organização, conforme Lima (1993). A partir desse contexto, mesmo com uma abordagem mecanicista do trabalhador, instauram-se pesquisas e estudos sobre a cultura organizacional e a relação do empregado com a instituição.

Por meio da iniciativa de compreensão e análise sobre o comportamento organizacional, nos anos seguintes obteve-se ainda mais espaço e valorização da temática. A atribuição de valor perante a cultura organizacional, foi proveniente da percepção de influência da cultura na performance das empresas. Conforme apontado por Fleury (1987), a cultura organizacional era usada para explicar o motivo pelo qual as empresas japonesas eram superiores, enfatizando a existência de uma força de trabalho altamente motivada, com valores, crenças e pressupostos compartilhados.

De acordo com Giroletti e Pereira (2004), os estudos foram inclusos à realidade organizacional devido a fatores como a expansão de multinacionais em escala global. O anseio de progresso em escala pelas empresas e o avanço da concorrência, instauram a necessidade de conhecimento aprofundado sobre o objeto cultural, aumentando os estudos e gerando vários conceitos no decorrer do tempo.

Cerovic et al. (2011) conceitualizou a cultura corporativa como a soma de crenças, expectativas, normas e valores compartilhados pela maioria dos funcionários de uma empresa. Logo, entende-se que, a discordância de valores pela maior parte dos colaboradores, descaracteriza a cultura da instituição.

De acordo com Fleury e Fischer (1989), a cultura é um conjunto de valores, pressupostos básicos, apresentados em elementos simbólicos, que possuem a capacidade de construir a identidade de uma organização, agindo como elementos de consenso e comunicação, como velando e instrumentalizando relações de poder. Desta forma, a cultura é tida como determinante nas relações de comando no ambiente organizacional, provendo abertura para considerar que a cultura é inflexível.

Entretanto, Schein (2009), destaca que a cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo, durante a vivência da organização ao resolver problemas externos e internos. Percebe-se que o conceito apresentado pelo autor versa na significância de que a cultura é formada com base em experiências de um grupo, de acordo com a realidade da empresa.

Ademais, Schein, em seu livro *“Organizational Culture and Leadership”* também expressa que a cultura é:

“Um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.” (SCHEIN, 2009, p.1)

A colocação do autor expõe que a cultura possui caráter modificável pelas relações entre indivíduos e controlada pelo comportamento de seus líderes, ou seja,

a cultura é o resultado de um modo de vida próprio, desenvolvido pelos integrantes da organização.

No entanto, Coelho Junior (2003) comenta que a cultura organizacional é mutável, podendo as transformações serem motivadas por diferentes agentes causadores (por exemplo: diretrizes governamentais, movimentos de greve trabalhista, inovações tecnológicas, insatisfação dos funcionários, mudanças dos processos de trabalho, entre outros).

Schein (2009) enuncia, ainda, que a cultura pode ser analisada em 3 níveis: o primeiro são os artefatos; o segundo são crenças e valores expostos; e, por fim, as premissas básicas, representados na Figura 1.

O nível de artefatos consiste naquilo que se vê da cultura, como imagens e símbolos, portanto, aquilo que compreende o ambiente construído da empresa, no sentido de estrutura física, roupas e rituais de comportamentos visíveis. Fleury e Fischer (1996) comentam sobre esse primeiro nível, alegando que é possível descrever o ambiente construídos e as tendências de comportamento, mas constantemente não se compreende a lógica implícita, são difíceis de decifrar.

Quanto às crenças e valores manifestos, são tópicos que orientam o comportamento dos membros na rotina da empresa, buscam expressar a razão do comportamento dos indivíduos, porém podem ser de caráter idealístico.

O terceiro nível é composto por crenças, percepções e sentimentos inconscientes, sendo estes compartilhados dentro da entidade, estabelecendo a maneira como as pessoas devem reagir emocionalmente e quais ações aplicar em certas situações (SCHEIN, 2009). De maneira geral, alude os modelos mentais indicados pelos indivíduos, isto é, resultam em um padrão de atitudes advindos anteriormente por diferentes experiências, sendo estas vinculadas a crenças e valores pessoais.

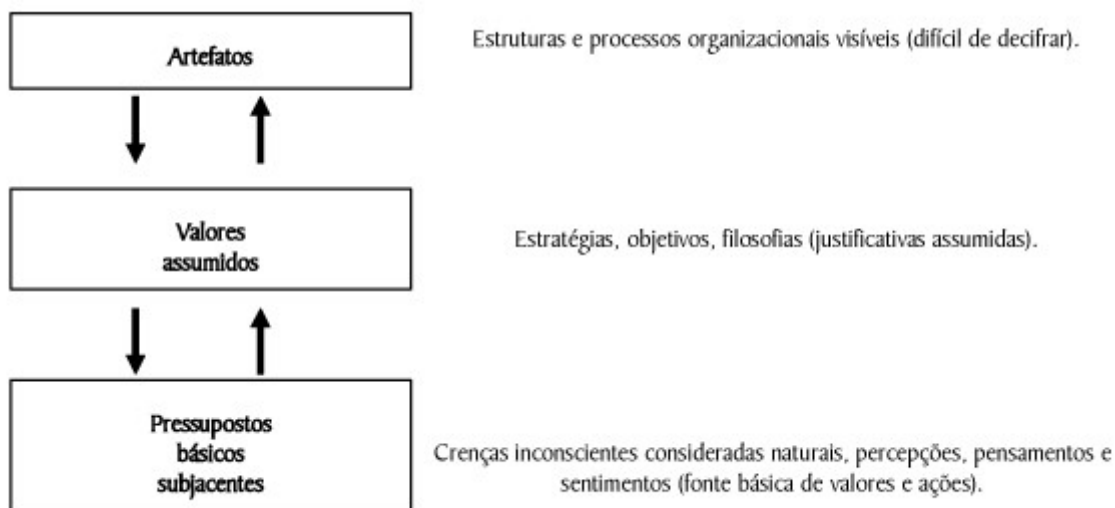


Figura 1: Níveis da Cultura e sua Interação, Schein (2009, p.24)

Todavia, outro elemento é considerado um fator essencial na constituição cultural de uma empresa, de acordo com Demuner (2003): a figura do líder. O autor defende que os fundadores da organização exercem impacto na cultura inicial, considerando que precisam repassar aos primeiros colaboradores métodos próprios da empresa, os quais são fortemente enraizados a seus costumes e tradições.

Fidelis e Banos (2007), conjuntamente, comentam que a cultura é criada com base nas crenças e valores dos fundadores e recebem ao longo do tempo influência de seus dirigentes. Logo, os líderes que passam pelas instituições acabam por trazer grande influência na perspectiva de novos membros sobre como enxergam o ambiente organizacional.

Nota-se, portanto, que há uma grande divergência de conceitos culturais. Segundo Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004) as variáveis antecedentes da cultura organizacional são distintas tanto em sua definição constitutiva, quanto operação metodológica, o que gera estudos bem diversos em diferentes linhas de investigação.

Apesar de tantos conceitos, segundo Fleury e Sampaio (2002), as linhas de trabalho formam um conjunto teórico consistente sobre a cultura, pois cada uma dá o privilégio de diferentes formas de pesquisa para a compreensão da cultura.

2.1.1 Tipologias de cultura organizacional

Segundo Schein (2009), a elaboração de tipologias culturais, ou seja, da classificação ou categorização dos padrões de cultura notados em certo ambiente contribui para atribuir sentido às variações observadas. Não existe uma classificação única dos tipos de cultura nas organizações, pois existem diversas variáveis as quais cada autor adota um enfoque específico de acordo com o que pretende analisar. Ronchi (2004, p.77) cita que “nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todos os seus matizes”.

Apesar dessa diversidade, esse trabalho centra-se na desenvolvida por Cameron e Quinn (2006) que foi utilizada por diversos autores (FEKETE e BOCSKEI, 2011; YESIL e KAYA, 2013). O modelo desenvolvido por Cameron e Quinn (2006) é nomeado como *Competing Values Framework (CVF)*, uma ferramenta que permite avaliar as dimensões-chave da cultura de acordo com duas dimensões contrastantes.

A primeira dimensão centra-se na diferenciação de critérios de eficácia, que as vezes enfatizam flexibilidade e dinamismo como condições de eficácia para algumas organizações ou destacam estabilidade e controle em outras instituições (Cameron e Quinn, 2006). A segunda dimensão diferencia parâmetros focados em orientação interna e integração de fatores de orientação externa e diferenciação. (Cameron e Quinn, 2006). Esse modelo foca na competição de tensões e conflitos inerentes em qualquer sistema humano: estabilidade e mudança, e no conflito entre o ambiente interno e externo (Denison; Spreitzer, 1991).

Essas duas dimensões, juntas, formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional, representados na Figura 2. Cada quadrante é identificado com um rótulo que distingue suas características mais marcantes, e são segmentadas como tipos culturais – clã, adhocracia mercado e hierarquia. (Cameron e Quinn, 2006).

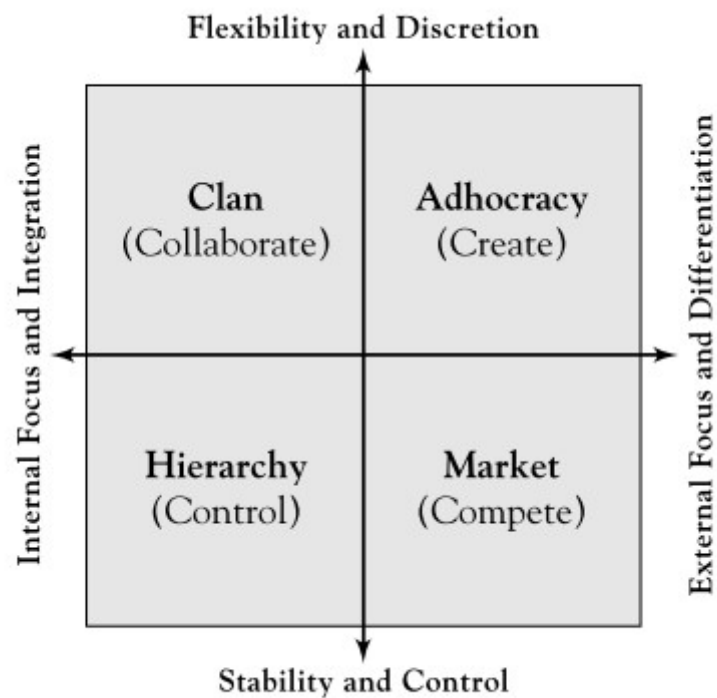


Figura 2: *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on Competing Values Framework,* Cameron e Quinn (2006, p.39)

A cultura hierárquica apresenta características de um local formalizado e estruturado, com regras e políticas formais, em que as pessoas são orientadas por procedimentos, os líderes são bons coordenadores e organizados. A preocupação de instituições com esse perfil cultural são controle, estabilidade e eficiência. (Cameron e Quinn, 2006)

A cultura de mercado, segundo os autores, é focada em uma orientação externa, relacionando com fornecedores, clientes, entre outros, e funcionam através de um mecanismo de mercado econômico. Os valores centrais desse perfil são a competitividade e produtividade, com objetivo de obter maior rentabilidade e resultados financeiros. (Cameron e Quinn, 2006)

As características da cultura de clã são trabalho em equipe, envolvimento de todos funcionários, preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores e colaborativismo. O sucesso é definido para essas organizações em termo de clima interno e preocupação com as pessoas.

Por fim, o perfil cultural adhocrático possui como finalidade promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade. As empresas com esse perfil são tidas como ambientes de trabalho dinâmicos, empreendedores e inovadores.

Prajogo e McDermott (2011) fizeram uma aplicação do método 'CVF' para examinar o relacionamento de diferentes tipos de perfis com o desempenho em relação a inovação, o que comprova que o método permite análises e cruzamento com outras variáveis.

Isto posto, o método 'CVF' foi o referencial escolhido para aplicação no presente estudo, de forma a categorizar os tipos culturais apresentados pelas EJs do Distrito Federal, promovendo maior sentido às variações identificadas no contexto das diferentes empresas selecionadas para a pesquisa.

2.2 Desempenho organizacional

O desempenho organizacional, segundo Otely (2007), antes da década de 1990, era concebido como uma preocupação puramente com medidas de contabilidade. Contudo, ao decorrer do tempo, novos conceitos vieram à tona, os debates permanecem e desempenho é entendido de diversas formas por múltiplos autores. Segundo Santos (2008), inicialmente, através de um resgate conceitual, parte das definições para desempenho eram tratadas como superação de metas.

Entretanto, segundo Barney (1986), existem dois conceitos distintos para desempenho: o primeiro, diz respeito à comparação entre o valor que uma organização gera, usando os seus ativos, com o valor que os proprietários desses ativos esperam receber; o segundo, baseia-se numa visão de múltiplas partes interessadas, ou seja, o desempenho é medido conforme a percepção de cada *stakeholder* sobre a organização. Ambos os conceitos exprimem que o desempenho é influenciado por fatores que, subjetivamente, os envolvidos consideram mais relevante.

Na opinião de Paton (2003), desempenho representa o que determinadas pessoas da gestão, envolvidas na organização, definem e acordam entre si, implícita ou explicitamente. Dito isto, segundo o autor, nota-se que o desempenho é delineado com base nas intenções dos colaboradores internos.

Todavia, segundo Kimberly (1976), um componente que determina o tamanho de uma organização são os insumos e desempenhos organizacionais. Insumos podem ser fatores como o número de clientes. O volume de vendas também é uma medida muito importante para uma empresa. De acordo com o autor, o componente final que determina o tamanho de uma entidade, são recursos para investimento, disponíveis sob a forma de riqueza ou ativos líquido.

De acordo com Combs, Crook e Shock (2004), o desempenho é o resultante social e econômico da empresa com o ambiente na qual está inserida. Portanto, o desempenho é mutável com base nas modificações do mercado de trabalho e outros fatores do meio em que se encontra.

Contudo, para Abu-Jarad et al. (2010) as medidas mais comuns de desempenho organizacional são lucratividade e crescimento financeiro. Acrescido a essa percepção, têm-se Venkatraman e Ramanujam (1986), que pronunciam que o desempenho é tradicionalmente operacionalizado em termos de critérios econômicos, como lucratividade ou medidas de desempenho financeiro baseadas no mercado.

Porém, segundo Kaplan e Norton (1996), desempenho é atingir determinados objetivos, atribuídos a um responsável, balanceando e alinhando os mesmos com a estratégia da organização, de forma a permitir alcançar determinadas expectativas.

Sob outra perspectiva, o desempenho de um negócio é considerado um teste temporal da estratégia de qualquer organização (Hofer e Schendel, 1978). Uma organização valida sua estratégia através de bons resultados no período pois, por meio do desempenho, assume uma característica e tamanho perante o mercado e a concorrência.

A mensuração do desempenho organizacional tem sido um tópico importante na literatura da teoria organizacional e os pesquisadores ainda estão lutando com a pauta da medição de desempenho (Maltz et al., 2003). O desempenho organizacional, assim como cultura, é entendido e comentado de diferentes formas. Logo, no presente estudo, o desempenho será compreendido por meio do faturamento obtidos pelas EJs no período de 2020, isto porque é um indicador comum de desempenho a todas organizações da pesquisa.

Ainda, entende-se que o domínio de competências, por parte dos empresários juniores, também representa desempenho, mas no nível individual. Estas competências poderão ser entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas só pelo fato de participar do cotidiano de uma EJ, a partir do envolvimento do estudante nos projetos e nas demais atividades (como aprender trabalhar em equipe, por exemplo) relacionadas à EJ como um todo.

Os resultados das EJs, como citado anteriormente, são conjuntamente expressos por meio do desenvolvimento de seus colaboradores. De acordo com o Art. 5 da Lei 13.267, de 6 de abril de 2016, as Empresas Juniores devem proporcionar vivência do mercado para formar profissionais, por meio de ações orientadas ao desenvolvimento técnico, acadêmico e pessoal. Portanto, neste trabalho faz-se incluso o domínio de competências ao desempenho organizacional.

2.3 Cultura Organizacional e Desempenho

A relação entre cultura organizacional e desempenho é incentivada pela demanda das organizações de obterem melhores resultados perante o mercado e seus *stakeholders*, ao mesmo tempo que aspectos internos são levados em conta no alcance destes resultados. Na averiguação pelos meios para obter uma vantagem, algumas empresas ganham destaque pelo desempenho, e este provido por uma cultura organizacional que estimula o alcance eficiente e eficaz dos resultados.

Como citado no artigo da *The Economist (1990)*, grande parte do interesse pelo tema se deve ao fato de que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados esperados, então, acontecessem. Padrões comportamentais, crenças, hábitos, valores e tantos outros elementos, formam a cultura e definem a maneira pela qual os indivíduos se comportarão em ambiente laboral.

Segundo Cameron e Quinn (2006), a literatura tem apresentado cada vez mais pesquisas que tratam da cultura organizacional como um fator fundamental

para o sucesso de práticas de gestão, iniciativas de melhoria e desempenho organizacional. Ademais, Kotter e Heskett (1992) destacam que há estudos sobre as relações entre cultura e performance organizacional, indicando relações positivamente correlacionadas entre essas variáveis. Entre as conclusões dos autores, ressalta-se o fato de que a cultura corporativa pode ter um impacto significativo no desempenho econômico de longo prazo.

Outros trabalhos evidenciam a cultura como um ativo organizacional, que afeta o desempenho da organização (BUSHGENS et al., 2013). Complementando isso, Cameron e Freeman (1990) argumentam que o desempenho organizacional é resultante dos diferentes tipos de cultura, e da intensidade da força cultural, apresentados pela empresa.

Embora haja interesse pelo estudo dos efeitos da cultura organizacional no desempenho corporativo, segundo O'Reilly III, Caldwell, Chatman e Doerr (2014), ainda há pouca clareza sobre a conexão entre estes temas.

Em nível empírico, alguns autores averiguaram a relação entre cultura e desempenho. Santos (1998) realizou uma pesquisa cujo objetivo era “explorar o impacto da cultura organizacional no desempenho da empresa”. O trabalho foi realizado com dados de treze empresas brasileiras do setor têxtil e concluiu que desempenho e cultura estão significativamente associados, além de que organizações com uma cultura forte evidenciam melhor performance.

Ogbonna e Haris (2000) investigaram a relação entre liderança, cultura e desempenho em empresas do Reino Unido. Evidenciou-se que os tipos culturais exercem algum tipo de efeito sobre o desempenho, destacando que a cultura burocrática e comunitária se relaciona de forma indireta, enquanto a competitiva de forma direta e indireta, e a cultura inovadora diretamente.

Araújo, Nunes e Ferreira (2016) exploraram o impacto da cultura organizacional em empresas da região norte de Portugal, por meio de uma amostra de 66 instituições. Os resultados, segundo os autores, sugerem a não existência de evidência estatística em suporte a hipótese de que a cultura organizacional tenha impacto no desempenho financeiro, avaliado pelos resultados líquidos, das empresas da região norte de Portugal.

De Luca, Lima e Vasconcelos (2018) procederam com uma investigação da cultura como recurso estratégico para o desempenho de organizações listadas na New York Stock Exchange, o que totalizou em 141 empresas. As conclusões revelaram que a cultura pode afetar o desempenho empresarial. Contudo, analisando em diferentes continentes, a tipologia cultural apresenta efeito distinto no desempenho da firma.

Ogbonna e Haris (2000) sugerem que, apesar das questões relacionadas ao vínculo cultura-desempenho, existem evidência suficiente para a hipótese da relação entre cultura organizacional e desempenho organizacional. A relação entre cultura e desempenho, como pode-se perceber, é capaz de produzir diferentes resultados. Logo, o intuito do presente estudo é explorar a relação entre ambos, considerando um cenário diferenciado, como das empresas juniores.

2.3.1 Cultura e Competências

O conceito de competências possui divergência em sua definição, não havendo um consenso generalizado sobre o tópico em questão. Gilbert (1978), como exemplo, destaca que a competência é expressa em função do comportamento ou desempenho de um indivíduo no trabalho. Para Escrig-Tena e Bou-Llugar (2005) competência tem sido entendida em duas diferentes perspectivas, sendo que ambas contribuem para a formação do conceito: (1) como ativos, habilidades ou recursos pertencentes à organização e que asseguram que uma atividade seja desempenhada sistematicamente; e (2) como as próprias atividades, ou seja, as operações que a firma é capaz de executar por meio da integração de seus ativos, enfatizando o que a organização faz em oposição ao que ela possui.

Durand (2000), por sua vez, construiu um conceito de competência frequentemente utilizado em Universidades, baseado em três dimensões – conhecimento, habilidade e atitude, envolvendo cognições e atitudes relacionadas ao trabalho. Segundo Prahalad e Hamel (1997, p.239) competências podem ser definidas como “uma articulação de recursos organizacionais, um aprendizado da organização, um saber-fazer coletivo e complexo, especialmente no que diz respeito à coordenação de diversas habilidades de produção e à integração de múltiplas

correntes de tecnologia”. Ainda segundo os autores, as competências permitem que a instituição ofereça um benefício fundamental a seus clientes.

Para Dutra (2004), as empresas e indivíduos compartilham competências continuamente. Isto se dá por meio de lições positivas e da influência dos líderes da organização. A cultura organizacional influencia até a maneira pela qual as competências são definidas.

Segundo Scianni e Maciel (2007), a definição de competência surge como alternativa para aumentar a eficiência nas organizações, logo, auferindo uma redução de custos operacionais e ganho competitivo. Percebe-se que a conceituação de competência e cultura, muitas vezes, menciona que são moldadas por meio de experiências e aprendizados, além de permitir contribuir com a eficácia das empresas.

A importância da relação e estudo dos temas é reforçado por Fischer, Fleury e Urban (2008), no qual retratam que cultura e competências são âmbitos da realidade organizacional que se sobrepõem e, por isso, há necessidade de executar estudos sobre o relacionamento entre as duas dimensões do comportamento organizacional, apesar de ser uma relação pouco encontrada na literatura. Considerando isso, Zarifian (2001) promove uma associação intrigante sobre os temas, no qual é questionado a incorporação da cultura organizacional ao desenvolvimento de competências de um integrante de uma entidade. Na indagação, questiona-se o fato de que, para que seja possível um colaborador desenvolver suas competências, deve-se, primeiramente, identificar os valores (partes da cultura de uma organização) compartilhados pela empresa, de modo que as competências façam sentido no desenvolvimento apenas no universo de compartilhamento destas.

Fleury e Fleury (2004, p. 56) apontam a questão cultural, relacionada às competências, como um dos desafios advindos do próprio modelo de competências a ser adotado. Isto pode ser resolvido com “a criação de um novo tecido cultural, que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão orientadas ao desenvolvimento de competências”.

Para esta pesquisa, conforme ressaltado anteriormente, as competências de empresários juniores serão caracterizadas como parte componente do desempenho

organizacional, pois são objetivo direto da atuação das Empresas Juniores e contribuem com o alcance dos resultados organizacionais. Como dimensão constitutiva, ou parte integrante, o domínio das competências individuais, especialmente quando aplicadas nas rotinas de trabalho, favorecerão o alcance da missão e objetivos organizacionais mais amplos.

Devido à quantidade de EJs existentes, e suas peculiaridades características de trabalho, cursos de graduação e estudantes, utilizou-se das chamadas competências transversais entre as EJs, cuja compreensão é facilitada por ser aplicável em qualquer contexto organizacional. Esse tipo de competência inclui a possibilidade de transposição de um contexto específico onde foram desenvolvidas a outros, onde são aplicadas de forma adaptada, levando em conta as características e exigências do contexto. (Bennett, Dunne e Carré, 1999).

Ademais, as competências transversais estão adquirindo grande relevância no mercado de trabalho pois, segundo Mansfield (2003), já não é mais suficiente colaboradores com capacidade de realizar atividades técnicas com alto grau de especialização, mas, que simultaneamente, evidencie um leque desenvolvido de competências que podem ser mobilizadas em situações variadas, designadas de competências transversais.

Embora diferentes trabalhos delimitem as competências transversais de acordo com um modelo, aqui foram escolhidas e adaptadas com base trabalho de Mitchell, Skinner e White (2010), “*Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators*”, pois são aplicáveis ao lócus das Empresas Juniores.

Importante dizer que o fato de serem transversais significa serem comuns ao contexto organizacional de todas as EJs. Estas competências transversais são de natureza técnica e comportamental, mas são comuns ao dia a dia das EJs e por isso foram elencadas para fins de realização desta monografia.

Com base nos resultados da pesquisa e Mitchell et al (2010), as competências mais valorizadas são: comunicação geral (*general communication*), ética geral (*general ethics*), gestão de tempo (*time management*), comunicação escrita (*written communication*), trabalho em equipe (*teamwork*), etiqueta empresarial (*business etiquette*), diversidade (*diversity*), serviço ao cliente (*customer*

service), solução de problema/ pensamento crítico (*problem solving/ critical thinking*), comunicação oral (*oral communication*) e liderança (*leadership*) (MITCHELL, SKINNER; WHITE, 2010, p. 49). Estas competências foram as definidas para a realização do presente estudo, conforme descrito a seguir, no próximo Capítulo, sobre o método de pesquisa presentemente adotado.

3 MÉTODO

Neste Capítulo, apresenta-se a natureza da pesquisa, caracterização do setor abordado, instrumento de pesquisa utilizado, assim como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Conforme já visto anteriormente, este estudo se propõe a identificar, por meio de análise de regressão linear múltipla, possíveis relações empíricas entre a variável independente, 'traços/dimensões/estilos de cultura organizacional', e o desempenho, composto pelo domínio de competências individuais e o faturamento em 2020, como variáveis dependentes.

Para tal, foi realizada uma pesquisa empírica, de caráter exploratório e descritivo, quanto ao lócus, e de caráter explicativo, quanto à proposição da relação entre as variáveis, conforme definido por Gil (1995). Segundo este autor, a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de programas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. O mesmo autor caracteriza a pesquisa descritiva como tendo o objetivo primordial de descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Vergara (2007), também, ressalta que a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

O estudo apresenta natureza quantitativa, conforme caracterizado por Richardson (1989), pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas. O recorte é classificado como transversal, por ter sido medido unicamente no tempo.

O procedimento caracteriza-se como estudo de caso, pois abarca apenas Empresas Juniores federadas do DF, uma população restrita, em que os resultados obtidos não poderão ser generalizados para outras populações, pois "visa conhecer em profundidade o como e porquê de uma determinada situação que se supõe ser

única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (FONSECA, 2002, p.33).

3.2 Caracterização do setor das empresas participantes

O setor da pesquisa foi de Empresas Júniores do Distrito Federal que são federadas à Concentro. Essas empresas se relacionam a um ou mais cursos de graduação, constituídas, exclusivamente, por estudantes do ensino superior. Não possuem fins lucrativos, possuem objetivo de auxiliar no desenvolvimento e formação dos membros para o mercado de trabalho e promover desenvolvimento social e econômico a comunidade.

O MEJ foi fundado em 1967 na França com a primeira Empresa Júnior nomeada como ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales). O Movimento Empresa Júnior continuou evoluindo pelo mundo e no Brasil, expandindo progressivamente o número de Empresas Júniores.

Segundo o Centro de Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília, em termos quantitativos, o movimento brasileiro estendeu-se tanto que, em sete anos (de 1988 a 1995), surgiram 100 empresas, número que foi atingido na França, em 19 anos (entre 1967 e 1986).

De acordo com o Conceito Nacional de Empresa Júnior, as EJs (BRASIL JÚNIOR, 2012, p.1) “são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo”.

No Brasil, o MEJ é representado pela Confederação Nacional de Empresas Júniores, ou popularmente conhecida como Brasil Junior. Essa instituição representa o maior movimento de empreendedorismo do mundo, sendo hoje, de acordo com a Confederação, mais de 900 EJs representadas por 27 federações estaduais, composta por mais de 22 mil empresários juniores, mais de 110 instituições de ensino do Brasil, tendo realizado mais de 17 mil projetos e obtido mais de 23 milhões de reais em faturamento.

3.3 População e amostra

O público alvo da pesquisa foram as 59 EJs federadas, em 2020, do Distrito Federal. A região conta com diversas Empresas Juniores, porém, as federadas são representadas pela Concentro e possuem informações registradas e passíveis de acompanhamento, o que permite a realização deste estudo.

O questionário foi encaminhado para todas as 59 EJs federadas. Contudo, 32 EJs participaram efetivamente, totalizando 339 empresários juniores. Quanto às EJs participantes encontrou-se: 1 do Centro Universitário Euro-Americano, 1 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, 1 do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 1 do Centro Universitário de Brasília, 4 da Universidade Católica de Brasília e 24 da Universidade de Brasília.

A amostragem foi não probabilística, e ocorreu por acessibilidade ou conveniência, o qual, segundo Gil (2008), possui menos rigor estatístico, pois o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso reconhecendo que estes possam representar o universo.

A Tabela 1 abaixo permite a verificação da classificação da amostra:

Tabela 1: Classificação da Amostra

(Continua)

Variável	Nível	Resultado
Sexo	Feminino	57%
	Masculino	43%
Idade	16 a 18 anos	10%
	19 a 21 anos	61%
	22 a 24 anos	24%
	24 a 26 anos	4%
	27 anos ou mais	1%
Tempo de trabalho na empresa júnior	Até 6 meses	25%
	Entre 6 meses e 1 ano	29%
	Entre 1 ano e 1 ano e meio	17%
	Entre 1 ano e meio e 2 anos	15%
	Entre 2 anos e 2 anos e meio	6%
	Entre 2 anos e meio e 3 anos	4%
	Entre 3 anos e 3 anos e meio	2%
	Entre 3 anos e meio e 4 anos	0%
4 anos ou mais	1%	

(Continuação)

Cargo que ocupa atualmente na empresa júnior	Presidente	7%
	Vice Presidente	0%
	Diretor	16%
	Gerente	13%
	Analista	2%
	Assessor	16%
	Atendimento	0,3%
	Consultor	24%
	Coordenador	5%
	Gestão de Pessoas	1%
	Gestor	2%
	Vendas	2%
	Trainee	7%
	Membro	5%

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

A amostra, quanto ao gênero, caracterizou-se como relativamente equilibrada, apesar da predominância do sexo feminino em relação ao masculino. A porcentagem mais significativa possui entre 19 e 21 anos e ocupa o cargo de consultor. As 4 primeiras faixas de tempo na EJ concentram cerca de 86% dos respondentes, ou seja, uma pequena parte (14%) está 2 anos ou mais na EJ.

A Tabela 2 explicita dados sobre as EJs que participaram da pesquisa e a representação de seus membros em relação ao total. Não serão mencionados os nomes das organizações, pois optou-se pelo sigilo em relação a esse dado.

Tabela 2: Porcentagem de participantes por EJ

(Continua)

Empresa	Porcentagem
EJ 1	1%
EJ 2	4%
EJ 3	10%
EJ 4	4%
EJ 5	1%
EJ 6	1%
EJ 7	3%
EJ 8	2%
EJ 9	3%
EJ 10	5%
EJ 11	4%
EJ 12	4%
EJ 13	5%

(Continuação)

EJ 14	1%
EJ 15	2%
EJ 16	2%
EJ 17	1%
EJ 18	3%
EJ 19	2%
EJ 20	2%
EJ 21	4%
EJ 22	3%
EJ 23	3%
EJ 24	1%
EJ 25	1%
EJ 26	8%
EJ 27	2%
EJ 28	1%
EJ 29	4%
EJ 30	3%
EJ 31	5%
EJ 32	3%

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Observa-se que as Empresas Juniores 3 e 26 apresentaram maior percentuais em relação às outras EJs. Isso pode ser explicado pela quantidade de membros, que é superior ao de algumas organizações e pela ausência de respostas de outras empresas.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Foi utilizado um questionário totalmente estruturado, contendo 7 seções. A primeira referiu-se à coleta de dados demográficos, para caracterização da amostra, com informações sobre: ano de criação, número de colaboradores, cursos de graduação que compõem a empresa, tempo que permanecem na EJ e cargo em que atua.

As seções 2 a 4 estão relacionadas a categorização da cultura organizacional das empresas, com os 4 perfis culturais. Para tal foi adaptado questões definidas pelo modelo *CVF* de Cameron e Quinn (2006), totalizando 24 questões (6 questões por perfil cultural). Esse instrumento conta com perguntas envolvendo seis dimensões teóricas, a saber: características dominantes, liderança organizacional,

gestão dos funcionários, mecanismos de ligação, ênfase estratégica e critério de sucesso.

Embora, como visto, existem diferentes conceituações de cultura organizacional, adotou-se a estrutura de *CVF*, pois pode ser usada para revelar a relação entre cultura organizacional e desempenho ou eficácia organizacional (Gregory et al., 2009). Ademais, Cameron e Quinn (2006) comentam que essa lista de seis dimensões não é completamente abrangente, mas provou, em pesquisas prévias, que fornece uma imagem adequada do tipo de cultura existente na organização.

As seções 5 a 7 consistem em um conjunto de perguntas avaliando importância e domínio de 10 competências adaptadas com base no modelo proposto por Mitchell, Skinner e White (2010). As competências são “comunicação oral”, “comunicação escrita”, “ética geral”, diversidade”, “trabalho em equipe”, “gestão do tempo”, “resolução de problemas”, “atendimento ao cliente”, “liderança” e “etiqueta empresarial”.

Para avaliar os itens das seções 2 a 4, foi utilizado uma escala Likert de 7 pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente”. Na seção sobre Importância de Competências a escala foi entre 1 “nenhuma importância” e 7 “alta importância”. Por fim, a última parte, sobre Domínio de competências, foi 1 “não tenho domínio” a 7 “tenho excelência na competência”. Estas medidas são utilizadas em estudos científicos sobre os temas presentemente pesquisados.

Os dados de faturamento das EJs respondentes foram retirados do portal eletrônico da Confederação Nacional de Empresas Juniores (Brasil Júnior) ao final do ano de 2020, isto posto, foram dados secundários. Portanto, esta pesquisa possui uma característica de corte transversal e caráter quantitativo, pois utiliza dados numéricos de identificação de tendências em atitudes e percepções de uma determinada população (CRESWEL, 2010), e pela utilização de dados financeiros da plataforma.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta foi feita por meio do envio do *link* do formulário do *Google Forms*, por correio eletrônico, mensagens e em redes sociais de todas as EJs selecionadas para amostra. Conforme já dito, as informações sobre faturamento foram adquiridas por meio de dados secundários, do portal da Brasil Júnior.

Os e-mails foram enviados a representantes de todas as EJs. Solicitou-se que estes representantes agissem como multiplicadores e divulgassem, internamente, a pesquisa entre os membros de cada EJ.

No texto do e-mail foi apresentado o objetivo da pesquisa, bem como as instruções de preenchimento dos questionários. Foi informado, ainda, que, caso clicasse no link de acesso ao questionário, o participante estava concordando com sua participação espontânea e com os termos de realização da pesquisa.

O sigilo foi garantido. As respostas foram analisadas de forma que a pesquisadora não soubesse de quem eram as respostas nominalmente. Os dados foram analisados de forma agrupada.

A plataforma *Google* permitiu exportar os dados para um banco de dados do *Excel*, permitindo o cruzamento e utilização da regressão linear múltipla de forma mais estruturada. As informações sobre o faturamento de cada uma das EJs foram adicionadas a planilha gerada no *Excel* manualmente, considerando que o portal não exporta dados.

Primeiramente, foram calculadas médias, desvios padrões e coeficientes de variação de todos os itens aplicados no questionário. Ainda, calculou-se correlações entre os tipos culturais, importância e domínio de competência, bem como o faturamento de cada EJ participante. Como a amostra foi considerada diversificada e com grande número de participantes em relação à população alvo da pesquisa, optou-se pela correlação de Pearson, considerando que os dados são lineares e normais.

Seguidamente, realizou-se análise de regressão linear múltipla de dois modelos: o primeiro, no qual o faturamento foi testado como variável dependente e os 4 perfis culturais e domínio de competências como independentes; e o segundo modelo, com o domínio de competências como variável resposta e os tipos de

cultura como variáveis explanatórias. Conforme Larson e Farber (2012), um modelo de previsão melhor, em muitos casos, pode ser encontrado para uma variável dependente (resposta) ao usar mais que apenas uma variável independente (explanatória). No Capítulo a seguir apresentam-se os resultados e a discussão.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste Capítulo serão apresentados os resultados gerados a partir dos dados obtidos com a pesquisa aplicada. Primeiramente, serão exibidos resultados descritivos decorrentes da apuração dos quatro tipos culturais, importância e domínio de competências, no que tange à média, desvio padrão e coeficiente de variação. Em seguida, tem-se a correlação entre todas as variáveis da pesquisa (cultura de tipo clã, adhocrática, mercado, hierarquia, importância e domínio de competências, e faturamento). Finalmente, tem-se os modelos de regressão linear múltipla obtidos. Para a testagem dos modelos de regressão foram calculados os escores fatoriais de cada uma das dimensões segundo o que a teoria recomenda.

4.1 Médias, Desvios Padrões e Coeficientes de variação dos tipos culturais

Os itens relativos a cada um dos 4 perfis culturais foram avaliados de acordo com uma escala de concordância de 1 a 7, com polaridade positiva, ou seja, quanto mais alto a nota, melhor. A Tabela 3 mostra a relação de médias, desvios padrões e coeficientes de variação dos 24 itens construídos no questionário. Para identificação do perfil cultural das EJs individualmente e o conjunto das 32 instituições, foram analisadas as médias das 6 perguntas que compõem cada tipo de cultura.

Tabela 3: Resultados Descritivos de Cultura por EJ e pelo conjunto de EJs

(Continua)

Empresa:	Cultura de Clã	Cultura Adhocrática	Cultura de Mercado	Cultura Hierárquica
EJ 1	6,21	5,63	5,00	6,04
Desvio Padrão	0,88	1,44	1,56	1,00
Coeficiente de Variação	0,14	0,26	0,31	0,17
EJ 2	5,53	3,81	4,28	5,15
Desvio Padrão	1,22	1,45	1,55	1,18
Coeficiente de Variação	0,22	0,38	0,36	0,23
EJ 3	5,83	4,55	5,76	5,78
Desvio Padrão	1,11	1,68	1,49	1,27
Coeficiente de Variação	0,19	0,37	0,26	0,22
EJ 4	5,33	4,71	4,90	5,40
Desvio Padrão	1,21	1,34	1,58	1,33
Coeficiente de Variação	0,23	0,28	0,32	0,25

(Continuação)

EJ 5	5,37	4,67	4,00	5,00
Desvio Padrão	1,50	1,67	1,84	1,82
Coeficiente de Variação	0,28	0,36	0,46	0,36
EJ 6	4,92	3,75	2,17	4,67
Desvio Padrão	1,73	1,86	1,64	1,61
Coeficiente de Variação	0,35	0,50	0,76	0,35
EJ 7	6,11	4,82	3,70	5,27
Desvio Padrão	1,02	1,42	1,86	1,33
Coeficiente de Variação	0,17	0,30	0,50	0,25
EJ 8	6,23	6,02	4,85	5,83
Desvio Padrão	0,90	1,25	1,70	1,19
Coeficiente de Variação	0,15	0,21	0,35	0,20
EJ 9	6,11	4,85	4,52	5,15
Desvio Padrão	0,95	1,25	1,89	1,65
Coeficiente de Variação	0,15	0,26	0,42	0,32
EJ 10	5,92	4,79	4,51	5,20
Desvio Padrão	1,08	1,57	1,81	1,39
Coeficiente de Variação	0,18	0,33	0,40	0,27
EJ 11	6,33	5,44	5,54	5,99
Desvio Padrão	0,77	1,15	1,42	1,25
Coeficiente de Variação	0,12	0,21	0,26	0,21
EJ 12	6,35	5,29	4,32	4,94
Desvio Padrão	0,87	1,30	2,02	2,06
Coeficiente de Variação	0,14	0,25	0,47	0,42
EJ 13	6,19	4,42	4,64	5,69
Desvio Padrão	1,01	1,78	2,00	1,38
Coeficiente de Variação	0,16	0,40	0,43	0,24
EJ 14	4,50	3,92	2,33	3,08
Desvio Padrão	1,09	0,90	1,15	1,08
Coeficiente de Variação	0,24	0,23	0,49	0,35
EJ 15	5,67	5,57	5,74	5,24
Desvio Padrão	1,66	1,65	1,65	1,43
Coeficiente de Variação	0,29	0,30	0,29	0,27
EJ 16	5,76	4,71	4,60	4,98
Desvio Padrão	0,79	1,47	1,67	1,12
Coeficiente de Variação	0,14	0,31	0,36	0,22
EJ 17	6,25	5,08	4,46	5,50
Desvio Padrão	0,94	1,74	1,96	1,14
Coeficiente de Variação	0,15	0,34	0,44	0,21
EJ 18	5,47	3,89	3,92	4,71
Desvio Padrão	1,21	1,48	1,79	1,41
Coeficiente de Variação	0,22	0,38	0,46	0,30
EJ 19	5,95	4,69	4,24	4,74
Desvio Padrão	1,21	1,72	1,54	1,19
Coeficiente de Variação	0,20	0,37	0,36	0,25
EJ 20	6,31	5,56	4,36	5,31
Desvio Padrão	0,75	1,44	2,11	1,45
Coeficiente de Variação	0,12	0,26	0,48	0,27

(Continuação)

EJ 21	5,93	5,22	5,79	5,26
Desvio Padrão	0,95	1,41	1,31	1,50
Coeficiente de Variação	0,16	0,27	0,23	0,29
EJ 22	6,44	5,71	3,95	5,55
Desvio Padrão	0,77	1,05	1,96	1,27
Coeficiente de Variação	0,12	0,18	0,50	0,23
EJ 23	6,48	5,28	3,78	5,28
Desvio Padrão	0,82	1,14	1,84	1,22
Coeficiente de Variação	0,13	0,22	0,49	0,23
EJ 24	5,28	4,56	4,11	5,22
Desvio Padrão	1,81	1,20	1,78	0,88
Coeficiente de Variação	0,34	0,26	0,43	0,17
EJ 25	4,39	4,17	3,67	4,11
Desvio Padrão	1,29	1,15	0,97	1,02
Coeficiente de Variação	0,29	0,28	0,26	0,25
EJ 26	6,16	5,14	5,18	5,42
Desvio Padrão	0,95	1,06	1,44	1,25
Coeficiente de Variação	0,15	0,21	0,28	0,23
EJ 27	6,33	4,61	3,28	5,44
Desvio Padrão	0,99	2,18	2,02	1,48
Coeficiente de Variação	0,16	0,47	0,62	0,27
EJ 28	5,17	5,29	4,83	5,21
Desvio Padrão	1,49	1,04	1,88	1,14
Coeficiente de Variação	0,29	0,20	0,39	0,22
EJ 29	6,22	5,65	4,65	5,85
Desvio Padrão	0,88	1,35	1,96	1,30
Coeficiente de Variação	0,14	0,24	0,42	0,22
EJ 30	6,03	5,32	4,38	5,85
Desvio Padrão	0,99	1,29	1,70	1,15
Coeficiente de Variação	0,16	0,24	0,39	0,20
EJ 31	5,64	5,07	4,86	5,14
Desvio Padrão	1,14	1,17	1,77	1,33
Coeficiente de Variação	0,20	0,23	0,36	0,26
EJ 32	6,33	5,64	5,17	5,71
Desvio Padrão	0,85	1,09	1,34	1,21
Coeficiente de Variação	0,13	0,19	0,26	0,21
Conjunto das EJs	5,95	4,96	4,72	5,38
Desvio Padrão	0,78	1,12	1,14	0,88
Coeficiente de Variação	0,13	0,23	0,24	0,16

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Analisando, primeiramente, os resultados do conjunto de todas as Empresas Juniores, pode-se destacar que a cultura de clã obteve maior média, desvio padrão e coeficiente de variação baixos. O tipo cultural que se destacou entre as EJs do DF, participantes desta pesquisa, possui características que valorizam trabalho em equipe e preocupação com o desenvolvimento dos membros. Segundo Cameron e Quinn (2006), quanto mais alta a pontuação, mais forte ou mais dominante essa

cultura específica é avaliada como. Portanto, a cultura dominante das EJs do DF é a cultura de clã.

Vale trazer destaque, também, para os resultados da cultura hierárquica cuja média foi alta (5,38) e obteve baixo desvio padrão e variação (0,88 e 0,16). Essa cultura possui ênfase em atributos de controle e estabilidade. (Cameron e Quinn, 2006). As culturas com maiores pontuações, clã e hierárquica, dão a entender, com base nas respostas dos participantes desta pesquisa, que as Empresas Juniores possuem como foco aspectos internos da organização e integração de seus membros. Esse foco compõe o quadrante esquerdo do modelo *Competing Values Framework* (representado na Figura 2.)

Curiosamente, os resultados relacionados à cultura adhocrática e de mercado foram inferiores, média de 4,96 e 4,72, além de apresentarem desvio padrão e coeficientes de variação altas, expondo que os dados são heterogêneos. Aliás, a apuração desses perfis externaliza que características voltadas à criatividade (adhocracia), competição (mercado), orientação externa e diferenciação não se mostraram tão presentes nessas instituições, quando comparadas com as outras culturas.

Explorando as respostas individualmente, identifica-se que as EJs 20 e 22 possuem maior homogeneidade quando a perspectiva de seus membros em relação ao tipo cultural de clã. A EJ 20 apresentou média 6,31, desvio padrão 0,75 e coeficiente de variação 0,12. A EJ 22 apresentou média 6,44, desvio padrão de 0,77 e também variação 0,12. Esses resultados revelam uma identificação clara dos membros dessas empresas com uma cultura mais colaborativa (clã).

4.2 Médias, Desvios Padrões e Coeficientes de variação de ‘Importância’ e ‘Domínio’ de competências transversais técnicas e comportamentais

As competências apresentadas no questionário foram baseadas nas competências transversais desenvolvidas por Mitchell, Skinner e White (2010). A escala utilizada para análise de importância varia de 1 a 7, em grau de importância, quanto maior, mais importante. O Domínio foi mensurado igualmente de 1 a 7, sendo 1 “não tenho domínio” e 7 “tenho excelência na competência”.

A Tabela 4 mostra os resultados de média e desvio padrão desses tópicos, os dados são apresentados segmentados individualmente por cada EJ e depois pelo conjunto das empresas.

Tabela 4: Resultados Descritivos de Importância e Domínio de competências por EJ e pelo conjunto de EJs

(Continua)

Empresa:	Importância	Domínio
EJ 1	6,20	5,78
Desvio Padrão	0,97	0,82
Coeficiente de Variação	0,16	0,14
EJ 2	6,30	5,70
Desvio Padrão	1,13	1,20
Coeficiente de Variação	0,18	0,21
EJ 3	6,45	6,01
Desvio Padrão	0,89	1,07
Coeficiente de Variação	0,14	0,18
EJ 4	6,36	6,13
Desvio Padrão	1,01	1,13
Coeficiente de Variação	0,16	0,18
EJ 5	5,64	5,69
Desvio Padrão	1,29	1,38
Coeficiente de Variação	0,23	0,24
EJ 6	5,85	5,11
Desvio Padrão	1,04	1,68
Coeficiente de Variação	0,18	0,33
EJ 7	6,35	5,60
Desvio Padrão	0,83	1,03
Coeficiente de Variação	0,13	0,18
EJ 8	6,30	6,11
Desvio Padrão	0,94	0,94
Coeficiente de Variação	0,15	0,15
EJ 9	6,52	5,42
Desvio Padrão	0,77	1,59
Coeficiente de Variação	0,12	0,29
EJ 10	6,33	5,65
Desvio Padrão	0,84	1,23
Coeficiente de Variação	0,13	0,22
EJ 11	6,63	6,32
Desvio Padrão	0,70	0,92
Coeficiente de Variação	0,11	0,15
EJ 12	6,44	6,18
Desvio Padrão	0,88	1,00
Coeficiente de Variação	0,14	0,16
EJ 13	6,27	6,02
Desvio Padrão	0,97	1,18
Coeficiente de Variação	0,15	0,20
EJ 14	4,60	5,11
Desvio Padrão	1,43	0,93
Coeficiente de Variação	0,31	0,18

(Continuação)

EJ 15	6,40	5,83
Desvio Padrão	0,94	1,27
Coeficiente de Variação	0,15	0,22
EJ 16	5,84	5,78
Desvio Padrão	1,21	1,30
Coeficiente de Variação	0,21	0,23
EJ 17	6,70	6,28
Desvio Padrão	0,56	1,06
Coeficiente de Variação	0,08	0,17
EJ 18	6,27	5,92
Desvio Padrão	0,97	1,09
Coeficiente de Variação	0,15	0,18
EJ 19	6,36	5,95
Desvio Padrão	0,80	1,12
Coeficiente de Variação	0,13	0,19
EJ 20	6,48	6,19
Desvio Padrão	0,91	0,98
Coeficiente de Variação	0,14	0,16
EJ 21	6,21	5,72
Desvio Padrão	0,78	0,87
Coeficiente de Variação	0,13	0,15
EJ 22	6,68	6,14
Desvio Padrão	0,62	0,96
Coeficiente de Variação	0,09	0,16
EJ 23	6,26	5,33
Desvio Padrão	0,98	1,39
Coeficiente de Variação	0,16	0,26
EJ 24	6,13	6,00
Desvio Padrão	0,94	0,91
Coeficiente de Variação	0,15	0,15
EJ 25	5,17	6,59
Desvio Padrão	1,66	0,77
Coeficiente de Variação	0,32	0,12
EJ 26	6,55	6,12
Desvio Padrão	0,69	0,91
Coeficiente de Variação	0,10	0,15
EJ 27	6,08	5,83
Desvio Padrão	1,18	1,37
Coeficiente de Variação	0,19	0,23
EJ 28	6,60	6,36
Desvio Padrão	0,81	0,97
Coeficiente de Variação	0,12	0,15
EJ 29	6,52	6,00
Desvio Padrão	0,76	1,30
Coeficiente de Variação	0,12	0,22

(Continuação)

EJ 30	6,45	5,89
Desvio Padrão	0,72	1,12
Coefficiente de Variação	0,11	0,19
EJ 31	6,32	5,54
Desvio Padrão	0,92	1,20
Coefficiente de Variação	0,15	0,22
EJ 32	6,40	6,14
Desvio Padrão	0,89	0,93
Coefficiente de Variação	0,14	0,15
Conjunto das EJs		
	5,89	6,35
Desvio Padrão	0,64	0,58
Coefficiente de Variação	0,11	0,09

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

A apuração da ‘importância’ das competências no conjunto de EJs atingiu uma média alta, de 5,89, desvio padrão de 0,64 e coeficiente de variação de 0,11. Essas informações mostram maior homogeneidade na atribuição de relevância as competências transversais. Os resultados indicam que parece haver uma identificação dos participantes com as competências utilizadas, o que reforça a tendência de demanda por esse tipo de competência em diversas organizações.

Os resultados vão ao encontro de Naby e Bagley (1999), que ressaltam que os membros de instituições de ensino superior começaram a ter urgência com competências transversais, em decorrência da dificuldade com a transição dos alunos para o mercado de trabalho. As Empresas Juniores e seus membros, como parte das universidades, também demonstram compartilhar dessa preocupação com o preparo para o mercado.

O conjunto de respostas sobre o ‘domínio’ de competências obteve uma média alta, de 6,35, maior que a de importância, desvio padrão de 0,58 e coeficiente de variação de 0,09, também mais baixo que as de importância. A avaliação sobre o ‘domínio’ dessas competências mostra uma coerência extremamente positiva. Portanto, os empresários juniores, que participaram desta pesquisa, consideram ter domínio de competências transversais. De acordo com Drummond et al (1998), competências transversais permitem ter sucesso em sua vida pessoal e profissional. Acrescentado a isso, os autores também dizem que o desenvolvimento de competências transversais contribui também para o percurso acadêmico, tornando-os mais capazes e adaptáveis.

É possível analisar que, com base nos dados sobre domínio de competências, os membros das EJs consideram-se estar capacitados para o mercado de trabalho ao dominar habilidades moldáveis a diferentes conjunturas, tal como a jornada universitária.

A fim de compreender quais culturas obtiveram melhores e piores performances na pesquisa, foi estruturado a Tabela 5, que contém as médias, desvios padrões e coeficientes de variação do conjunto de todas as EJs sobre a dimensão Importância e Domínio de Competências. A Tabela está apresentada a seguir.

Tabela 5: Resultados Descritivos das competências no conjunto de todas EJs - dimensões Importância e Domínio

(Continua)

Competências:	Importância			Domínio		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1. Comunicação oral: habilidade de apresentar uma informação ou falar em público.	6,35	0,95	0,15	5,64	1,16	0,20
2. Comunicação escrita: habilidade de escrever mensagens corporativas, como e-mails, mensagens e relatos usando a gramática corretamente.	6,19	0,99	0,16	6,03	1,01	0,17
3. Ética geral: habilidade de fazer “a coisa certa” em situações empresariais.	6,54	0,74	0,11	6,20	0,93	0,15
4. Diversidade: habilidade de trabalhar e apreciar a diferença nos outros.	6,57	0,79	0,12	6,35	0,87	0,14
5. Trabalho em equipe: habilidade de trabalhar efetivamente com um grupo para atingir as metas da equipe.	6,66	0,70	0,11	6,30	0,83	0,13

(Continuação)

6. Gestão de tempo: habilidade de efetivamente gerir o tempo e completar tarefas dentro de um período de tempo especificado.	6,25	1,01	0,16	5,27	1,25	0,24
7. Resolução de problemas: habilidade de encontrar soluções efetivas para problemas.	6,45	0,79	0,12	5,78	1,01	0,18
8. Atendimento ao cliente: habilidade de fazer os clientes satisfeitos sem custar dinheiro a EJ.	6,31	0,95	0,15	5,50	1,36	0,25
9. Liderança: habilidade de ser líder e liderar efetivamente outros.	6,14	1,06	0,17	5,62	1,26	0,22
10. Etiqueta empresarial: habilidade de aplicar comportamentos sociais básicos em situações empresariais.	6,06	1,06	0,17	6,17	1,06	0,17

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

A competência com maior destaque, na dimensão Importância, entre todas as empresas, foi “Trabalho em equipe”. Os resultados, em geral, constituíram de uma média de 6,66, desvio padrão de 0,70 e coeficiente de variação de 0,11.

Essa informação, quando observada em conjunto com o resultado dos parâmetros de cultura, o qual a cultura de clã (colaborativa) parece ser a de tipo mais comum entre os participantes de EJs nesta pesquisa, permitem enfatizar que as Empresas Juniores possuem, novamente, grande foco em aspectos de valorização de grupo e do trabalho em equipe.

Na dimensão Domínio, a competência ‘Diversidade’ foi a que obteve maior média (6,35), desvio padrão de 0,87 e coeficiente de variação 0,14. A competência é descrita como “habilidade de trabalhar e apreciar a diferença nos outros”, similar a descrição de trabalho em equipe “habilidade de trabalhar efetivamente com um grupo”.

Ambas competências possuem valorização do aspecto de integração entre colaboradores, fator disseminado pela cultura de clã. Como afirmam Cameron e Quinn (2006), a cultura de clã possui como critério de sucesso o zelo com as

peças, em um local de trabalho amigável e em que os colaboradores compartilham muito de si mesmas.

4.3 Relações entre Cultura Organizacional e Desempenho

Com o propósito de identificar relações entre os tipos culturais e os itens de desempenho, faturamento e domínio de competências, foi feita uma correlação estatística entre essas variáveis, de acordo com Sampieri *et. al.* (2006) e Barbetta (2005). A correlação é um teste comum para avaliar a existência de relações significativas entre duas variáveis através de amostras independentes.

Ressalta-se que também foram testadas correlações de *Spearman*, e os dados aproximaram-se muito dos obtidos com *Pearson*. Isso denota, outra vez, a peculiaridade da amostra pesquisada no contexto desta monografia. Até mesmo justificando o uso de regressão múltipla, optou-se por apresentar os resultados das correlações de *Pearson*.

Foram consideradas relevantes as correlações com nível de significância ao nível 0,01 e os coeficientes foram analisados de acordo com a magnitude proposta por Sampieri (2006). Para o autor, valores entre 0,10 e 0,50 podem ser considerados fracos, entre 0,50 e 0,75 são tidos como moderados, entre 0,75 e 0,99 são percebidos como forte, e os que assumem valor -1 ou 1 possuem correlação perfeita. Os resultados estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Correlação de *Pearson* entre variáveis de cultura e desempenho

	<i>Faturamento</i>	<i>Clã</i>	<i>Adhocrática</i>	<i>Mercado</i>	<i>Hierarquia</i>	<i>Domínio</i>
Faturamento	1,000					
Clã	-0,055	1,000				
Adhocrática	-0,097	0,623**	1,000			
Mercado	0,352**	0,214**	0,380**	1,000		
Hierarquia	0,074	0,426**	0,404**	0,414**	1,000	
Domínio	0,088	0,278**	0,241**	0,279**	0,307**	1

** Correlação significativa para um nível de 0,01.

Através da Tabela 6 é possível observar que a cultura de mercado obteve correlação significativa com faturamento ($r = 0,352$). Apesar da correlação positiva ser tida como fraca, segundo a escala de Sampieri (2006), foi o único perfil cultural que obteve alguma correlação estatisticamente significativa com 'faturamento'.

Fekete e Bocskei (2011) enfatizam que esse tipo de cultura se concentra na busca por eficiência e competitividade, o que, por sua vez, ajuda a melhorar os resultados.

Ademais, de acordo com Cameron e Quinn (2006) a cultura de mercado opera, principalmente, por meio de mecanismos de mercado econômico, dinâmica competitiva e troca monetária. Logo, é possível analisar que EJs que possuem uma cultura dominante de mercado estabelecem como foco o crescimento competitivo, como o faturamento da organização.

Ademais, os quatro tipos culturais apresentaram correlação significativas entre si. No entanto, todas são classificadas como fracas, exceto a relação entre clã e adocrática, que apresentam resultado moderado. Esses resultados expressam a presença de diferentes culturas dentro do ambiente das Empresas Juniores. Cameron e Quinn (2006) argumentam que as organizações sempre possuem todas as quatro culturas, embora em proporções diferentes, e a mesma firma pode ter proporções diferentes em situações divergentes.

A variável 'domínio' de competências, componente do desempenho das EJs para este estudo, também atingiu correlações significativamente estatísticas com todas as diferentes culturas organizacionais, porém estiveram abaixo de 0,5. Sendo assim, interpretadas como fracas.

Entretanto, é possível analisar que as culturas organizacionais podem estar relacionadas com o domínio de competências transversais, assim como as competências podem influenciar na aplicabilidade de determinado tipo cultural no ambiente da EJ.

Com o propósito, então, de entender a influência dos estilos/perfis culturais como preditoras dos fatores de desempenho, foram realizadas, então, regressões lineares múltiplas. Para Hair et al. (2009) refere-se a uma técnica estatística multivariada usada para examinar a relação entre uma única variável dependente e um conjunto de variáveis independentes.

A Tabela 7 expressa os resultados do primeiro modelo de regressão construído para a pesquisa, na qual o Domínio de Competências das EJs é variável dependente (critério) e as culturas organizacionais são variáveis independentes (preditoras).

Tabela 7: Resultados da regressão Linear dos efeitos sobre Domínio de Competências

<i>Estatística de regressão – modelo 1</i>				
R múltiplo	R-Quadrado	R-quadrado ajustado	Erro padrão	Observações
0,373	0,139	0,128	0,597	334

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	4	18,875	4,719	13,262	0,000
Resíduo	329	117,068	0,356		
Total	333	135,944			

<i>Coefficientes</i>					
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Beta</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>
Interseção	4,103	0,278		14,734	0,000
Escore Fatorial Clã	0,113	0,055	0,138	2,053	0,041
Escore Fatorial Adhocrática	0,020	0,039	0,36	0,521	0,603
Escore Fatorial Mercado	0,109	0,033	0,195	3,310	0,001
Escore Fatorial Hierárquica	0,092	0,044	0,127	2,093	0,037

Fonte: Dados trabalhados em *Excel* pela autora (2020)

Conforme dados da Tabela 7, 13,9% (12,8% ajustado) do 'domínio' de competências nas Empresas Juniores é explicado pelas culturas de clã, mercado e hierárquica. Estas culturas obtiveram significância estatística abaixo de 0,05 no modelo. O coeficiente *Beta* mostra a força preditiva de cada uma destas dimensões. A cultura adhocrática foi a única que não obteve significância no modelo 1, para explicar o domínio de competências.

Esses resultados confirmam, de forma parcial, com a pesquisa de Queiroz (2007) que estabeleceu relações entre cultura organizacional e competências em uma Empresa Junior de Brasília. Os números mostram uma relação preditora pela maior parte dos perfis culturais sobre o domínio de competências em Empresas Juniores.

A seguir, a Tabela 8 representa a regressão do modelo 2, no qual o Faturamento é a variável critério e os tipos culturais e domínio de competências são variáveis preditoras.

Tabela 8: Resultados da regressão Linear dos efeitos sobre Faturamento

<i>Estadística de regressão – modelo 2</i>				
R múltiplo	R-Quadrado	R-quadrado ajustado	Erro padrão	Observações
0,466	0,217	0,205	122455,3	334

ANOVA					
	<i>Gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	5	1,363E+12	2,725E+11	18,17	0,000
Resíduo	328	4,918E+12	1,500E+10		
Total	333	6,281E+12			

<i>Coefficientes</i>					
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Beta</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>
Interseção	57911,357	73646,299		0,786	0,432
Escore Fatorial Clá	415,816	11370,268	0,002	0,037	0,971
Escore Fatorial Adhocrática	-34454,831	8029,404	-0,282	-4,291	0,000
Escore Fatorial Mercado	62041,796	6903,235	0,515	8,987	0,000
Escore Fatorial Hierarquia	-2538,834	9052,773	-0,017	-0,280	0,779
Escore Fatorial Domínio	-10311,586	11317,693	-0,048	-0,911	0,363

Fonte: Dados trabalhados em *Excel* pela autora (2020)

De acordo com o resultado do modelo 2, o poder explicativo das variáveis independentes é de 21,7% (20,5% ajustado) para o Faturamento das EJs.

Diversos fatores podem influenciar resultados empresariais, tais como as características do mercado em que a empresa atua, suas ações de marketing, a qualidade do novo produto e diversos outros, gerando análises sob diversas perspectivas (Baker e Sinkula, 2005). Os resultados obtidos no modelo 2 demonstram que o faturamento, mesmo sendo influenciado por vários fatores, também é passível de ser influenciado pela cultura organizacional.

As culturas 'Adhocrática' e de 'Mercado' apresentaram significância estatística. Logo, entende-se as culturas de Mercado e Adhocrática, cujo atributos possuem ênfase no foco externo, ao invés do interno, e buscam diferenciação no mercado, predizem o Faturamento.

Este resultado fornece suporte para o trabalho de Barney (1986), que argumenta que, para a cultura organizacional fornecer uma fonte de vantagem

competitiva sustentável, a cultura deve ser adaptável às contingências externas. Além do mais, esses resultados são amplamente consistentes com uma série de estudos que sugerem que as culturas organizacionais orientadas externamente estão positivamente ligadas ao desempenho (por exemplo, Slater e Narver, 1994; Greenley, 1995).

Os achados desta monografia corroboram com Deshpande et al. (1993), o qual, por meio de seu estudo com 50 empresas japonesas, verificou que a cultura de mercado tem um grande impacto no desempenho organizacional, trazendo elevados resultados por sua ênfase na vantagem competitiva e superioridade de mercado.

Em relação à cultura Adhocrática, o resultado de força dessa variável para o faturamento é negativo, ou seja, a relação é inversamente proporcional. Tal resultado para a cultura Adhocrática é inesperado, quando observadas as pesquisas realizadas e referências apresentadas, que alegam que essa cultura fornece um melhor desempenho a organização.

Autores como Kim, Lee e Yu (2004) enunciam que a cultura criativa (adhocrática), por se adaptar ao ambiente externo, pode afetar positivamente os resultados. Outros trabalhos, como o de Yesil e Kaya (2013), não conseguiram comprovar relação de nenhum tipo cultural com a performance organizacional, apesar do coeficiente Beta para a cultura Adhocrática também ter tido um valor negativo. Novas hipóteses de pesquisa precisam ser formuladas considerando-se o resultado desta monografia, atentando-se a outras variáveis relacionadas aos perfis culturais (como aspectos do work design das EJs, por exemplo).

Ainda entendendo as semelhanças e diferenças entre os modelos, repara-se na força que a cultura organizacional de Mercado estabelece com as duas variáveis critérios. Estes resultados entram em conformidade com Han et al., (1998), ao destacar que a cultura corporativa orientada para o mercado tem sido cada vez mais considerada um elemento-chave para um desempenho corporativo superior.

Em síntese, os resultados obtidos por meio desta pesquisa expressaram que, na realidade de Empresas Juniores do DF (considerando as respostas dos participantes a esta pesquisa), a cultura dominante é a de clã. Além disso, neste ambiente, a cultura de Mercado destacou-se como a variável mais influente sobre o domínio de competências e Faturamento. Apesar de resultados inferiores à de Mercado, foi possível identificar relação dos outros tipos culturais com alguma das

variáveis dependentes. Feita a apresentação dos resultados e da discussão, o próximo Capítulo traz as conclusões desta monografia.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em identificar se perfis/traços/dimensões da cultura organizacional, por meio da percepção sobre estilos culturais, bem como o domínio de competências técnicas e comportamentais de empresários juniores, influenciam o desempenho organizacional de empresas juniores do Distrito Federal. Por meio da realização de um *survey* junto a 39 EJs do Distrito Federal, mapeou-se, por meio do modelo desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), 4 perfis culturais de EJs (clã, adhocracia, mercado e hierarquia), bem como apontaram relações entre estes perfis e o desempenho das EJs (mensurado pelo domínio de competências transversais de natureza técnica e comportamental e, também, pelo faturamento das EJs no ano de 2020). Acredita-se, assim, que o objetivo geral foi plenamente atingido e a pergunta de pesquisa, respondida.

Os resultados demonstraram a cultura clã como predominante no conjunto das empresas, entre os quatro perfis culturais, assim como revelaram a existência de influência preditiva de estilos/orientações culturais perante o desempenho. A pesquisa enfatizou a grande relevância das empresas juniores para a sociedade, tendo em vista a expansão dessas instituições no Distrito Federal.

O estudo obteve uma parcela considerável de respondentes, dentre a população de Empresas Juniores federadas do Distrito Federal. Entretanto, o resultado poderia ter sido mais aprofundado caso tivesse contado com respostas de todas as Empresas Juniores federadas do DF, aumentando a criticidade em relação aos dados e modelos apresentados. Recomenda-se, então, para estudos futuros, a replicação da presente pesquisa às demais EJs que não participaram deste estudo, visando complementar a base de dados e tornando os resultados mais precisos e válidos externamente.

O produto deste trabalho não pode ser generalizado para EJs do Distrito Federal que não sejam federadas, e nem para outras Empresas Juniores do Brasil. Entretanto, este trabalho promove uma abertura importante para compreender as relações entre cultura organizacional e desempenho em âmbito nacional, considerando que, hoje, existem EJs em várias instituições de ensino superior em todos os estados do País.

Quanto às limitações do presente trabalho, percebeu-se que alterando as informações de faturamento de algumas EJs, a porcentagem de influência das variáveis independentes sobre o faturamento reduziu significativamente. Porém, não houve análise detalhada sobre essa alteração. Outra limitação refere-se ao fato de que houve EJs em que a participação foi baixa, diferentemente da maioria das EJs em que a participação espontânea foi mais expressiva. Vieses de auto-relato podem, também, ter inflado e influenciado nas respostas dadas ao domínio das competências.

Em desenvolvimentos futuros, sobre a influência de perfis culturais sobre o faturamento, será interessante incluir outros indicadores dentro dos modelos, tais como número de colaboradores e perfis de liderança, tal como algumas outras pesquisas já o fizeram. Também é possível incluir diferentes modelos de cultura organizacional, ao invés do *Competing Values Framework*, a fim de expandir os estudos sobre tais temas no setor de EJs.

Além disso, futuramente, também se recomenda realizar modelos diagnósticos individualmente com as EJs, com objetivo de entender como as variáveis se aplicam em um contexto único e específico. É pertinente, também, realizar a pesquisa por meio de segmentação das EJs em *clusters* de características comuns (por exemplo, tempo de existência das EJs), analisando se essas organizações semelhantes possuem maior relação e influência sobre o resultado ao invés do conjunto de empresas.

Sugere-se, também, aos pesquisadores sobre 'cultura organizacional' e 'desempenho organizacional', que expandam suas pesquisas ao lócus das Empresas Juniores, tendo em vista que a literatura carece de investigações sobre o tema nesses estabelecimentos, que crescem e ganham destaque como diferencial nas universidades.

Acredita-se que esta pesquisa contribuiu, primeiramente, pelo seu ineditismo, tendo em vista que promove conhecimento sobre como a cultura organizacional pode influenciar o faturamento de EJs e seus efeitos sobre a formação dos empresários juniores. Contribuiu-se, também, com a literatura acadêmica, com o levantamento e descrição de informações das EJs abrangendo variáveis típicas do comportamento organizacional. Recomenda-se novas pesquisas abrangendo outras

variáveis, de work design, por exemplo, para expandir mais as publicações sobre estes temas no lócus das EJs.

Espera-se que as informações geradas com este estudo contribuam com a percepção dos empresários juniores sobre a relevância que a cultura organizacional possui sobre uma organização, independentemente do seu tamanho, tipo, segmento ou setor. Almeja-se, também, que o produto desta pesquisa possa dar suporte à Federação das EJs, a Concentro, no processo de desenvolvimento e suporte às EJs.

Além disso, que a investigação possa orientar as ações de gestão das EJs, assimilando as características e influências de cada tipo cultural perante os componentes de desempenho e gerando comoção para que possam de adaptar às necessidades do momento, por meio de uma cultura organizacional capaz, de fato, de contribuir com seus objetivos.

É importante ressaltar que este trabalho não estabelece relação de causa e efeito (ou seja, que a cultura de mercado causa um aumento do faturamento das EJs, por exemplo). Mas, as relações empíricas obtidas sugerem que ações de gestão podem ser implementadas, considerando-se os resultados.

Ademais, o trabalho também não delimita que as empresas modifiquem seus valores aos contidos na cultura de mercado. As outras dimensões culturais também mostraram papel significativo na predição do desempenho, portanto as EJs também precisam valorizá-las. Conforme Quinn (1988), as instituições devem adaptar o equilíbrio de sua organização para corresponder à complexidade situacional que enfrentam.

Nota-se, também, a aplicação desta pesquisa para outras empresas de mercado, que possuam como finalidade capacitar seus colaboradores e que almejam obter expansão no faturamento.

Conclui-se, que novas pesquisas, então, são bem-vindas, ajudando na profissionalização da gestão das EJs e auxiliando na formação dos estudantes de nível superior.

REFERÊNCIAS

ABU-JARAD, I.S.; YUSOF, N.A; NIKBIN, D. **A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance**. International Journal of Business and Social Science, 1 (3), 26-46, 2010.

ARAÚJO, F.; NUNES, M. C. C. S.; FERREIRA, F. A. **O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.7, n.3, p.52-64, 2016.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. **Market Orientation and the New Product Paradox**. Journal of Product Innovation Management, v. 22, n. 4, p. 483-502, 2005.

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, 1986.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

BARBETTA, P.A.; **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7ed. Florianópolis, SC: UFSC, 2005.

BENNETT, N., DUNNE, E.; CARRÉ, C. **Padrões de provisão de habilidades básicas e genéricas no ensino superior**. Higher Education 37, 1999.

BRASIL JÚNIOR (2019a). **Conheça o MEJ**. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>> Acesso em: 3 out. 2019.

BUSHGENS, T., BAUSCH, A., BALKIN, D. B. **Organizational culture and innovation: a meta-analytic review**. The Journal of Product Innovation Management, Vol. 30, No. 4, 1994, pp. 763-781. 2013.

CAMERON, D. S.; FREEMANN, S. **Cultural congruence strength and type**. In: academy of management meeting (1990: Washington, DC) Proceedings Washington, DC, 1990.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 2006.

CAMPOS, B; TEIXEIRA, M. **Valores Relativos ao Trabalho: um Estudo em Empresas Juniores**, 2007.

CEROVIC, Z.; KVASIC, S. G.; CEROVIC, M. (2011) **The Impact Of National Culture On The Hotel organizational Culture**, Proceedings of the 12th Management Internacional Conference Portoroz, Slovenia, 23-26 November.

COBRA, M. H. N. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional**. Psico-USF, v. 8, n. 1, p. 81-89, jan./jun. 2003

COELHO JUNIOR, F.; BORGES-ANDRADE, J. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira**. PsicoUSF. vol.9, n.2, p. 191-199, jul./dez. 2004.

COMBS, JAMES G.; CROOK, TOLEDO R.; SHOOK, CAROLE L. **The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research**. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. Research methodology in strategy and management. San Diego: Elsevier, 2004.

CRESWELL, J. W. **Métodos Quantitativos**. In: _____ Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010, cap.2.

THE ECONOMIST. **Culturing Change**, Londres, v. 316, n 7662, p.65, 7 July 1990.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DEMUNER, S. **A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas.** *UNESC em Revista*, v.6, nº 13, p. 151-168, 2003.

DENISON, D.R.; SPREITZER, G.M. **Organizational culture and organizational development: a competing value approach.** *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, pp. 1-21. 1991.

DESHPANDE, R., FARLEY, J.U., WEBSTER, F.E. **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis.** *J. Mark.* 57 (1), 23–37, 1993.

DRUMMOND, I; NIXON, I; WILTSHIRE, J. **Personal Transferable Skills in Higher Education: the Problems of Implementing Good Practice.** *Quality Assurance in Education*, 1998.

DUTRA J. **Competências - Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas. 2004.

ESCRIG-TENA, A. B.; BOU-LLUSAR, J. C. **A model for evaluating Organizational Competencies: An Application in the context of quality Management Initiative.** *Decision Sciences*, v.36, n 2, 2005.

FEKETE, H.; BOCSKEI, E. **Cultural Waves in Company Performance.** *Research Journal of Economics Business and ICT*, University of Pannonia, v.3, n.1, p.38-42, 2011.

FERREIRA, M. C.; et al. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional.** *Estudos de psicologia*. v.7, n.2, p.271-280, jul./dez. 2002.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica.** 2. ed. São Paulo: Erica, 2007.

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. **Cultura e competência organizacional.** In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências.* São Paulo: Atlas, 2008.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: FLEURY M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, Mitos e Heróis: Cultura organizacional e relações de trabalho**. Revista de Administração de empresas. v.27, n.4, p.7-18, out./dez. 1987.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill. 1991.

_____. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

GILBERT, T. F. **Human Competence: Engineering Worthy Performance**, Nova York: McGraw-Hill, 1978.

GIROLETTI, D. A.; PEREIRA, L. R. O. **Cultura organizacional e estratégia de reorganização empresarial: retórica ou necessidade?** Revista Gestão & Tecnologia. vol.4, n.1, ago./dez.2004.

GREGORY, B.T.; HARRIS, S.G.; ARMENAKIS, A.A.; SHOOK, C.L. Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. J. Bus. Res. 62 (7), 673–679, 2009.

HAIR, J. F.; BLACK, W.; BABIN, B. J.; ANDERSON, E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6ª edição. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2009. Retirado de: Acesso em: 19 de junho de 2019.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: Analytical concepts**. St. Paul Minnesota: West Publishing, 1978.

JUNIORES, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR157.pdf>> Acesso em: 4 nov. 2019.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The Balanced Scorecard: translating Strategy into action**. Library of Congress, Harvard College, 1996.

KIM, S.; LEE, J.; YU, K. **Corporate culture and organizational performance**. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359, 2004.

KIMBERLY, J. R. **Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal**. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, p. 577 - 97.

KOTTER, J.; HESKETT, J. **Corporate culture and performance**. Nova York: The Free Press, 1992.

LARSON, R.; FARBER, E. **Estatística aplicada**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LIMA, A. F. **Cultura Organizacional: Definição e Elementos básicos**. 1993. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, Brasília, 1993.

MANSFIELD, B. **Competence in transition**. *Journal of European Industrial Training*, 2003.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MITCHELL, G.W.; SKINNER, L.B.; WHITE, B.J. **Essential Soft Skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators**. *Delta Pi Epsilon Journal*. vol. 52, n. 1, p. 43-53, 2010.

NABY, G.; BAGLEY, D. **Graduate's Perceptions of Transferable Personal Skills and Future Career Preparation in the UK**. *Education and Training*, 41, 4, 184-193, 1999.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. **Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies**. *International Journal of Human Resources Management*, v.11, n.4, p.766-788, 2000.

O'REILLY III, C. A.; CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A.; DOERR, B. **The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture and firm performance**. *Group & Organization Management*, 39(6), 2014, 595- 625.

OTELY, D. **Accounting performance measurement: a review of its purposes and practices**. In: Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice.*, Cambridge, UK, 2007.

PARENTE, P. H. N.; DE LUCA, M. M. M.; LIMA, G. A. S. F.; VASCONCELOS, A. C. **Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12:e139161, 2018.

PATON, R. **Managing and Measuring Social Enterprises**. Londres: Sage Publications, 2003.

PETERS, T.; WALTERMAN JR, R. **In Search of Excellence: Lessons from America's best – Run Companies**. Londres: Harper Collins Publishers, 1982.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the Corporation**. In: FOSS, N. *Resources, firms and strategies – A reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. **The relationship between multidimensional organization culture and performance**. *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 31, No. 7, pp. 712-735. 2011.

QUEIROZ, G. **Traços/Dimensões de Cultura Organizacional e Desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília / Gabriela Queiroz. – Brasília 2017.**

QUINN, R.E.; ROHRBAUGH, J. **A competing values approach to organizational effectiveness**, *Public Productivity Review*, v. 5, pp. 122-140. 1981.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RONCHI, C. C. A. **A análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado – UnC – Campus de Curitiba**. 2004. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, J. B. (2008). **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial**. Dissertação de Mestrado em Administração, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, SP, Brasil.

SANTOS, N. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil**. Revista de Administração Contemporânea, v.2, n.1, p.47-66, 1998.

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

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey Bass, 1986, p.21.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro. José Olímpio Editora. 1999.

SCIANNI, M. A.; MACIEL, A. A. **A Articulação entre Competências Organizacionais e Individuais - Um Estudo Junto a Média Empresa de Consultoria em Engenharia Localizada em Minas Gerais**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007.

SOUZA, N. A. **Empresa Júnior como potencializadora de competências transversais em alunos de administração**. 2019

STARBUCK, W. H.; NYSTROM, P. C. **Designing and understanding organizations**. In Handbook of Organizational Design, vol. 1. Eds. Paul C. Nystrom e William H. Starbuck, Nova York, Oxford University Press, 1981.

TORRACO, R. J. **Cognitive demands of new Technologies and the implications for learning theory.** Human Resource Development Review, 2002.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural dos negócios.** 1.ed. São Paulo: Educator, 1993.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. **Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches.** Academy of Management Review, 11, 801e814, 1986.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p. ISBN 9788522445585.

WARREN, K. **The Critical Path: Building Strategic Performance Through Time.** 1.e.d. London: Vola Press, 2003.

WOOD, T. **Mudança Organizacional.** 4. Ed. São Paulo: Atlas.

YESIL, S.; KAYA, A. **The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country.** Procedia – Social and Behavioral Sciences, v.81, n.28, p.428-437, 2013.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

6 APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de Avaliação Quantitativa

Influência da Cultura Organizacional no desempenho de EJ's do Distrito Federal.

Caro (a) Empresário (a) Júnior!

O presente questionário faz parte do estudo realizado pelo Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior, do Departamento de Administração da UnB e pela aluna em graduação de Administração Pamela Hansen Barros, e tem como objetivo entender a influência da Cultura Organizacional no desempenho das Empresas Juniores do Distrito Federal.

Você está apto a participar desta pesquisa caso seja membro ou trainee de uma Empresa Júnior do Distrito Federal federada pela Concentro em 2020 (até a data da aplicação do presente questionário).

Solicitamos que você analise as afirmativas a seguir e marque na escala de 1 a 7 o quanto você concorda que cada afirmativa se aplica à realidade da sua EJ, sendo "1" discordo totalmente e "7" concordo totalmente.

As respostas do questionário são anônimas e as questões sociodemográficas servem apenas para caracterizar a amostra da pesquisa. Os dados contidos na pesquisa são confidenciais e serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Busque responder da maneira mais sincera e fidedigna possível, possibilitando uma análise coerente à realidade. Sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa.

Agradecemos a sua participação!

***Obrigatório**

Parte 1 - Caracterização da amostra

1. Gênero: *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

2. Idade: *

Marcar apenas uma oval.

- 16 a 18 anos
- 19 a 21 anos
- 22 a 24 anos
- 24 a 26 anos
- 27 anos ou mais

3. Qual o seu curso de graduação? *

4. Nome da Empresa Júnior que participa? *

5. Ano de criação da EJ? *

6. Tempo de serviço na empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- Até 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 1 ano e meio
- Entre 1 ano e meio e 2 anos
- Entre 2 anos e 2 anos e meio
- Entre 2 anos e meio e 3 anos
- Entre 3 anos e 3 anos e meio
- Entre 3 anos e meio e 4 anos
- 4 anos ou mais

7. Cargo que ocupa atualmente na EJ? *

8. Em média, por ano, quantos colaboradores trabalham na EJ? *

Parte 2.1 - Classificação da Cultura Organizacional Modelo 1

9. 1. Na minha EJ as pessoas agem como uma família. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. 2. Na minha EJ a Diretoria é um exemplo de facilitação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11. 3. Na minha EJ o trabalho é caracterizado pelo trabalho em equipe. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

12. 4. Na minha EJ os membros são unidos pela confiança mútua. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

13. 5. Na minha EJ é enfatizado o desenvolvimento dos membros. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. 6. Na minha EJ o sucesso é baseado no desenvolvimento dos colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Parte 2.2 - Classificação da Cultura Organizacional - Modelo 2

15. 1. Na minha EJ as pessoas estão dispostas a arriscar. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

24. 4. Na minha EJ os membros são unidos pelo comprometimento em alcançar metas. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

25. 5. Na minha EJ é enfatizado a competição no mercado. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

26. 6. Na minha EJ o sucesso é baseado na superação da concorrência. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Parte 2.4 - Classificação da Cultura Organizacional - Modelo 4

27. 1. Na minha EJ as pessoas são orientadas por procedimentos estruturados. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

32. 6. Na minha EJ o sucesso é baseado na eficiência (virtude ou característica de ser competente, produtivo, de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou dispêndios). *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**Parte 3 - Competências:
análise de Importância**

Avalie a importância das competências apresentadas a seguir em uma escala de 1 a 7, sendo 1 "nenhuma importância" e 7 "alta importância".

33. 1. Comunicação oral: habilidade de apresentar uma informação ou falar em público. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta Importância

34. 2. Comunicação escrita: habilidade de escrever mensagens corporativas, como e-mails, mensagens e relatos usando a gramática corretamente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta Importância

35. 3. Ética geral: habilidade de fazer "a coisa certa" em situações empresariais. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta Importância

40. 8. Atendimento ao cliente: habilidade de fazer os clientes satisfeitos sem custar dinheiro a EJ. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta Importância

41. 9. Liderança: habilidade de ser líder e liderar efetivamente outros. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta Importância

42. 10. Etiqueta empresarial: habilidade de aplicar comportamentos sociais básicos em situações empresariais. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma Importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta Importância

Parte 3 -
Competências:
análise de Domínio

Avalie a importância das competências apresentadas a seguir em uma escala de 1 a 7, sendo 1 "não tenho domínio" e 7 "tenho excelência na competência".

43. 1. Comunicação oral: possuo habilidade de apresentar uma informação ou falar em público. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência

44. 2. Comunicação escrita: possuo habilidade de escrever mensagens corporativas, como e-mails, mensagens e relatos usando a gramática corretamente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência

45. 3. Ética geral: possuo habilidade de fazer “a coisa certa” em situações empresariais. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência

46. 4. Diversidade: possuo habilidade de trabalhar e apreciar a diferença nos outros. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência

47. 5. Trabalho em equipe: possuo habilidade de trabalhar efetivamente com um grupo para atingir as metas da equipe. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência

48. 6. Gestão de tempo: possuo habilidade de efetivamente gerir o tempo e completar tarefas dentro de um período de tempo especificado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência

49. 7. Resolução de problemas: possuo habilidade de encontrar soluções efetivas para problemas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência

50. 8. Atendimento ao cliente: possuo habilidade de fazer os clientes satisfeitos sem custar dinheiro a E.J. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência

51. 9. Liderança: possuo habilidade de ser líder e liderar efetivamente outros. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência

52. 10. Etiqueta empresarial: possuo habilidade de aplicar comportamentos sociais básicos em situações empresariais. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não tenho domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tenho excelência na competência