



## QUANDO A FORÇA FAZ A UNIÃO: PERSPECTIVAS CULTURAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

Patrícia Lacerda Carvalho - patricialacerdac@hotmail.com  
Rebeca Sá Nascimento - patricialacerdac@hotmail.com

\* Submissão em: 27/12/2016 | Aceito em: 10/01/2018

### RESUMO

A pesquisa objetivou a configuração da Cultura Organizacional das Empresas Juniores por meio da identificação e análise de suas perspectivas e possíveis influências do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil em seus traços culturais, baseados em Martin (1992), integração, diferenciação e fragmentação. O estudo exploratório e descritivo utilizou o método de estudo de caso, analisando seus resultados em abordagens qualitativa e quantitativa. A coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário desenvolvido em três partes, sendo uma para caracterização do perfil sócio demográfico, perguntas semiestruturadas e a aplicação de uma escala de mensuração de fatores da Cultura organizacional de micro e pequenas empresas. Na análise qualitativa, o estudo utilizou o método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (1977), para quantificação de termos e análise das respostas. Na abordagem quantitativa, a escala de Alcântara et al. (2012) resultou em os dados que foram analisados por meio de estatística descritiva. Os resultados apontam a coexistência das perspectivas de integração e diferenciação nas empresas juniores e semelhanças na Cultura Organizacional das EJs em aspectos relacionados aos valores disseminados pelo MEJ e, portanto, que há forte influência deste movimento em suas ações, objetivos e traços culturais, de forma a unificar posicionamentos dos membros das empresas.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional. Empresa Júnior. Movimento Empresa Junior. MEJ.

### WHEN STRENGTH MAKES MARRIAGE: CULTURAL PERSPECTIVES IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT OF THE MOVEMENT JR COMPANY

#### ABSTRACT

The research aimed at the configuration of the Organizational Culture of the Junior Companies through the identification and analysis of their perspectives and possible influences of the Junior Business Movement (MEJ) in Brazil in their cultural traits, based on Martin (1992), integration, differentiation and fragmentation. The exploratory and descriptive study used the case study method, analyzing its results in qualitative and quantitative approaches. Data collection was done through a questionnaire developed in three parts, one to characterize the demographic profile, semi-structured questions and the application of a scale of measurement of organizational culture factors of micro and small companies. In the qualitative analysis, the study used the method of content analysis, proposed by Bardin (1977), for quantification of terms and analysis of the answers. In the quantitative approach, the Alcântara et al. (2012) resulted in data that were analyzed using descriptive statistics. The results point to the coexistence of the perspectives of integration and differentiation in the junior companies and similarities in the Organizational Culture of the JS in aspects related to the values disseminated by the JEM and, therefore, that there is strong influence of this movement in its actions, objectives and cultural traits, in a way to unify positions of the members of the companies.

**Keywords:** Organizational culture. Junior company. Junior Company Movement. MEJ.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura representa um processo social que deve ser compreendida em seu contexto e servir de percepção da realidade social, bem como, construção de significado para a vida dos indivíduos (RODRIGUES, 1991). Nesse sentido, 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. Em função disso, cabe enfatizar que a cultura “é uma condição humana que molda e é moldada pelo homem” (MUZZIO; COSTA, 2012, p.148).

A partir disso, evidencia-se a organização como contexto que possibilita o processo de aculturação, formada por um grupo com objetivos comuns e regida por comportamentos que representam a própria cultura do ambiente. Esses comportamentos estendem-se à relação com a sociedade e ações internas e externas desempenhas pela empresa. As organizações são distinguidas por sua identidade própria e dos membros por meio da cultura, a qual os influencia, e ainda, pode reforçar características ao direcionar o caminho que estes devem seguir (LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2003).

De acordo com Santos, Beuren e Santos (2010), as organizações precisam, essencialmente, de uma cultura firme, amplamente disseminada aos seus membros. Nesse contexto encontram-se as Empresas Juniores (EJs) que podem ser caracterizadas como organizações detentoras de uma forte cultura organizacional, com traços e valores bem definidos, os quais são difundidos entre seus stakeholders e utilizados como base para a realização dos trabalhos com comprometimento.

Desta forma, a problemática desta pesquisa partiu do seguinte questionamento: Como se relaciona a Cultura Organizacional das Empresas Juniores e as possíveis influências do Movimento Empresa Júnior no Brasil em seus traços culturais? Tendo como objetivo configurar a Cultura Organizacional das Empresas Juniores por meio da identificação e análise de suas perspectivas e possíveis influências do Movimento Empresa Júnior no Brasil em seus traços culturais. Com base nisso, para identificar e analisar estas perspectivas e influências, foram escolhidas duas Empresas Juniores no Estado da Paraíba, pertencentes à IES Federais do curso de Administração, propiciando o confronto de informações e, por consequência, uma análise embasada dos contextos estudados.

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 EJs são reconhecidas internacionalmente pelo seu potencial na aprendizagem e disseminação do conhecimento, além da sua atuação no âmbito empresarial de consultorias.

Apesar de constituir uma estrutura organizacional convencional, distingui-se das demais empresas devido à obrigatoriedade do vínculo a uma Instituição de Ensino Superior e orientação de professores em seus projetos externos, além disso, a receita proveniente de projetos de consultoria é reinvestida na empresa e no desenvolvimento do capital intelectual humano, sem remuneração financeira aos membros. Essas premissas encontram-se arraigadas no sentido de ser das EJs, transparecendo seus objetivos como organização e laboratório de prática empresarial para estudantes, proporcionando interação com a realidade do mercado e experiência profissional (CARRIERI; PIMENTEL, 2005).

A importância e necessidade da discussão e compreensão da Cultura Organizacional, principalmente, em um contexto de micro e pequenas empresas no cenário brasileiro, especificamente na realidade empresarial Júnior, consolidam a relevância da aplicação desta pesquisa, reafirmada pelo crescimento e reconhecimento do MEJ apontados pelo Relatório Censo e Identidade (BRASIL JÚNIOR, 2012), e pela sua importância ao permitir a reestruturação de padrões de gestão e organização, sobretudo pela sua atuação no processo de ensino, pesquisa e extensão em Administração, bem como, a experiência proporcionada e especificidades que a constitui em um “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 diversidade em sua conceituação, “parecendo um grande mosaico, com distintos enfoques, abordagens e mesmo definições” (LOPES JÚNIOR et. al, 2011, p.1825). O campo é amplo, complexo e profundo, quando a cultura é vista como objeto de pesquisa concreto pode ser controlada, por outro lado, também detém a possibilidade de ser adquirida de forma consensual ou ambígua (CARRIERI; PIMENTEL, 2005). Assim, diante de divergências conceituais, de visões e perspectivas, além de métodos 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), os quais se apresentam 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, conceituou 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. (MARTIN, 1992, 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, que funciona bem e é considerado válido, podendo ser ensinado aos novos membros 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 Organizacional influencia objetivos pessoais e organizacionais, a realização de tarefas, bem como, a maneira que a organização utiliza para de adquirir recursos. Assim, a cultura molda a forma de sentir e agir dos membros de uma organização, o que a torna decisiva no comprometimento e no desempenho organizacional (KARIMI; LATIFAH; KADIR, 2012). A cultura é o basilar social que proporciona suporte para conservar a organização unida, configura um resultado do trabalho subjetivo dos indivíduos e é caracterizado como um produto social (RODRIGUES, 1991).

Em detrimento a crítica de alguns autores, a cultura organizacional pode partir de uma vertente instrumentalista de mudança interna em favor do meio externo de uma organização

(CARRIERI; PIMENTEL, 2005). Em uma abordagem funcionalista, configura-se como prática administrável, entretanto, ao serem confrontados com conflitos de mudança desta cultura explicitamente, os gestores, percebem a dificuldade em controlar os fatores preponderantes inerentes aos seus traços culturais (KARIMI; LATIFAH; KADIR, 2012).

Dentre as perspectivas possíveis para a compreensão das organizações e seu comportamento, a cultura organizacional tornou-se um tema privilegiado diante da capacidade de analisar como as práticas e os comportamentos organizacionais são afetados por padrões sociais. Nesse sentido, Martin (1992) afirmou que a cultura pode ser explorada em três abordagens: integração, diferenciação e fragmentação.

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 (CARRIERI; PIMENTEL, 2005).

No que se refere à perspectiva de diferenciação, por vezes, esta apresenta manifestações culturais inconsistentes. O consenso ocorre apenas nos limites da subcultura, entrando em conflitos uns com os outros. A ambiguidade é canalizada para evitar interferência na clareza existente nos limites subculturais (MARTIN, 1992). As subculturas poderiam coexistir em harmonia, independentes ou em conflito, possibilitando análise sobre dinâmicas de poder, desigualdade e dominação organizacional (LOPES JÚNIOR et al., 2011).

A diferenciação aborda pontos de vista contrários 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, com foco 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 e 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).

No que tange a fragmentação, esta 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 (CARRIERI; PIMENTEL, 2005). Em função disso, a abordagem de fragmentação possui um enfoque baseado na ausência do consenso, proveniente da diversificação de interpretações culturais, 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.

De maneira conclusiva, Martin (1992) alerta, no que tange a cultura, sobre 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 proporciona análises mais profundas a respeito (MARTIN, 1992; LOPES JÚNIOR et al., 2011).

A cultura organizacional poderá possuir subculturas no ambiente interno, de forma que haja uma cultura dominante além de diversos nichos subculturais. Desse modo, 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 por meio dos 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 interna. O tamanho da empresa acarreta características que implicam diretamente na sua gestão. 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. Corroborando com essa visão, Silva e Zanelli (2004, p. 425) explicam que a maneira de trabalhar de uma organização será condicionada pela forma de pensamento dos seus idealizadores e completam afirmando que “os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais”.

Nesse sentido, no contexto da Cultura Organizacional das empresas de menor porte é inferida por 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 tratarem de um ambiente de pequeno porte, facilita a disseminação de pensamentos e culturas (ROBBINS, 2002). Portanto, nesta pesquisa, optou-se por utilizar como objeto de estudo, EJS do cenário brasileiro na Paraíba, de forma a capturar seus pontos de singularidade. As EJs, que se caracterizam como microempresas, possuem lideranças referenciais e uma estrutura da cultura organizacional forte e disseminada, arraigada ao MEJ.

## 2.2 O Movimento Empresa Júnior - MEJ

O Movimento Empresa Júnior teve início na França em 1967, 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 a propagar o MEJ pelo mundo e fortalecer e lutar pelo reconhecimento do movimento (CARRIERI; PIMENTEL, 2005; RAFAEL; OLIVEIRA, 2012). No Brasil, em 1987, surgiram as primeiras EJs, localizadas em São Paulo na Fundação Armando Álvares Penteado e na Fundação Getúlio Vargas (PAZZETTO; ASSAD, 2007).

A partir da introdução no Brasil, as EJs 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). Em 2003, surgiu a Brasil Júnior (BJ) – Confederação Brasileira de Empresas Juniores, formada por 14 federações presente nos Estados, que compartilham o objetivo 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).

De acordo com Picchiali (2008, p. 42), no MEJ, “a utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes gerando valor por parte dos membros da EJs é diretamente ligada ao sucesso da empresa”. As EJs intencionam o desenvolvimento educacional por meio da aplicação do conhecimento adquirido na academia, o que é possibilitado pelos custos de operação e preços reduzidos, geralmente abaixo dos preços de mercado, tornando-as atraentes do ponto de vista econômico (PICCHIAI, 2008).

O intercâmbio entre teoria e prática e a ausência de enfoque no lucro definem as EJs, nelas, 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 do mercado de trabalho. (CARRIERI; PIMETEL, 2005; PAZZETTO; ASSAD, 2007).

Nesse sentido, Carrieri e Pimentel (2005) afirmam que: A empresa júnior (re)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. (CARRIERI; PIMENTEL, 2005, p.148)

Com relação ao desenvolvimento dos alunos e retorno as IES, as EJs representam um complemento do conhecimento adquirido na formação superior, que possibilita a vivência da realidade mercadológica por intermédio de projetos e serviços, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e das micro e pequenas empresas, seus principais clientes (PAZZETTO; ASSAD, 2007; RAFAEL; OLIVEIRA, 2012). Assim, a experiência em administrar uma empresa em plena graduação, proporciona o desenvolvimento de habilidades e potencialidades empreendedoras, além de oferecer formação, experiências e novos conhecimentos (PAZZETTO; ASSAD, 2007), caracterizando como impulsionador da educação de qualidade inserida no contexto de ensino, pesquisa e extensão.

Em função disso, para esta pesquisa, é importante ressaltar que as EJs são 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, um país com dimensões continentais e formas de gerenciar diferenciadas em razão das distinções regionais próprias.

Nesse sentido, Muzzio e Costa (2012) apontam a necessidade de considerar a diversidade cultural regional brasileira sem analisá-la de forma homogênea, devido às diferentes realidades culturais encontradas. Desse modo, este estudo enfoca em um contexto específico, de forma a fortalecer a sociedade acadêmica, com contribuições teóricas, e o movimento em estudo a partir de uma melhor compreensão de seus cenários culturais.

Com base nisso, para identificar e analisar estas perspectivas e influências, foram escolhidas duas EJs no Estado da Paraíba, propiciando o confronto de informações e, por consequência, uma análise embasada dos contextos estudados.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser caracterizado como exploratório e descritivo, e como um estudo de caso, que busca identificar e analisar perspectivas culturais e influências do MEJ na Cultura Organizacional de duas EJs na Paraíba. O estudo de caso é uma tática de pesquisa que analisa um fato moderno, no qual os objetos de estudo podem ser pessoas, grupos e organizações, prezando pelas particularidades holísticas de uma situação real, tecnicamente única e complexa (YIN, 2010).

Os objetos deste estudo foram escolhidos com base nas especificidades de serem EJs de Administração, vinculadas à IES Federais da capital paraibana, sendo enquadradas a Empresa Júnior de Administração da UFPB, EJA Consultoria, que possui 7 membros e a Empresa Júnior multidisciplinar do IFPB, que abrange o curso de Administração e possui 7 membros por se encontrar em processo de seleção de novos integrantes, a UniSigma.

A EJA Consultoria – UFPB foi pioneira no Movimento Empresa Júnior do Estado da Paraíba, fundada em 1991, atua em todo o Estado da Paraíba orientadas por seus gestores, graduandos do curso de Administração, e contam com o apoio e orientação de professores da UFPB (EJA, 2013). Da mesma forma, a 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 de uma área de atuação (UNISIGMA, 2013).

A coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário desenvolvido em três partes, sendo uma para perguntas de caracterização do perfil sócio demográfico, perguntas semiestruturadas que demandavam respostas subjetivas e a aplicação de uma escala de mensuração de fatores da Cultura organizacional de micro e pequenas empresas.

As perguntas semiestruturadas referiam-se a indagações sobre a Cultura da Empresa Júnior em relação ao MEJ, denominados fatores externos: semelhança na Cultura Organizacional em Empresas Juniores e percepção e influência da Cultura Organizacional do Movimento Empresas Júnior. A escala do tipo Likert aplicada foi desenvolvida por Alcântara et al. (2012) com o intuito de mensurar os traços culturais em um contexto de menor porte organizacional por meio de sete fatores dimensionais distribuídos em 21 variáveis, medidos em graus de concordância de 1, Discordo Totalmente, a 5, Concordo Totalmente.

A natureza da pesquisa foi qualitativa – quantitativa em uma busca pela triangulação dos dados para uma coleta e análise mais consistentes e confiáveis, além da intenção de compreender o cenário estudado a partir de ambas as abordagens. Nesse sentido, é importante ressaltar que, a aplicação composta de múltiplos tipos de evidências permite o confronto e o refinamento dos dados, o que atribui mais robustez aos resultados da pesquisa (JICK, 1979; EISENHARDT, 1989; YIN, 2010). Na análise qualitativa, o estudo utilizou o método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (1977), para quantificação de termos e análise das respostas. Na abordagem quantitativa, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva a partir do software estatístico SPSS.

### 3.1 A escala de mensuração

Esta pesquisa utiliza a escala de mensuração da Cultura Organizacional adaptada ao contexto de micro e pequenas empresas desenvolvida por Alcântara et al. (2012). Segundo os autores, torna-se importante alertar para o fato de que esse instrumento mede a percepção do funcionário, isso implica viés a visão da pesquisa pela premissa que a cultura molda o modo de ver do indivíduo. A escala é composta por sete fatores dimensionais, explicados a seguir.

O fator “Individualismo e Competição” refere-se às variáveis que verificam a existência de competitividade entre os membros da empresa, em níveis hierárquicos 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. Enquanto o fator “Apreensão” mensura se os indivíduos se sentem ameaçados em relação à perda do 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).

A aplicação do instrumento de coleta dos dados proporcionou a análise dos resultados observados, a qual será descrita na seção a seguir.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os resultados são apresentados e analisados em quatro blocos: 1) Perfil sócio demográfico; 2) Sentimentos do Empresário Júnior; 3) Fatores externos; e, 4) Fatores Internos. 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

Em relação ao perfil sócio demográfico dos respondentes, observado na Tabela 1, os resultados demonstram a EJA é representada, em sua maioria, pelo sexo masculino (76,5%), enquanto na UniSigma, por sexo feminino (57,1%). A amostra apresenta-se 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.

Tabela 1. Perfil sócio demográfico e perfil profissional.

Empresas	Sexo		Idade 20 anos	Há quanto tempo está no MEJ?	Você possui alguma atividade profissional paralela à Empresa Júnior?		
	Masculino	Feminino			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%

Fonte: dados da pesquisa, 2013.

Quanto ao tempo de MEJ, na EJA, a maioria trabalha há três meses na empresa e, conseqüentemente, no movimento, sendo evidente a presença de membros recém-admitidos na empresa, após período de trainee, característico do processo de ingresso nas Empresas Juniores.

Enquanto que na UniSigma, percebe-se um índice de 43% de membros com 24 meses de empresa e movimento, com maioria dos membros é representada pelos mais antigos.

Com relação a atividades paralelas à atuação em EJs, os Empresários Juniores da EJA responderam, em sua maioria, não trabalhar nem possuir atividades extras, congruente ao resultado da UniSigma. 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.

#### 4.2 sentimentos do empresário júnior

A BJ pesquisa, documenta e dissemina dados e informações relacionados à dinâmica estrutural e cultural 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 EJs.

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, EJs 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, que abrangem outros valores em sua conceituação, ampliando as possibilidades com relação aos sentimentos dos empresários juniores.

No que tange os sentimentos dos empresários juniores com relação as suas EJs de origem, por meio da análise de conteúdo de Bardin (1977), os termos foram quantificados com o objetivo de identificar os sentimentos comumente mencionados, além de semelhanças e disparidades entre as EJs. Com relação à sua EJ, na EJA, foram observados percentuais significativos para “Amor” (23%), “Orgulho” (14%) e “Dedicação” (10%) 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, há indícios para inferir que a cultura propagada pelo MJE influencia os integrantes.

No que se refere aos sentimentos estimulados pelo MEJ Nacional, 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, igualmente o sentimento de posse e sentir-se parte do movimento não são evidenciados da mesma forma quando referidos às EJs que pertencem. Em análise, segundo o DNA Júnior (2012), Amor e Orgulho remetem ao valor “Orgulho de ser MEJ”, enquanto que União e Força referem-se ao valor “Sinergia”, ressaltando que o conjunto das forças deve ser maior que a soma das suas partes (DNA JÚNIOR, 2012). Desta forma, torna-se possível perceber, mediante análise dos resultados, a presença de influência do movimento na disseminação e aceitação dos sentimentos.

### **4.3 Fatores externos: Percepção e Influência da Cultura da EJ e do MEJ**

A partir da análise qualitativa dos conteúdos foi possível identificar características da Cultura Organizacional das empresas, comparando-as entre si e em relação à influência do MEJ, permitindo assim, o enriquecimento dos resultados analisados.

#### **4.3.1 Semelhança na Cultura Organizacional das Empresas Juniores**

A partir do questionamento presente no instrumento de coleta: “Como Empresário Júnior, você acredita que a EJs possuem a mesma cultura organizacional?” foi possível extrair respostas objetivas que apontaram 76% para “Sim” e 24% para “Não” referente a EJA, semelhante à

UniSigma que apresentou 57% para “Sim” e 43% para “Não”. Concluindo-se, desta forma, que na visão da maioria dos Empresários Juniores, as EJs possuem “Sim” semelhanças em seus traços de Cultura Organizacional.

Ainda com o objetivo de compreender profundamente este cenário, o instrumento questionava o porquê das respostas positivas ou negativas. Esses questionamentos permitiram a constatação da influência direta proveniente do compartilhamento de objetivos e visões disseminado pelo MEJ direcionado às EJs, ocasionando em semelhanças devido à busca em alcançá-los, fazendo-os adquirirem e transparecerem características, valores e ações similares, como observado nos fragmentos da explicação para as respostas “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].

A despeito da maioria, as justificativas para “Não” apresentaram maior consistência:

“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 compreendem a cultura como algo particular de cada EJ, mas não indiferente, ao compartilhamento de visões disseminado. A pesquisa buscou a continuação da identificação da influência da forte Cultura.

#### **4.3.2 Influência da Cultura do MEJ na Cultura das Empresas Juniores.**

No que se refere à influência da Cultura do Movimento Empresa Júnior na Cultura das EJs, a pesquisa objetivou captar as percepções de seus membros em relação a influência macro, o MEJ, e micro, as próprias EJs, a partir do questionamento: “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 regem a conduta do empresário júnior, e, mediante pesquisas,





censos e eventos nacionais, coletar informações com a finalidade de dar suporte às EJs e fortalecer o Movimento, desta maneira, a BJ consegue alcançar as empresas e os empresários, fazendo com que estes compreendam e sigam os preceitos disseminados.

Segundo Carrieri e Pimentel (2005), o desenvolvimento pessoal e profissional dos empresários juniores é objetivo principal do MEJ, alcançado por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão de cunho profissional que permite a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos de forma prática no mercado. A postura empreendedora e dedicada para estudo e trabalho proporciona experiências profissionais e pessoais fundamentais aos universitários, ocasionando em potencial adesão e permanência dos jovens no Movimento, bem como, identificação com a missão de ser “Júnior” aos que se encontram atuantes no MEJ. Em decorrência disso, os documentos, manuais, pesquisas, vídeos motivadores e congressos do movimento provocam mudança, desenvolvimento e inovação nos processos de gestão e ação das empresas, influenciando, portanto, em suas Culturas Organizacionais. Essas características podem ser observadas nos fragmentos a seguir:

“Sim, nós das EJs temos orgulho de ser MEJ! Quem entra para o Movimento de Empresas Juniores 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].

A BJ é promove 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 aspectos culturais, regionais e gerenciais, as empresas seguem a filosofia disseminada, implicando, de alguma forma, nas rotinas internas destas empresas. Desse modo, a pesquisa buscou compreender como a percepção da estruturação da Cultura predominante do MEJ.

#### **4.3.3 Percepção da Cultura Organizacional do Movimento Empresas Júnior.**

Em relação à percepção referente a Cultura Organizacional do MEJ, as respostas apresentam posicionamentos positivos em favor da Cultura vigente e afirmações de que não a mudariam, indagações feitas a partir do questionamento: “Como você vê a cultura organizacional do

Movimento Empresa Júnior? Você mudaria algo? O quê?”. De acordo com a pergunta, os membros se expressaram conforme os fragmentos observados 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 sugeridas ainda pelo questionamento, 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 desses posicionamentos e expressam suas opiniões nos fragmentos destacados:

“Mudaria só o fato de que muitas vezes apelamos muito pelo lado "júnior", 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].

Em função dos conteúdos analisados é possível inferir que a Cultura disseminada pelo MEJ é aceita e incorporada na Cultura das EJs, conclusão essa atestada pela uniformidade observada nas opiniões expostas. Esse cenário conduz a confirmação da percepção positiva dos membros com relação à filosofia promovida pelo Movimento, a qual atinge as EJs, permanecendo entre os Empresários Juniores e regendo suas ações, como pode ser observado na 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].

Diante das análises dos conteúdos, conclui-se que a participação em uma Empresa Júnior, de acordo com os membros, configura-se não apenas uma atividade profissional, mas um ideal representado pela sua filosofia e conduta e, apesar de perceberem contrapontos e possíveis melhorias, representa uma experiência positiva de desenvolvimento. Além disso, é possível concluir que os sentimentos com relação à EJ e ao MEJ são positivos, sendo mais afetivos no que tange a sua própria Empresa

Júnior; a maioria dos respondentes afirma que há semelhanças entre as Culturas Organizacionais das EJs e que a Cultura do MEJ influencia a Cultura da EJ; por fim, a percepção dos empresários sobre a Cultura do MEJ é positiva e afetiva.

#### 4.4 Fatores Internos na Cultura Organizacional

Com o intuito de triangulação dos dados e complemento da pesquisa qualitativa, aos objetos de estudo foi aplicada a escala de mensuração para coletar os resultados expostos na Tabela 2, denominados Fatores Internos da Cultura Organizacional das EJs, que foram analisados quantitativamente por meio de estatística descritiva.

Com base nos resultados, na dimensão de “Individualismo e Competição”, a EJA apresentou média maior em comparação a UniSigma, entretanto, em ambas, as médias são baixas, mas os desvios-padrão são significativos. De todo modo, a partir disso é possível inferir que, no ambiente destas EJs, aspirações individuais e competitividade são baixas, mesmo em níveis diferentes, e o esforço coletivo é priorizado em detrimento ao individual, implicando que as relações não são distantes (ALCÂNTARA et al., 2012) Os resultados reforçam a premissa de que micro e pequenas empresas possuem maior interação entre os membros com laços fortes nas relações, o que remete a percepção de ambiente familiar, critério igualmente observado nos sentimentos e fatores externos relacionadas à Cultura Organizacional, mencionados pelos membros ao retratar a sensação de pertencer a uma família ao participar do MEJ.

Tabela 2. Estatística descritiva dos fatores da escala de mensuração

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

Fonte: dados da pesquisa, 2013.

A partir dos dados do fator “Diferenciação entre sexos”, que trata da existência de privilégios para ascender a cargos melhores (ALCÂNTARA et al., 2012), observa-se médias inexpressivas, podendo ser inferido que nas EJs o índice de distinção entre homens e mulheres não representa um fator caracterizador da Cultura Organizacional destas empresas. Essa

configuração demonstra que este tipo de organização preza mais pelas pessoas do que pela captação de recursos financeiros, visualizando os sexos de forma igualitária em várias esferas sociais (MOTTA; CALDAS, 1997).

Para a dimensão de “Estruturação das tarefas”, a EJA e a UniSigma apresentaram médias significativas, 3,26 e 3,86, respectivamente. Este fator pode ser apontado como forte componente da Cultura destas empresas, tendo em vista, a expressividade de sua incidência quando relacionado aos outros fatores pesquisados. Isso evidencia alto potencial na forma de executar tarefas detalhadas com a existência de procedimentos e preferência por estruturação dessas atividades (ALCÂNTARA *et al.*, 2012).

O fator “Planejamento” apresenta fortes indícios que as atividades e reuniões são planejadas e que há normas para a maioria das atividades realizadas (ALCÂNTARA *et al.*, 2012). Esses resultados podem ser confirmados pelas altas médias obtidas na EJA, 4,02 e desvio-padrão 0,67, e na UniSigma, 3,90 e desvio-padrão 0,97, demonstrando presença significativa do planejamento no cotidiano destas empresas, e, conseqüentemente, nos traços culturais prevalentes em seus ambientes, sendo, no caso, mais incidente na EJA.

As Empresas Juniores não oferecem vínculo empregatício e não buscam lucratividade, caracterizando um trabalho não remunerado. Contudo, é possível ocorrerem demissões e advertências, por condutas e ações incorretas do ponto de vista profissional e social, apesar de esse fato ser raro nesse contexto, acontecem afastamentos de pessoas. Assim, no que se refere ao fator “Apreensão”, há indícios de que o sentimento de ameaça de perder o emprego e o cotidiano de trabalho tenso não se encontram no ambiente organizacional das EJs, de forma que esse fator não pode ser atribuído como característica da Cultura Organizacional. Essa inferência pode ser reforçada pelas médias baixas da EJA, 1,74, e UniSigma, 1,66.

Em relação ao fator “Trabalho em grupo”, as significativas médias da EJA, 4,53 e desvio-padrão 0,58, e UniSigma, 4,14 e desvio-padrão 1,08, apresentam forte indício da existência desta característica na Cultura Organizacional destas empresas. Esta dimensão refere-se à ideia de sociedades coletivas, a predominância de trabalho em grupo e a mútua ajuda entre os colaboradores na realização das atividades, remetendo a presença do companheirismo no ambiente organizacional (ALCÂNTARA *et al.*, 2012). Desta forma, pode-se inferir que as EJs prezam por equipes uniformes e focadas no alcance dos objetivos comuns.

Por fim, o fator “Centralização de poder”, apresentou médias pouco significativas de 2,94 para EJA e 2,07 para a UniSigma, quando relacionada as dimensões analisadas. Os resultados,

inexpressivos para este fator, apontaram índices maiores na EJA. Conclusivamente, no contexto do MEJ, que visa o aprendizado e desenvolvimento dos seus membros, a centralização das decisões e influência baseada no nível do cargo vão de encontro aos objetivos do movimento. Portanto, pode-se inferir que esta característica não possui indícios expressivos para ser configurada como parte da Cultura Organizacional das EJs.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa objetivou a configuração da Cultura Organizacional das Empresas Juniores por meio da identificação e análise de suas perspectivas e possíveis influências do Movimento Empresa Júnior no Brasil em seus traços culturais. Com base nisso, para identificação e análise das perspectivas de Martin (1992) e influências do MEJ sobre as EJs, foram escolhidas duas Empresas Juniores no Estado da Paraíba, pertencentes à IES Federais do curso de Administração, propiciando o alcance do objetivo mediante estudo de caso dessas empresas, confrontando de informações qualitativas, conteúdos relatados, e quantitativas, aplicação de escala e análise estatística.

As EJs apresentaram características semelhantes com relação aos sentimentos com sua EJ e com o MEJ e opiniões similares sobre a percepção da Cultura do MEJ e a influência que tem no ambiente organizacional das EJs, além disso, demonstram resultados estatísticos semelhantes para os diversos fatores da escala de mensuração utilizada. Em função disso, é possível inferir que há fortes indícios que a Cultura Organizacional do MEJ é tão forte e consolidada que as EJs apresentam posicionamentos intimamente semelhantes em questionamentos relacionados à sua essência e Cultura Organizacional.

Com base nas abordagens de Martin (1992), o estudo identificou a coexistência das perspectivas de integração e diferenciação nas empresas pesquisadas, com indícios mais significativos para integração na UniSigma e diferenciação para a EJA. A perspectiva de integração pôde ser constatada a partir dos valores disseminados pelo MEJ presentes nos conteúdos relatados, nos quais os membros das EJs referiam-se sempre aos temas de forma constante e reforçando as interpretações uns dos outros, apresentam os mesmos valores, a mesma compreensão e comprometimento unicidade da empresa e do movimento, com poucas opiniões adversas no grupo.

Da mesma forma, a maioria dos membros referiu-se às empresas que pertenciam como “minha EJ”, demonstrando que existe um consenso nos discursos e, ao serem membros da mesma EJ, apontavam sentimentos semelhantes. Um aspecto identificador da integração foi a presença da

palavra “família”, na pesquisa qualitativa e quantitativa, representada por resultados estatísticos inexpressivos, de acordo com os pontos de concordância da escala, nas dimensões “Individualismo e competitividade” e “Centralização de poder” que, segundo Alcântara et al. (2012), confirma a característica familiar das micro e pequenas empresas.

Em relação à diferenciação, divergências puderam ser identificadas nas colocações, a partir de posições contrárias e negação de sentimentos e valores disseminados pelo movimento e apontados pela maioria dos membros, implicando subculturas e ambiguidade entre os grupos, incongruências nas ações e formas de resistência (MARTIN, 1992; CARRIERI; PIMENTEL, 2005).

Para os sentimentos relacionados à EJ de origem, a minoria retratou aspectos adversos como “cansado e sobrecarregado” e, em relação ao MEJ, mencionaram “curiosidade e desconfiança”. No que tange as opiniões sobre a semelhança entre a cultura das EJs, os grupos que caracterizam a perspectiva de diferenciação nas Culturas destas empresas mencionaram: “Porque muitas EJ's são entendidas como organizações separadas, sem espírito de união” [E17, Q7]; para percepção da cultura organizacional do MEJ relataram: “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 confirmam aspectos de diferenciação. A perspectiva de fragmentação não apresentou indícios fortes para ser caracterizada como um fator inerente a Cultura Organizacional das Empresas pesquisadas.

As análises quantitativas apontam fortes indícios para a presença dos traços culturais de estruturação de tarefas, planejamento e trabalho em grupo, enquanto, individualismo e competitividade, diferença entre sexos, apreensão e centralização de poder apresentam médias muito baixas e inexpressivas quando comparadas as outras dimensões, não podendo ser inferidas como características da Cultura destas empresas. Esses resultados confirmam as análises realizadas a partir dos conteúdos relatados pelos membros.

Desta forma, a pesquisa permite inferir que, a partir do estudo do caso, a Cultura Organizacional das EJs é semelhante em aspectos relacionados aos valores disseminados pelo MEJ e, portanto, que há forte influência deste movimento em suas ações, objetivos e traços culturais, de forma a unificar posicionamentos dos membros das empresas. 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 apresentou significativa contribuição teórica, com base na importância e necessidade da discussão e compreensão da Cultura Organizacional, principalmente, em um contexto de micro e pequenas empresas no cenário brasileiro, especificamente na realidade empresarial Júnior, além de permitir a reestruturação de padrões de gestão e organização, sobretudo pela sua atuação no processo de ensino, pesquisa e extensão em Administração.

Como limitação do estudo é possível citar diferença de contextos entre os objetos, tendo em vista que a EJA pertence ao curso de 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. Além disso, é importante ressaltar que o estudo limitou-se a uma região apenas, sendo necessário confrontar dados de EJs de outras regiões para analisar se há influências deste tipo no comportamento da Cultura das empresas, como ressaltado por Muzzio e Costa (2012). Por fim, para estudos futuros, indica-se investigar diferenças internas entre EJs para explicar a predominância de uma perspectiva sobre outra em um mesmo movimento e de diferentes regiões e cursos, com o intuito de captar influências regionais e de áreas profissionais na cultura organizacional.

## 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. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 3, p. 36- 57, 2013.

ALVESSON, M. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Ed. 70, Lisboa, 1977.

BRASIL JÚNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. *Censo e Identidade*. 2012. Disponível em: <http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>. Acesso em: 10 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. *DNA Júnior*. 2012. Disponível em: <http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>. Acesso em: 13 jul. 2013.

CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 137 – 166, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*. *Academy of Management*, v. 14, n. 4, 1989.

EJA Consultoria – Empresa Júnior de Administração UFPB. Disponível em: <http://www.ejaconsultoria.com/#!clientes>. Acesso em: 14 jul. 2013.



JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4, p. 602-611, 1979.

KARIMI Y; LATIFAH, S.; KADIR S. A. The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company. *American Journal of Industrial and Business Management*, v. 2, n. 4, p. 205-216, 2012.

LIMA, L.; SILVA, L. E. P., HOROSTECKI, F. *Cultura Organizacional*. VIII SEGET, 2003.

LOPES JÚNIOR, E. P.; PAIVA, T. A.; MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. *Revista de Administração Pública - RAP*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1821-45, 2011.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração de Empresa – RAE eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002.

MARTIN, J. *Cultures in organizations – Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MUZZIO, H; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. *Caderno EBAPE*, Rio de Janeiro, 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 Curitiba*, v. 7, n. 7, 2006.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PICCHIAI, D. Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 35-52, 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, 2012.

ROBBINS, S. 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 – 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, Campo Limpo Paulista*, v. 4, n. 3, p. 53-72, 2010.



SCHEIN, E. H. Organizational culture and leader ship. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, cap. 13, p. 407, 2004.

UNISIGMA. Disponível em: <http://www.unisigma.com.br/site/>. Acesso em: 14 jul. 2013.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010