

Quando a Força faz a União: Perspectivas Culturais no Contexto Organizacional de Empresa Júnior

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

patricialacerdac@hotmail.com

REBECA SÁ DO NASCIMENTO SILVA

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

rebecasa.nascimento@gmail.com

**QUANDO A FORÇA FAZ A UNIÃO: PERSPECTIVAS CULTURAIS NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE EMPRESA JÚNIOR**

RESUMO

A pesquisa objetivou a identificação da Cultura Organizacional existente nas Empresas Juniores, EJA e UniSigma, analisando aspectos culturais baseados em Martin (1992), integração, diferenciação e fragmentação, e as influências do Movimento Empresa Júnior. O estudo descritivo analisou dados quantitativos obtidos a partir da escala de Alcântara et al. (2012), direcionada a micro e pequenas empresas, e dados qualitativos mediante análise de conteúdo. Os resultados apontam a coexistência das perspectivas de integração e diferenciação nas empresas. Entretanto, apesar de as empresas possuírem diferenças internas, externamente seguem os valores disseminados pelo movimento, apresentando em sua essência, a Cultura do Movimento Empresa Júnior.

Palavras chave: Movimento Empresa Júnior; Cultura Organizacional; EJA; UniSigma.

ABSTRACT

The research aimed to identify the organizational culture existent in Junior Companies, EJA and UniSigma, analyzing cultural aspects based on Martin (1992), integration, differentiation and fragmentation, and the influences of the Junior Enterprise Movement. The descriptive study examined quantitative data obtained from the scale of Alcantara et al. (2012), directed to micro and small enterprises, and qualitative data through content analysis. The results indicate the coexistence of the prospects of integration and differentiation in business. However, despite the companies having internal differences, externally follow the values disseminated by the movement, presenting in its essence, the Junior Company Culture Movement.

Keywords: Junior Enterprise Movement; Organizational Culture; EJA; UniSigma.

1 INTRODUÇÃO

A cultura representa um processo social baseado em símbolos, valores, ideias, hábitos, rituais, relacionamento e conhecimento do ser humano, esta deve ser compreendida mediante um contexto, servindo de percepção da realidade social e construção de significado para a vida dos indivíduos (RODRIGUES, 1991). Na mesma linha de discussão, Macêdo (2002) comenta que através do processo de aculturação, o ser alcança os valores sociais inerentes à cultura do grupo que pertence, e, a partir deste momento é possível compreender o comportamento das pessoas dentro destes grupos. Com base no exposto, cabe enfatizar que a cultura “é uma condição humana que molda e é moldada pelo homem” (MUZZIO; COSTA, 2012, p.148).

Desta forma, evidencia-se a organização como contexto que possibilita o processo de aculturação, sendo formada por um grupo com objetivos em comum e regida por comportamentos aceitos, a própria cultura vigente no ambiente. Esses comportamentos estendem-se à relação com a sociedade e ações internas e externas desempenhas pela administração da empresa. A cultura organizacional é encontrada neste contexto empresarial ao longo de toda a pirâmide hierárquica, presente no cotidiano dos membros e respectivas decisões, ações e procedimentos administrativos. Relaciona-se diretamente a crenças, valores, costumes, normas, princípios e características peculiares e perceptíveis ou não, das empresas, que são valorizadas e promovidas a todos que delas fazem parte.

Os indivíduos possuem diferentes experiências com padrões pessoais díspares, entretanto, ao comporem uma organização espera-se que mesmo com seus distintos históricos e níveis hierárquicos, transpareçam a cultura vigente de forma semelhante, de forma que esta seja uma percepção comum a todos. As organizações são distinguidas por sua identidade própria e dos membros que a compõem através da cultura, a qual os influencia, e ainda, pode reforçar as suas características ao direcionar o caminho que estes devem seguir (LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2003). Deste modo, torna-se essencial uma cultura firme e disseminada aos membros da organização (SANTOS; BEUREN; SANTOS, 2010).

Nesse sentido, as Empresas Juniores (EJ's) são modelos de organizações com forte cultura organizacional, que possuem traços e características bem definidas, amplamente divulgadas entre os membros e partes interessadas em suas atividades finais, e principalmente, fundamentais para o sucesso dos trabalhos. Segundo a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (2012, p. 8), a Empresa Júnior é uma “associação civil, sem fins econômicos, conduzida por alunos de ensino superior, que presta serviços para empresas sob a orientação de professores e profissionais especializados”.

As EJ's são reconhecidas internacionalmente pelo seu potencial no aprendizado. Este formato empresarial possui particularidades e constitui um estrutura organização convencional com hierarquia, atribuições, atividades e tarefas cotidianas, avaliação e *feedback* dos membros, prestação de serviços, além de criação, gerenciamento e realização de projetos internos e externos, contudo distintamente das demais segue a orientação de professores vinculados às Instituições de Ensino Superior. Sua receita é obtida através dos projetos e reinvestida na empresa, sem possibilidade de remuneração monetária aos membros. Tais premissas encontram-se arraigadas no sentido de ser das EJ's, propiciando interação com a realidade do mercado e experiência profissional (CARRIERI; PIMENTEL, 2005).

Desta forma, o objetivo deste artigo é identificar os traços da cultura organizacional presente nas EJ's pertencentes às Instituições Federais de Ensino Superior da Paraíba, especificamente do curso de Administração, confrontando aspectos de suas culturas organizacionais e possíveis influências do Movimento de Empresa Júnior (MEJ) sobre elas. A relevância do estudo consiste na importância da constante discussão para crescimento da compreensão a despeito da cultura organizacional vivenciada no cotidiano empresarial, no

caso da referente pesquisa, micro empresas classificadas a partir de características que as tornam particulares, sendo estas, notoriamente próprias de um formato diferenciado e vigente no mercado de consultorias organizacionais.

Além dos fatores evidenciados que justificam a escolha pelo modelo de empresa, o crescimento e reconhecimento do MEJ no Brasil têm sido confirmados por canais de comunicação, eventos e parceiros, fortalecendo o aumento e desenvolvimento apontados pelo Relatório Censo e Identidade (2012), elaborado pela Brasil Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2012). Igualmente, a experiência proporcionada, juntamente a sua heterogeneidade e especificidades, “constituem-se num instrumento de consolidação, aplicação e até de concepção de novas práticas e tecnologias gerenciais, em grande parte, adequadas às necessidades específicas do contexto empresarial brasileiro” (CARRIERI; PIMENTEL, 2008, p. 140).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura organizacional: características e perspectivas

A cultura organizacional apresenta-se com expressiva diversidade relacionada à sua conceituação, “parecendo um grande mosaico, com distintos enfoques, abordagens e mesmo definições” (LOPES JÚNIOR et. al, 2011, p.1825). O campo caracteriza-se amplo, complexo e profundo, quando a cultura é vista como objeto de pesquisa concreto que pode ser controlado, além de ter a possibilidade de ser adquirida de forma consensual ou ambígua (CARRIERI; PIMENTEL, 2005). Assim, diante de divergências conceituais, de visões e perspectivas e método de análise podendo ser qualitativo e quantitativo, Alvesson (1993) afirmou que não existe conformidade no que tange as definições, fatores que compõem ou metodologias preponderantes no estudo da cultura organizacional.

Os diversos estudos que revestem a cultura organizacional se proliferaram a partir dos anos 80, na área de Administração (SANTOS; BEUREN; SANTOS, 2010), dessa forma, apresenta-se com heterogeneidade no âmbito acadêmico (LOPES JÚNIOR et al., 2010; MUZZIO; COSTA, 2012). A definição de “cultura organizacional” não parte de um consenso entre os pesquisadores organizacionais, variando entre autores os elementos essenciais e formadores da cultura. Pettigrew (1979), o precursor dos estudos relacionados ao tema conceitua cultura organizacional como “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (PETTIGREW, 1979, p.574).

Com o objetivo de esclarecer o significado da cultura nas organizações, em seu livro, Martin (1992) explicou:

Como indivíduos entram em contato com as organizações, eles entram em contato com as normas de vestimenta, as pessoas contam histórias sobre o que se passa, as regras e procedimentos formais da organização, os seus códigos informais de comportamento, rituais, precipitações, os sistemas de remuneração, jargões e piadas entendidas apenas por internos, e assim por diante. Estes elementos são algumas das manifestações da cultura organizacional. Quando os membros culturais interpretam os significados dessas manifestações, suas percepções, memórias, crenças, experiências e valores podem variar, assim as interpretações do mesmo fenômeno serão diferentes, os padrões ou configurações dessas interpretações e os caminhos são promulgadas, constituem a cultura. (p.3)

Para Schein (1985) a cultura organizacional consiste em um conjunto de premissas aceitas por um grupo como solução de divergências na adaptação ao ambiente e integração interna, as quais funcionam bem e são consideradas válidas, podendo ser ensinadas aos novos

na organização “como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna” (SCHEIN, 1985, p. 23).

A cultura é o basilar social que auxilia a conservar a organização unida, sendo um produto do trabalho subjetivo dos indivíduos, ou seja, é um produto social. (RODRIGUES, 1991). A maneira de trabalhar de uma organização será condicionada pela forma de pensamento dos seus idealizadores. “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425).

Dentre as muitas perspectivas possíveis para a compreensão das organizações e seu comportamento, a cultura organizacional tornou-se um tema privilegiado diante da capacidade da perspectiva de analisar como as práticas e os comportamentos organizacionais são afetados por padrões sociais. Apesar de ser criticada por alguns autores, a cultura organizacional pode denotar de uma vertente instrumentalista de mudança interna em favor do meio externo de uma organização (CARRIERI; PIMENTEL, 2005). Nessa linha de pensamento, Martin (1992) afirmou que a cultura pode ser explorada em três abordagens: integração, diferenciação e fragmentação. Segundo Martin (1992, p.4) existe razões para as diferenças entre as perspectivas, ele afirma que “Os pontos cegos e distorções associados a cada uma das três perspectivas são complementares. Muitas vezes o ponto cego de uma perspectiva é o foco de outro, de modo que a “força” de uma é a “fraqueza” da outra”.

Pesquisas realizadas com pilares na perspectiva de integração apresentam três características definidoras: 1) todas as manifestações culturais mencionadas são interpretadas como consistentemente reforçando os mesmos temas; 2) É dito a todos os membros da organização para compartilharem o mesmo consenso; e, 3) a cultura é descrita como um reino onde tudo é claro. Nessa perspectiva, a ambiguidade é excluída (MARTIN, 1992, p.12).

De acordo com Carrieri e Pimentel (2005, p.143), “a perspectiva de integração é a forma de observar e estudar a cultura gerencialmente centrada. Nesse sentido, a cultura parte da ideia de que ela pode ser inventada, conservada e perpetuada pelos fundadores, líderes e gerentes”. Conferindo assim que, os membros da organização sempre teriam os mesmos valores, a mesma compreensão e estariam sempre comprometidos com a empresa; buscando uma unicidade da organização. Além disso, nos discursos organizacionais, percebe-se a palavra família, coesa e comprometida entre si, com sofisticação, transforma-se em parceiros e colaboradores (CARRIERI; PIMENTEL, 2005).

A perspectiva de diferenciação apresenta-se com manifestações culturais inconsistentes, por vezes, quando gerentes dizem algo e executam outro, por exemplo. O consenso ocorre apenas nos limites da subcultura, entrando em conflitos uns com os outros, muitas vezes. A ambiguidade é canalizada para evitar interferência na clareza existente nos limites subculturais (MARTIN, 1992). As subculturas poderiam coexistir em harmonia, independência ou conflito, possibilitando uma análise sobre dinâmicas de poder, desigualdade e dominação nas organizações (LOPES JÚNIOR et. al, 2011).

A diferenciação aborda os pontos de vistas contrários, inversos, para os conflitos e interesses. De forma que, contribuindo para a cultura, a organização é vista como um conjunto de grupos e subgrupos, apresentando assim uma visão mais heterogênea. Faz-se mister ressaltar que, essa perspectiva foca entre os grupos o jogo de poder, as incoerências de suas ações e as suas formas de resistência (CARRIERI; PIMENTEL, 2005). O consenso ainda existe, apenas dentro do grupo, sendo considerado “uma ilha de clareza em um oceano de ambiguidades”. As significações são “construídas segundo a interação grupo-grupo, grupo-organização e intragrupo, e se manifestam conforme interesses e poderes do grupo” (CARRIERI; PIMENTEL, 2005, p.144).

A fragmentação permite destacar as culturas como um processo historicamente construído, centralizada na interação das pessoas que compõem a organização. Em suma, a

fragmentação permite entender a cultura como um processo histórico que nasce da interação entre as pessoas nas sociedades, nas organizações, nos grupos, partindo da premissa que na cultura organizacional, os valores são comuns entre todos temporariamente. Analisar a cultura de um enfoque único causa confusão devido à diversidade das pessoas e as transformações no ambiente, “torna-se incongruente estudar os grupos internamente como se fossem ilhas de claridade” (CARRIERI; PIMENTEL, 2005, p.145).

Assim, a abordagem de fragmentação possui um enfoque baseado na ausência do consenso proveniente da diversificação de interpretações e cultural, além da ambiguidade (LOPES JÚNIOR et. al, 2011). Conforme Martin (1992), a ambiguidade é a essência da cultura organizacional na fragmentação, entre o consenso e sua ausência relacionados a assuntos da organização, sendo rara a eliminação de consistências e inconsistências. De maneira conclusiva, Martin (1992) alerta no que tange a cultura, a simultaneidade ao usar as três perspectivas, especificando que além de se completarem, superam os limites umas das outras quando vistas isoladamente. Isto proporciona um desenvolvimento de ideias, apenas alcançada na relação das três abordagens, e ofertando análises mais profundas a respeito (MARTIN, 1992; LOPES JÚNIOR et. al, 2011).

A cultura organizacional poderá possuir peculiaridades, sem que expresse a ausência de subculturas no ambiente interno. As empresas podem possuir uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas. Assim, Carrieri e Pimentel (2005) comentam que ao analisar a cultura de uma organização percebe-se que esta não é perpétua, podendo modificar-se com o tempo, através de fatores ambientais, sociais e culturais, porque os seres caracterizam-se como produtos de interações sociais, e a consciência humana estrutura-se mediante os valores, normas e discursos internalizados pelas pessoas no decorrer da vida.

As organizações detêm dimensões distintas, que influenciam na estruturação dos aspectos que formam a cultura presente internamente. O tamanho da empresa acarreta características que implicam diretamente na forma como se delinearão assuntos relacionados ao ambiente interno, com seus costumes e nuances cultural, bem como suas decisões e ações administrativas, e o ambiente externo, tangenciando a sociedade e campo empresarial. Segundo Robbins (2002) o tamanho pequeno que costuma caracterizar as novas empresas proporciona, com relação à gestão, a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização. Dessa forma, a cultura organizacional dessas empresas é inferida pelas características do proprietário, fundador ou lideranças referenciais, paralelamente, os colaboradores da empresa ficam sistemáticos em resolver problemas e praticar ações a partir das crenças e resultados de cada decisão inspirados nestes, traçando assim, o perfil das empresas, pois por se tratar de um ambiente de pequeno porte torna-se de mais fácil disseminação de pensamentos e culturas.

Portanto, nesta pesquisa, optou-se por utilizar como objeto de estudo, empresas de pequeno porte, demandando desta forma, uma maneira de pesquisa mais específica e que capturasse seus pontos de singularidade, as EJ's, caracterizam-se como micro empresas que possuem lideranças referenciais com a estrutura da cultura arraigada ao Movimento Empresa Júnior.

2.2 O Movimento Empresa Júnior - MEJ

O Movimento Empresa Júnior teve início na França em 1967, em Paris na ESSEC Business School, de onde expandiu e alcançou o âmbito internacional a partir de 1986 (PAZZETTO; ASSAD, 2007; BRASIL JÚNIOR, 2012). Na Europa a disseminação atingiu patamares significativos e em 1990 a Confederação europeia de empresas juniores (JADE – Junior Association for Development in Europe) foi criada, tendo como objetivo propagação do MEJ pelo mundo e fortalecimento e luta pelo reconhecimento do movimento (CARRIERI; PIMENTEL, 2005; RAFAEL; OLIVEIRA, 2012). A colaboração entre Instituições de Ensino

Superior (IES) e sociedade, através das empresas juniores (EJ's) representa uma estratégia eficaz na formação de profissionais. No Brasil, o conceito de empresa júnior chega em 1987, com as primeiras localizadas em São Paulo na Fundação Armando Álvares Penteado e na Fundação Getúlio Vargas (PAZZETTO; ASSAD, 2007).

A partir da introdução no Brasil, as EJ's vêm caracterizando-se não apenas como laboratório de exercício da prática profissional, mas como espaço de construção de vínculos entre o saber acadêmico e a comunidade (RAFAEL; OLIVEIRA, 2012). Então, em agosto de 2003, surge a Brasil Júnior (BJ) – Confederação Brasileira de Empresas Juniores, formada por 14 federações no Brasil presente nos Estados, que compartilha o mesmo objetivo com os empresários juniores de tornar o MEJ um movimento reconhecido pela sociedade por contribuir para o desenvolvimento do país através da formação de profissionais diferenciados (BRASIL JÚNIOR, 2012). A BJ é um órgão nacional que visa fomentar e dar suporte para as EJ's Brasil com o intuito de potencializar os resultados do MEJ.

De acordo com Picchiali (2008, p. 42) no MEJ, “a utilização de conhecimentos e habilidades e atitudes gerando valor por parte dos membros da EJ's é diretamente ligada ao sucesso da empresa”. O objetivo das EJ's é de cunho educacional, por se constituírem em associações civis sem fins lucrativos, também pelos custos mais baixos e preços abaixo dos preços de mercado, tornando-as atraentes do ponto de vista econômico (PICCHIAI, 2008).

O intercâmbio entre teoria e prática e ausência de enfoque no lucro delineiam as EJ's, bem como, o vínculo obrigatório com uma IES. Os alunos são os responsáveis por todas as fases dos projetos, como consultores, eles têm a oportunidade de lidar com a prática no campo de suas profissões, em contextos e situações reais advindas do mercado de trabalho. (CARRIERI; PIMETEL, 2005; PAZZETTO; ASSAD, 2007). Nesse sentido, Carrieri e Pimentel (2005,p.148), afirmam “a empresa júnior (res) cria e adapta modelos teóricos à prática; propicia o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais de seus membros, por intermédio da experiência prática; e gera produtos e serviços de alta qualidade a um custo acessível, enfim, beneficiando a todos os setores da sociedade envolvidos”.

Com relação aos benefícios, para o desenvolvimento dos alunos e retorno as IES, as EJ's representam um complemento do conhecimento adquirido na formação superior, especificamente no campo da Administração, possibilitando a interação com contextos e situações reais no mercado, por intermédio de projetos e serviços, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e micro e pequenas empresas (PAZZETTO; ASSAD, 2007; RAFAEL; OLIVEIRA, 2012). Assim, a experiência prática em administrar uma empresa em plena graduação, proporciona o desenvolvimento de habilidades como ser responsável, possuir autoconfiança, iniciativa, visão crítica, sistêmica e potencialidades empreendedoras, também apontado como valores do MEJ, além disso, oferece formação, experiências novos conhecimentos e aprendizados (PAZZETTO; ASSAD, 2007).

As características anteriormente expostas, juntamente a forma autônoma como pensam, agem e executam com responsabilidade e profissionalismo os trabalhos constitui-se como diferencial do graduando que se torna consultor júnior, tendo como premissa, mesmo pouco abordada pela literatura, que estes consultores “pensam como empresários, avaliam riscos, cumprem prazos, preparam orçamentos e contratos, atualizam-se constantemente e adquirem experiência, valores significativos para uma carreira promissora”, ainda quando alunos das IES (PAZZETTO; ASSAD, 2007).

De tal modo, é importante ressaltar que as EJ's são exemplos de micro empresas, um segmento pouco explorado, fazendo-se necessárias pesquisas na área, que segundo Macêdo (2002) sempre é adaptada a resultados das teorias administrativas e modelos de mudança organizacional baseados em organizações de grande porte ou aplicadas a países de primeiro mundo desconsiderando aspectos culturais brasileiros, portanto, e com base nesta premissa, este tipo de pesquisa fortalece a sociedade acadêmica, com contribuições teóricas, e o

movimento em estudo, onde a maturidade é atingida pelos empresários juniores com a experiência prática (PICCHIAI, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa se desenvolveu com alicerce numa tipologia descritiva, limitando-se a descrever um fenômeno. Segundo Gil (1999) estas pesquisas proporcionam uma visão universal sobre um determinado evento, elucida quando há uma lacuna quanto ao tema e o presente trabalho visa preenchê-la. Os objetos de pesquisa foram as Empresas Juniores (EJ's) das Instituições de Ensino Superior Federais (IES) de João Pessoa que contemplassem o curso de graduação em Administração - Empresa Júnior de Administração (EJA) e UniSigma - com um total de 17 e 7, membros, respectivamente; a análise foi feita a partir do censo das EJ's. Cabe ressaltar que, essa disparidade entre o a quantidade de membros foi influenciada pelo fato de que a UniSigma estava em processo de seleção para novos integrantes.

A EJA Consultoria – UFPB foi pioneira no Movimento Empresa Júnior do estado da Paraíba, nasceu em 1991 e atua em todo o Estado da Paraíba. Seus gestores são graduandos do curso de Administração, que contam com o apoio e orientação de professores. Sua missão é “lapidar jovens talentos oferecendo experiência de mercado através de soluções organizacionais que gerem resultados para nossos clientes” (EJA, 2013). UniSigma Consultoria – IFPB foi fundada oficialmente no ano de 2010. A empresa atua no mercado de consultoria nas áreas de Administração, Geoprocessamento e Sistemas para Internet, caracterizando-se como uma empresa multidisciplinar, que contempla mais uma área de atuação e conhecimento referente aos cursos de graduação que abrange. Sua missão é “agregar diferencial competitivo as partes interessadas, formando jovens líderes capazes de impactar a sociedade” (UNISIGMA, 2013).

A coleta dos dados se deu por meio de um questionário semiestruturado com perguntas objetivas e subjetivas. As perguntas objetivas se basearam na escala proveniente do estudo de Alcântara et al (2012), que foi desenvolvida para mensurar a cultura organizacional em micro e pequenas empresas. Em sua versão final, a escala contém fatores dimensionais que são mensurados por 21 variáveis e fatores, onde os respondentes devem concordar em um grau de 1 a 5 pontos na escala do tipo Likert, onde 1 representa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

Nesse estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza fundamentalmente qualitativa. Para o tratamento dos dados, correspondentes a percepção e influência da cultura da EJ's no MEJ, utilizou-se o procedimento metodológico proposto por Bardin (1977) em uma das técnicas de análise de conteúdo também conhecida como análise categorial.

Em um segundo momento foi realizado uma análise descritiva, de natureza quantitativa, para dar respaldo aos resultados obtidos pela análise qualitativa. De forma que, os dados foram avaliados partir de medidas estatísticas para comparar os fatores da cultura organizacional das duas empresas, contando com auxílio do software SPSS. Faz-se mister ressaltar que, a aplicação composta de múltiplos tipos de evidências permitiu o confronto e o refinamento dos dados, o que atribui mais robustez aos resultados da pesquisa (JICK, 1979; EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

3.1 A escala de mensuração

A cultura organizacional tem sido tema abordado em diversas pesquisas, bem como sua mensuração. Nesse sentido, a pesquisa buscou a escala desenvolvida no estudo de Alcântara et. al. (2012) que adaptou e validou um instrumento de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas. Alerta-se que esse instrumento mede a percepção do funcionário e acaba sendo uma visão com viés ao ponto que a cultura molda o

modo de ver do indivíduo. Na escala são abordados os seguintes fatores: Individualismo e Competição, Diferenciação entre sexos, Estruturação das tarefas, Planejamento, Apreensão, Trabalho em grupo e Centralização de poder.

O fator “Individualismo e Competição” refere-se às variáveis que verificam a existência de competitividade entre os membros da empresa em níveis semelhantes ou distintos. Além disso, observa-se o grau de individualidade na empresa, fazendo menção ao esforço individual em detrimento do coletivo dos membros da organização. O fator “Diferenciação entre sexos” mensura a presença de diferenciação na forma de tratamento entre os sexos e a existência de privilégios na ascensão a níveis hierárquicos mais altos (ALCÂNTARA et. al., 2012).

Com relação ao fator “Estruturação das tarefas”, as variáveis analisam a execução das tarefas em seu nível de detalhamento, visando procedimentos, bem como, a preferência dos membros a respeito da estruturação das tarefas. Conforme os autores da escala o fator “Planejamento” tange o planejamento das atividades na empresa, também a antecedência no planejamento das reuniões e a presença de normas nas atividades da empresa. O fator “Apreensão” mensura se os indivíduos sentem-se ameaçados com relação à perda de emprego, trabalhando assim, tensos e nervosos (ALCÂNTARA et. al., 2012).

O “Trabalho em grupo” relaciona-se diretamente as sociedades coletivas, avaliando a predominância do trabalho em grupo na organização, assim como, a questão de pedir ajuda aos outros membros para o desenvolvimento de tarefas, referenciando, desta forma, o companheirismo. Em última análise, encontra-se o fator de “Centralização de poder” direcionada aos níveis de hierarquia, mensurando a presença de centralização na tomada de decisão e a influência do cargo que possui na empresa (ALCÂNTARA et. al., 2012).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na seção que segue, são apresentados os resultados em três partes: Perfil do Empresário Júnior; Fatores externos e Fatores Internos na Cultura Organizacional. A análise do conteúdo foi aplicada aos dados qualitativos, perfil dos empresários juniores e os fatores externos. Paralelamente, os testes estatísticos foram aplicados ao grupo das interrogativas quantitativas, os fatores internos.

4.1 Perfil do Empresário Júnior

O perfil dos sujeitos que fornecem informações às pesquisas é fundamental para o direcionamento do estudo. Os resultados sociodemográficos e o perfil profissional dos respondentes podem ser observados na Tabela 1, que segue.

Empresas	Gênero		Idade	Há quanto tempo você está no MEJ?	Você possui alguma atividade profissional paralela à Empresa Júnior?		
	Masculino	Feminino	20 anos		Não trabalho	Participo de projeto	Estágio
EJA	76,5%	23,5%	29,4%	47,3% (3 meses)	70,6%	11,8%	5,9%
UNISIGMA	42,9%	57,1%	28,6%	42,9% (24 meses)	42,9%	28,6%	14,3%

Tabela 1: Perfil sociodemográfico e perfil profissional.

Fonte: dados da pesquisa, 2013.

De acordo com os resultados pode-se perceber que na EJA, os membros são representados em sua maioria pelo gênero masculino (76,5%) e na UniSigma, a maioria é representada pelo gênero feminino (57,1%). A amostra encontra-se principalmente com a

idade média de 20 anos em ambas as empresas, porém esta variável categórica apresentou significativos desvios-padrão tendo em vista o número restrito de membros, evidenciando que as idades variam três pontos, acima e abaixo, da média amostral extraída.

Em relação ao tempo de MEJ, foi observado que na EJA a maioria possui três meses de empresa e, conseqüentemente, no movimento, sendo evidente a presença de novos membros recém-admitidos na empresa, após período de *trainee*, característico do processo de ingresso nas empresas juniores (EJ's). Enquanto que na UniSigma percebe-se um índice de 43% de membros com 24 meses de empresa e movimento, demonstrando que a maioria dos membros é representada por indivíduos mais antigos e experientes em EJ's do que na EJA.

Com relação a possíveis atividades profissionais paralelas à atuação em EJ's, os Empresários Juniores da EJA responderam, em sua maioria não trabalhar nem possuir atividades extras, congruente com resultado da UniSigma. Vale ressaltar que, os sujeitos da pesquisa foram expressivamente representados pelo estado civil "Solteiro (a)" totalizando 100% da amostra, correspondendo à realidade da maioria dos jovens. Como pré-requisito para participar de uma Empresa Júnior, a Graduação Incompleta foi o nível de escolaridade apontado com 100% pelos respondentes.

4.1.1 Sentimentos do empresário júnior

A Brasil Júnior (BJ) possui pesquisas e documentos oficiais que exprimem em dados e informações diversos aspectos relacionados à dinâmica do MEJ. O DNA Júnior (2012) é um documento que apresenta, promove e orienta novos empresários juniores nas ações que devem ser desempenhas, bem como, posturas, conduta e procedimentos administrativos e legais das EJ's. No referido manual consta a definição filosófica do movimento, sendo apresentada a missão, a visão e, principalmente para a presente pesquisa, os valores disseminados.

De acordo com o DNA Júnior (2012), a **missão** da BJ é "*Representar o movimento empresa júnior brasileiro e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o país*"; a **visão** é "*Fortalecer a marca empresa júnior, por meio da sua regulamentação e ampla divulgação para a sociedade*"; por fim, os **valores**, que embasam a teoria para compreender a relação entre membros, EJ's e MEJ, "*Compromisso com resultados, sinergia, postura empreendedora, transparência e Orgulho de ser MEJ*". Cada valor possui uma definição presente no documento, eles caracterizam-se como um todo composto de partes menores, ou seja, cada valor contempla outros valores em sua conceituação, ampliando as possibilidades com relação aos sentimentos dos empresários juniores. Com base nos pressupostos do movimento, o objetivo da análise pode ser atingido.

No que tange os sentimentos dos empresários juniores com relação as suas EJ's de origem, a pesquisa buscou identificar quais sentimentos eram apontados, além de semelhanças e disparidades entre EJ's. Com relação à EJ que pertencem, os sentimentos evidenciados, na EJA, foram observados percentuais significativos para "Amor" em 23%, "Orgulho" apresentando 14% e "Dedicação" com 10% como os mais comuns entre a maioria dos membros. Os sentimentos destacados fazem menção aos valores disseminados: Compromisso com resultados e Orgulho de ser MEJ, os quais citam "apaixonados pelo movimento", "orgulho" e "comprometimento", que remetem a amor, orgulho e dedicação, respectivamente. No caso, a influência do MEJ pode ser percebida, partindo da premissa que estes sentimentos correspondem ao que o movimento prega.

Comparativamente, a UniSigma destacou como sentimentos dos membros pela empresa "Paixão", "Amor" e "Orgulho", ambos com 14% de preferência da maioria da empresa. Da mesma forma, os sentimentos fazem referência aos valores disseminados pelo movimento, sendo paixão, amor e orgulho mencionados no valor "Orgulho de ser MEJ". De acordo com Robbins (2002), a cultura das micro e pequenas empresas são influenciadas pelas

as lideranças dos movimentos, sendo continuação do que pregavam seus fundadores. Assim, infere-se que a cultura propagada pelo movimento influencia os integrantes.

No que se refere aos sentimentos estimulados pelo MEJ Nacional, o quadro muda de percentual, demonstrando outros tipos de sensações. Na EJA, surgiram maiores percentuais para “Amor” e “Orgulho” com 8% e “União” com 7,4%. Diferentemente da UniSigma que obteve destaque apenas para a “Força” com 19%. Os sentimentos transparecem algo mais coletivo, menos pessoal, o sentimento de posse e se sentir parte não parece tão evidenciado quanto ao se tratar das EJ’s que pertencem. Amor e orgulho remetem ao valor “Orgulho de ser MEJ”, enquanto que união e força fazem menção ao valor “sinergia”, que ressalta que o conjunto das forças deve ser maior que a soma das suas partes (DNA JÚNIOR, 2012). Assim, percebe-se nitidamente a influência advinda do movimento.

4.2 Fatores externos: Percepção e Influência da Cultura da EJ e do MEJ

A pesquisa possuiu cunho qualitativo cujo permitiu que o respondente discorresse a respeito da Cultura Organizacional observada nas Empresas Juniores com relação ao Movimento Empresa Júnior e em comparação com outras EJ’s. Desta forma, a pesquisa pôde ser enriquecida mediante visões mais densas e completas a despeito da temática na percepção dos que compõem as EJ’s. Com o intuito de organizar os pensamentos dos respondentes, a fase qualitativa foi subdividida em categorias que manifestam as repostas obtidas.

4.2.1 Semelhança na Cultura organizacional em Empresas Juniores

Alguns questionamentos se fizeram presente neste estudo, a começar pela questão contemplada pela categoria: *“Como Empresário Júnior, você acredita que a EJ’s possuem a mesma cultura organizacional?”*. A pergunta dicotômica possibilitava respostas objetivas, que de acordo com os resultados apontou maior concordância por parte da EJA com 76% para “Sim” e apenas 24% para “Não”, semelhante à UniSigma, onde os resultados atingiram 57% para “Sim” e 43% para “Não”. Concluindo-se, desta forma, que na visão da maioria dos Empresários Juniores, as EJ’s possuem “Sim” a mesma Cultura organizacional.

Contudo, a fim de buscar dados esclarecedores, aos que responderam “Sim”, era perguntado o porquê da afirmação, da mesma forma, aos que responderam negativamente à pergunta. Assim, pôde ser constatado que devido ao compartilhamento de objetivos e visões disseminado pelo MEJ, as EJ’s se assemelham na busca pelo alcance destes, assim adquirem e transparecem possuir as mesmas características, valores e ações, como pode ser identificado nos fragmentos das repostas “sim”:

“Porque é um movimento muito unido e com o mesmo ideal” [U1, Q7S].

“Uma Empresa Júnior, como não há remuneração, é constituída pelo amor e comprometimento dos membros” [E6, Q7S].

Por outro lado, apesar de representar a minoria, as justificativas de discordância demonstraram-se mais consistentes:

“Porque trabalham com diferentes coisas, em ambientes diferentes e com um mercado de trabalho também diferenciado” [E11, Q7N].

“Cada EJ é formada de grupos de pessoas diferentes em ambientes diferentes, elas podem se inspirar na cultura de outra EJ, mas acredito que a cultura nunca será a mesma, pois na minha opinião a cultura organizacional é a identidade de uma empresa, não há Cultura igual.”[U5, Q7N].

De acordo com Robbins (2002) a maioria das pessoas concorda que a cultura organizacional está diretamente relacionada a um sistema de valores compartilhados ente os integrantes, distinguindo uma organização das demais. Assim, apesar de a maioria acreditar no compartilhamento da cultura organizacional e, conseqüente, influência dos valores do movimento neste contexto, percebe-se que alguns membros, apesar de seguirem as mesmas orientações e filosofia, compreendem a cultura como algo particular de cada EJ, distante do compartilhamento de visões disseminado pelo movimento.

Com base no exposto, a pesquisa buscou a continuação da identificação da influência da cultura, nitidamente forte, do movimento empresa júnior nos seus seguidores e disseminadores, os empresários juniores.

4.2.2 Influência da Cultura do MEJ na Cultura das Empresas Juniores.

A categoria aborda a influência da Cultura do Movimento Empresa Júnior na Cultura presente nas Empresas Juniores. O intuito pauta-se na apreensão das percepções dos membros da EJA e UniSigma com relação a esta influência, que parte do macro – MEJ – para o micro – EJ's -, a pergunta a seguir contemplou a discussão: *“Você acredita que a cultura do movimento Empresa Júnior influencia na cultura organizacional das EJs?”*. O MEJ, por meio da Brasil Júnior (BJ), busca promover os valores, que devem reger a conduta do empresário júnior, e, através de pesquisas, censos e eventos nacionais, coleta informações com a finalidade de apoiar as EJ's e fortalecer o Movimento, desta maneira, a BJ consegue alcançar as empresas e os empresários, fazendo com que estes compreendam e sigam a preceitos disseminados pelo movimento.

Segundo Carrieri e Pimentel (2005) o desenvolvimento pessoal e profissional dos empresários juniores são os objetivos principais do MEJ, atingidos mediante as atividades profissionais que aplicam os conhecimentos teóricos da sala de aula na prática do mercado. Esta postura de empreendedorismo, dedicação, estudo e trabalho proporciona aos universitários, experiências e momentos únicos profissionais e pessoais, o que causa cada vez mais adesão dos jovens e identificação e aumento da vontade de ser “Júnior” nos que já se encontram no MEJ, assim, os diversos documentos, manuais, pesquisas, vídeos motivadores e congressos do movimento provocam mudanças, evolução e inovações na gestão e ação das empresas, influenciando, portanto, na Cultura Organizacional. Essas características podem ser observadas nos fragmentos a seguir:

“Sim, nós das EJ's temos orgulho de ser MEJ! Quem entra para o Movimento de Empresas Júniores sente-se em uma família pelo fato de disseminarem essa cultura de ser MEJ” [E9, Q8].

“Com certeza, existe o planejamento estratégico em rede, passando a missão da Brasil Júnior para que todas as empresas se baseiem nela. Dessa forma temos, de certo modo, uma influencia muito grande” [U1, Q8].

O BJ é formado por membros de EJ's de todo o Brasil, que se comunicam por meios virtuais e com reuniões presenciais semestrais, esta entidade promove distintas formas para que as empresas possam obter sucesso e desenvolvimento de suas atividades, bem como planejamentos em rede para desenvolver as empresas e o movimento como um todo, por isso, mesmo com diferenciações em alguns aspectos, as empresas seguem uma mesma filosofia. Desta forma, a pesquisa buscou compreender como os empresários juniores percebem a estruturação desta cultura predominante a partir da categoria que segue.

4.2.3 Percepção da Cultura Organizacional do Movimento Empresas Júnior.

Na seção anterior foram citados os sentimentos dos empresários juniores com relação ao Movimento como amor, orgulho, união e força, sensações que representam os valores expostos pela BJ e sentidos pelos empresários juniores que participam ativamente do movimento. Assim, buscou-se captar as percepções dos empresários juniores com relação a esta cultura que demonstra ser preponderante no contexto do MEJ. Nesse sentido, de acordo com os empresários juniores, a percepção configurou-se como positiva, quando relacionada à Cultura Organizacional do MEJ, em alguns casos alegando que não mudariam nenhum aspecto vigente. Estes dados puderam ser constatados a partir da pergunta: *“Como você vê a cultura organizacional do movimento empresa júnior? Você mudaria algo? O quê?”*.

De acordo com a percepção sobre a referida cultura organizacional, os membros se expressaram conforme os fragmentos a seguir:

“Acho que somos um movimento com grande representatividade, caracterizados por sermos profissionais, alinhados ao que o mercado deseja, temos valores enraizados como ética e comprometimento” [E4, Q9].

“Existem valores em que toda equipe de uma EJ procura, um exemplo é a de perfil de liderança, ou seja, querendo ou não, existe um gênero específico, um empresário júnior possui um diferencial que é ditado de acordo com o MEJ, e isso eu aprovo e não mudaria” [U2, Q9].

No tocante às mudanças que sugerem ao movimento, se assim desejassem, o membros comentaram:

“Acredito que já é uma cultura consolidada que já vem durando muito tempo e trazendo resultados positivos, por isso não mudaria” [E1, Q9].

“Tenho pouco tempo no MEJ, mas pelo o que eu pude observar até agora a cultura organizacional do MEJ é uma cultura forte e de caráter empreendedor e inovador, formada por jovens que querem fazer a diferença, não mudaria nada” [U5, Q9].

Entretanto, alguns membros discordam no que se refere às mudanças no movimento, os fragmentos destacados exprimem estas visões:

“Mudaria só o fato de que muitas vezes apelamos muito pelo lado “júnior” da coisa, ou seja, incorporamos isso, mas devemos agir como profissionais sêniores” [U3, Q9].

“Apenas a Brasil Jr poderia dar mais apoio as federações e estas às EJ's de seus respectivos estados” [E9, Q9].

Assim, é nítida a aceitação desta Cultura própria e promovida pelo MEJ por parte das EJ's, demonstrando indícios de uniformidade de pensamento entre as empresas relacionadas ao movimento e os valores que pregam.

Esse contexto confirma a filosofia seguida pelos membros do movimento, estendendo-se até as EJ's e permanecendo na mente dos participantes, isso pode ser reforçado em uma colocação de um dos respondentes: *“Não mudaria nada, pois essa cultura representa de forma completa o que o empresário júnior é e o que ele busca” [U7, Q9].* Corroborando com as colocações, os sentimentos evidenciados apontam uma percepção sentimental relacionada às atividades profissionais desempenhadas, destacando apenas aspectos positivos, de orgulho e vontade de realizar, transmitido também pela força, destacada pelos membros.

Diante das análises, conclui-se que a participação em uma Empresa Júnior, de acordo com os membros, configura-se não apenas uma atividade profissional, mas um ideal que representa sua filosofia e conduta, algo que se demonstra importante e respeitado pelos empresários, sendo estendido não somente a empresa, mas a todo o movimento que pertencem.

4.3 Fatores Internos na Cultura Organizacional

No que tange o estudo dos fatores internos relacionados à Cultura Organizacional das EJ's foi aplicada uma escala, para micro e pequenas empresas, a partir de fatores mensuráveis através de variáveis. Os resultados da estatística descritiva dos fatores e variáveis da escala utilizada podem ser observados na Tabela 2 a seguir.

Variáveis e Fatores	EJA			UniSigma		
	Média	S	S ²	Média	S	S ²
Individualismos e Competição	2.47	1.15	1.45	2.05	0.78	0.69
Diferença entre sexos	1.28	0.60	0.425	1.29	0.49	0.24
Estruturação das tarefas	3.26	0.96	0.98	3.86	1.06	1.15
Planejamento	4.02	0.67	0.46	3.90	0.97	0.95
Apreensão	1.74	0.87	0.76	1.66	0.67	0.46
Trabalho em grupo	4.53	0.58	0.35	4.14	1.08	1.31
Centralização de poder	2.94	1.20	1.46	2.07	0.95	0.90

Tabela 2: Estatística descritiva das variáveis e fatores.

Fonte: dados da pesquisa, 2013.

Na dimensão de “Individualismo e Competição”, observaram-se médias com baixo índice, sendo possível inferir que os membros possuem laços afetivos, com ausência de competitividade no grupo ou tratamentos rudes. A EJA apresentou média maior quando comparado a UniSigma. Os resultados reforçam a premissa de que micro e pequenas empresas possuem maior interação entre os membros com laços fortes nas relações remetendo a percepção de ambiente familiar, como pôde ser visto nas questões anteriores relacionadas aos sentimentos onde os membros mencionam a sensação de pertencer a uma família ao participar do MEJ, demonstrando nível baixo do fator estudado.

A partir dos dados do fator “Diferenciação entre sexos” podendo observar que não há diferenciação entre a média das duas empresas em relação aos sexos dos participantes, onde se percebe que o índice deste tipo de distinção nas Empresas Juniores apresenta indicativos muito baixos, quase inexistentes. Com relação ao fator “Estruturação das tarefas”, a EJA e a UniSigma apresentaram médias muito significativas, 3,26 e 3,86, respectivamente. Colocando este fator dentre os com as médias estatisticamente mais expressivas, evidenciando que os membros das empresas possuem uma forte estruturação das tarefas podendo ser uma característica intrínseca da cultura organizacional vigente nas EJ's no geral.

No fator “Planejamento” os resultados dão indícios da forte presença desta característica na cultura organizacional das EJ's estudadas, sendo percebido mais nitidamente na EJA que apresentou média e desvio-padrão de 4,02 e 0,67, respectivamente, significando que há sinais de uma atividade planejada e normas bem definidas. Os dados obtidos com a UniSigma também demonstraram-se significativos com média de 3,90 e desvio-padrão de 0,97, porém em nível mais baixo do que o apontado pela primeira empresa.

Em relação ao fator “Apreensão”, devido a Empresa Júnior ser uma associação sem fins lucrativos, que visa o aprendizado dos membros mediante aplicação da teoria na prática gerencial no mercado, não há presença de apreensão com relação ao emprego, mesmo sendo possível ocorrer demissões e advertências, no caso de condutas e ações incorretas e inaceitáveis. Confirmando com os resultados apresentados na Tabela 2, onde as médias da EJA foi 1,74 e na UniSigma foi 1,66, evidenciando índices pouco expressivos.

Analisando o fator “Trabalho em grupo”, as médias e desvios da EJA, 4,53 e 0,58 respectivamente, e UniSigma, 4,14 e 1,08 respectivamente, apresentam forte indício da presença desta característica nas duas empresas, sendo mais fortemente observado na EJA. Desta forma, notoriamente pode-se inferir que esta característica constatada nas EJ's apresenta significativos indícios da presença do Movimento, sendo um dos pilares de sustentação das gestões no MEJ, as equipes focadas em objetivos comuns.

Por fim, encontra-se o fator de “Centralização de poder”, nessa dimensão apresentou médias de 2,94 para EJA e 2,07 para a UniSigma. Os resultados apontam que a os índices mais altos foram da EJA, entretanto, continuam pouco expressivos com relação aos pontos da escala. Contudo, em se tratando do MEJ, pode-se concluir que a centralização do poder não possui indícios suficientes para caracterizar-se como parte do Movimento.

4.3 Relação da teoria aplicada com os dados

O referencial teórico baseia-se na teoria de Martin (1992) a respeito da cultura organizacional, afirmando que a mesma pode ser compreendida em três abordagens, a saber: integração, diferenciação e fragmentação. Cada perspectiva possui aspectos que as caracterizam e diferem das demais, mas que não as faz se anularem. A organização poderá possuir fatores que pertençam a mais de uma perspectiva, na visão de Martin (1992), elas são complementares. A partir da base teórica e conforme as percepções captadas na pesquisa percebe-se a coexistência entre as abordagens propostas por Martin (1992) nas EJ's.

Com relação à perspectiva de integração, tendo como pilar os valores disseminados pelo MEJ, constatou-se que os membros das EJ's sempre se referiam aos temas de forma

constante, reforçando as interpretações uns dos outros. Além disso, os membros referem-se à empresa que pertencem como “minha EJ”, demonstrando que existe um consenso com relação aos aspectos culturais, igualmente, quando pertencem a mesma empresa júnior, no que tange aos sentimentos, os membros apontavam sentimentos semelhantes. Um aspecto identificador desta perspectiva foi a presença da palavra “família”, tanto na parte qualitativa, nos relatos, quanto na parte quantitativa, representada por resultados insignificantes com base na escala utilizada, advindos da dimensão de “Individualismo e competitividade”, que segundo Alcântara et al. (2012) confirmam a característica familiar das micro e pequenas empresas.

Na abordagem de diferenciação, em alguns momentos, notaram-se divergências entre as colocações, posições contrárias e até negação de certos sentimentos e valores disseminados. Com relação aos sentimentos com a EJ pertencente, “*cansado e sobrecarregado*”, com o MEJ, “*curiosidade e desconfiança*”. No tocante a semelhança entre a cultura das EJ’s, “*Porque muitas EJ’s são entendidas como organizações separadas, sem espírito de união*” [E17, Q7]; percepção da cultura organizacional do MEJ, “*Acho que ainda é uma cultura muito fechada. Apostaria mais na inovação*” [E16, Q9]; “*Acho que o MEJ não envolve todas as EJ’s*” [U5, Q9]. Estes fragmentos demonstram fatores que caracterizam a perspectiva de diferenciação, percebida com maiores evidências na EJA.

Ao analisar os relatos, pode-se perceber a presença quase insignificante, da perspectiva de fragmentação, no que tange ao aspecto histórico da cultura. As EJ’s exploradas na pesquisa possuem um histórico organizacional no mercado no qual atuam e no movimento do qual fazem parte. Assim, entende-se que ao longo da história, desde a fundação, a cultura organizacional permaneceu a mesma. Contudo, os valores foram modificados devido às evoluções naturais do ambiente externo e interno a estas empresas, sendo temporários para os membros, visto que são empresas caracterizadas pelo alto nível de rotatividade, inerente ao MEJ, devido ao fato de ocorrer na graduação e não oferece remuneração.

Em suma, conclui-se que as empresas pertencem predominantemente às abordagens de integração e diferenciação. Pelos relatos foi possível perceber uma presença mais significativa da perspectiva de diferenciação na EJA, possuindo também uma média maior nos fatores “Centralização do poder” e “Individualismo e competitividade”. Esta conclusão remete aos jogos de poder inerente a perspectiva de diferenciação, constatada como existente nas empresas pesquisadas. Diferentemente, na UniSigma observou-se uma conformidade de opiniões que remete a perspectiva de integração, com maior média no fator “Estruturação das Tarefas”. No que tange os fatores “Planejamento” e “Trabalho em grupo”, as duas empresas remetem a uma abordagem da cultura de integração entre as EJ’s e o MEJ, entretanto torna-se relevante ressaltar que ambas as EJ’s apresentaram aspectos das duas abordagens propostas por Martin (1992).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar os traços da cultura organizacional presente nas Empresas Juniores pertencentes às Instituições Federais de Ensino Superior da Paraíba, especificamente do curso de Administração, confrontando aspectos de suas culturas organizacionais e possíveis influências do Movimento Empresas Júnior sobre estas.

De acordo com os resultados obtidos, com relação aos sentimentos dos Empresários Juniores observou-se que em se tratando da EJ que pertencem os sentimentos são mais emocionais e fortes, enquanto que para o MEJ, os sentimentos são mais dispersos e remetem aos valores disseminados pela Brasil Júnior, como orgulho e força. A EJA e a UniSigma apresentaram sentimentos diferentes, implicando que a Cultura do movimento não influência em sua totalidade nos sentimentos dos membros das empresas.

Na análise qualitativa, percebeu-se uma predominância das abordagens de integração e diferenciação, podendo-se, por vezes, identificar aspectos da fragmentação, entretanto, estes foram insignificantes, sendo incorreto inferir sua coexistência com as demais perspectivas, que são dominantes. Isto implica inconsistências em uma cultura forte que se apresenta coesa, ressaltando aspectos heterogêneos nos seus processos culturais. Entretanto, segundo Martin (1992), a presença de mais de uma perspectiva representa desenvolvimento de ideias, devido à complementação entre as abordagens. Ainda neste contexto, foi possível extrair a percepção que na EJA predomina a perspectiva de diferenciação e na UniSigma, a perspectiva de integração, mesmo ambas contendo a coexistência das duas abordagens.

Corroborando com a análise qualitativa, a análise quantitativa vem reafirmar a perspectiva de diferenciação mais presente na EJA, tendo maiores médias nos fatores de “Centralização do Poder” e “Individualismo e competitividade” do que a outra empresa. A UniSigma, teve maior média no fator “Estruturação das tarefas”, do que a EJA, mostrando-se mais forte na abordagem de integração. Ambas tiveram médias significativas no tocante aos fatores “Planejamento” e “Trabalho em grupo”, remetendo a uma abordagem da cultura de integração para as empresas.

Desta forma, compreende-se que apesar de as empresas possuírem diferenças internas, externamente seguem um perfil similar ao traçado pelo movimento no tocante aos fatores analisados. Conseqüentemente, a Cultura Organizacional das empresas apresenta o mesmo padrão em sua essência da Cultura do movimento, que segundo Robbins (2002) é classificada como cultura dominante.

A pesquisa obteve resultados satisfatórios e de significativa contribuição teórica, principalmente no que se refere à literatura para micro e pequenas empresas e o peculiar universo das EJs. Como limitações, expõe-se que na EJA impera somente a administração, enquanto a UniSigma é multidisciplinar, além de estar no processo de ingresso de membros, ao passo que a EJA acabará de finalizar o mesmo. Por fim, como proposta de estudos futuros, indica-se investigar diferenças internas entre EJs para explicar a predominância de uma perspectiva sobre outra em um mesmo movimento, EJs de diferentes regiões e cursos, com o intuito de captar influências regionais e de áreas profissionais na cultura organizacional.

6 REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, V.; GONÇALVES, P. A., FREITAS, F. M., Ferreira, A. C. Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas/Development of a scale for assessing Organizational Culture for micro and small enterprises. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 3, p. 36- 57, 2013.
- ALVESSON, M. Cultural perspectives on organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL JÚNIOR – Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Censo e Identidade**. 2012. Disponível em: <http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>. Acesso em: 10 de julho de 2013
- BRASIL JÚNIOR - Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **DNA Júnior**. 2012. Disponível em: <http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>. Acesso em: 13 de julho de 2013.
- CARRIERI, A. de P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*. Oct 1989; vol. 14, n. 4; ABI/INFORM Global. pg. 532
- EJA Consultoria – Empresa Júnior de Administração UFPB. Disponível em: <http://www.ejaconsultoria.com/#!clientes>. Acesso em 14 de julho de 2013.

- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**. v.24, n.4, p.602-611, dec. 1979.
- LIMA, L.; SILVA, L. E. P., HOROSTECKI, F. **Cultura Organizacional**. VIII SEGET, 2003.
- LOPES JÚNIOR, Elias Pereira; PAIVA, Thiago Alves; MUZZIO, Henrique; COSTA, Francisco José da. Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. **rap—rio de Janeiro**, v. 45, n. 6, p. 1821-45, 2011.
- MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002.
- MARTIN, J. Cultures in organizations – Three perspectives. **Oxford: Oxford University Press**, 1992.
- MUZZIO, Henrique; COSTA, FJ da. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cad. EBAPE**, v. 10, n. 1, p. 146-161, 2012.
- PAZZETTO, V. T.; ASSAD, R. EMPRESA JÚNIOR – Realidade Cada Vez Mais Presente na Vida Acadêmica. **Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação / Unidade de Ensino Superior Expoente**. – v. 7, n. 7, jul./ dez. 2006. Curitiba: Editora Gráfica Expoente, 2006.
- PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, December 1979.
- PICCHIAI, Djair. Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa. **Revista Administração em Diálogo (RAD)**. ISSN 2178-0080, v. 10, n. 2, 2008.
- RAFAEL, S. S.; OLIVEIRA, L. R. Empresa Júnior: uma Cultura Empreendedora Capaz de Fortalecer o Elo Entre Universidade e Comunidade. **Revista Fluminense de Extensão Universitária**. Vassouras, v. 2, n. 1, p. 61-70, jan/jun., 2012.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. **São Paulo: Pearson Prentice Hall**, 2002.
- RODRIGUES, S. B. O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Tese (Concurso de Professor Titular) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas/CEPEAD, Belo Horizonte, 1991.
- SANTOS, V.; BEUREN, I.; SANTOS, A. F. Tipologia de cultura organizacional dominante em empresas familiares do ramo têxtil: um estudo multicasos na área de controladoria. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 53-72, 2010.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. **San Francisco: Jossey-Bass Publishers**, 1985.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. Cap. 13 p. 407. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- UNISIGMA. Disponível em: <http://www.unisigma.com.br/site/> . Acesso em: 14 de julho de 2013.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. GRASSI, Daniel (Trad.). 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.