

Evidências de Validade do Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional em Empresas Juniores

LUDMILA DA ROCHA COSTA

MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

LANA MONTEZANO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

FRANCISO ANTONIO COELHO JUNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS JUNIORES

1. INTRODUÇÃO

A cultura é uma rede de concepções, normas e valores que são tomadas na vida organizacional. Assim, sua criação e manutenção devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível como: ritos, rituais, mitos, heróis, histórias, gestos, artefatos, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias. Fleury (1987; 1996) relata que a cultura organizacional é um poderoso mecanismo de controle que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, internalizando uma imagem positiva dela.

O conhecimento acerca do funcionamento da dinâmica organizacional por parte dos gestores é essencial, visto que um mesmo método gerencial, aplicado em realidades distintas, pode ter resultados diferentes, e a cultura presente na empresa em que o método gerencial foi desenvolvido pode ser a grande responsável pelo efeito positivo ou negativo (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1998). É possível decifrar e interpretar os padrões culturais de uma organização analisando as políticas explícitas e principalmente as implícitas de recursos humanos (FLEURY, 1996).

No final da década de 1980 ocorreram diversas mudanças na sociedade brasileira que influenciaram a vida social e conseqüentemente as universidades, trazendo uma nova concepção. A nova fase marcou a necessidade da produção e socialização de conhecimento, sendo os projetos de extensão uma forma de suprir essa lacuna. Por meio deles os alunos aprofundariam o conhecimento por meio de pesquisas e projetos, impactando não apenas a esfera interna como também a sociedade, extrapolando os limites geográficos e institucionais da universidade (NASCIMENTO; SANTOS, 2016).

Um exemplo de projeto de extensão são as empresas juniores que são um fenômeno que está se consolidando cada vez mais no âmbito acadêmico, e podem ser consideradas como organismos oficiais de avaliação e acompanhamento do Ensino Superior, sendo cada vez mais incentivadas e consideradas como uma iniciativa indispensável no processo de formação dos estudantes. O reconhecimento das organizações no contexto acadêmico, nos organismos oficiais de avaliação e acompanhamento do Ensino Superior, são fatores que tornam a experiência um diferencial no processo de formação do estudante (LOPES; LOPES; LIMA, 2007).

As empresas juniores têm sua relevância em campos de pesquisa em função de contribuírem para o crescimento de competências empreendedoras de futuros profissionais, uma vez que a cultura organizacional estimula os participantes na geração de ideias e produção de resultados criativos (BARBOSA; NETO; MOREIRA; BIZARRIA, 2015). Com a evolução do Movimento Empresa Júnior (MEJ), essas empresas passaram a ter alto impacto na sociedade, em função de desenvolverem o empreendedorismo e a prática gerencial em estudantes universitários para prepara-los ao mercado de trabalho (LAGINHA, 2017). Com isso, essas empresas precisam ser melhor compreendidas e incentivadas, bem como a compreensão de dimensões da cultura organizacional das EJs que subsidiam o desenvolvimento de competências e atividades que alinham a teoria e a prática. Devido ao crescimento da importância das Empresas Juniores nas últimas duas décadas, parte da população economicamente ativa com nível superior no Brasil teve uma experiência profissional em EJs. Além do impacto que essas empresas trazem para a sociedade e para o mercado, elas contribuem

também para o desenvolvimento profissional das pessoas que por elas passam, uma vez que sua filosofia é de caráter educacional (CAMPOS; TEIXEIRA, 2007).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O ambiente organizacional de empresas juniores possui um contexto diferente devido principalmente ao seu objetivo básico, que não é o lucro, e sim a formação de profissionais (OLIVEIRA, 2011). Com isso, mesmo que essas organizações estejam ganhando mais mercado, ainda são escassos estudos empíricos relativos a cultura organizacional considerando essa realidade específica das EJs e que discutam essas particularidades.

Oliveira (2011), ao desenvolver uma escala de cultura organizacional específica para o contexto de empresas juniores brasileiras, sugere a replicação e revalidação do instrumento, tendo como base percepções de outros empresários juniores, em outro momento temporal. Considerando que a escala foi construída e aplicada em 2011, e as empresas juniores apresentam alta rotatividade de trabalhadores, este estudo pretende verificar evidências de validade do instrumento elaborado por Oliveira (2011) no contexto atual, o que permitirá identificar possíveis mudanças nas dimensões da cultura e comparação dos resultados.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo verificar evidências de validade de uma escala de Cultura Organizacional em Empresas Juniores, bem como identificar as dimensões culturais presentes nas EJs brasileiras, na percepção dos alunos que trabalham nessas organizações.

Com isso, o presente estudo contribuirá com a identificação das características e das configurações da cultura organizacional das empresas juniores, bem como corroborar para a melhor compreensão de empresas juniores, conforme recomendado pela literatura (LAGINHA, 2017), inclusive relacionadas ao tema de cultura organizacional (CARRIERI; PIMENTEL, 2005; OLIVEIRA, 2011).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta Seção serão apresentados os principais conceitos e dimensões de cultura organizacional, bem como artigos empíricos sobre esse fenômeno no contexto de empresas juniores.

3.1 Definição de Cultura Organizacional

O bom desempenho da organização depende de vários fatores como estrutura, tecnologia e estilo de liderança, mas principalmente do conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos seus membros. Nessa linha, a cultura organizacional é tida como variável interna, compreendendo a importância dos fatores culturais no sucesso e implementações de ações estratégicas (FLEURY, 1987). O Quadro 1 apresenta duas definições sobre cultura organizacional.

Quadro 1 – Definições de cultura organizacional

Referência	Definição de cultura organizacional
Fleury (1996, 117)	“Conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”
Schein (2009, p.1)	“Fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas e normas que orientam e restringem o comportamento.”

A cultura pode se manifestar por meio de três diferentes níveis, os artefatos visíveis, valores de suporte e pressupostos básicos. O primeiro deles é composto por aspectos como a arquitetura, linguagem, tecnologia, maneira de vestir e documentos públicos. Os valores explicam e decifram os atos dos membros da organização e por fim os pressupostos básicos que se situam no último nível e compõem as manifestações culturais invisíveis, inconscientes e difíceis de ser desvendadas. Por se tratar de um nível mais profundo, o terceiro nível tem o processo de assimilação mais longo, porém é o principal responsável pelo modo como os membros sentem, percebem e pensam a organização (SCHEIN, 2009).

A cultura é um fenômeno difuso e singular em cada organização e sofre influências internas e externas. Além disso, transpassa diversos níveis da empresa (PRETTIGREW, 2015), pois é resultado do compartilhamento de experiências, percepções, emoções e afetos no trabalho e constrói, ao longo do tempo, uma realidade social compartilhada pelos membros da organização (SCHEIN, 2009). A transformação da cultura organizacional passa pela modificação de paradigmas historicamente consolidados, que geram uma zona de conforto natural dos grupos sociais. A cultura guia essa zona de conforto e restringe o comportamento dos membros de um grupo por meio dos padrões sociais compartilhados pelo próprio grupo social. A cultura é o valor de referência daquilo que vale em relação àquilo que não vale no contexto de um determinado ajuntamento social.

Dessa forma, para identificar, modificar ou gerir a cultura é necessário ter conhecimento das dimensões que compõem esse fenômeno em uma organização. Para fins deste trabalho, serão abordados os valores, o universo simbólico da cultura organizacional, as normas, regras, padrões e influência das relações de poder.

3.2 Dimensões da Cultura Organizacional

As pessoas acreditam que seus locais de trabalho devem atender as necessidades biológicas e psicossociais, que são primordiais para sua sobrevivência e do grupo, bem como procuram uma organização que esteja de acordo com seus princípios e metas pessoais e sociais (TAMAYO, 2005). Nesse sentido, os indivíduos buscam trabalhos que convergem seus valores, criando condições favoráveis para construção e controle do bem-estar da organização e do trabalhador.

Os valores são como ideias dominantes, sendo uma das fontes da cultura, e se manifestam na linguagem usada e no pensamento, consolidando o desenvolvimento da empresa em longo prazo (NORMANN, 1993). Além disso, orientam o comportamento operacional no cotidiano da organização e em diversos assuntos afetando a eficiência, a energia dos trabalhadores (NORMANN, 1993) e a rotina da empresa (TAMAYO; GONDIM, 1996). Os valores não só correspondem a uma das formas de manifestação cultural como também representam a parte central da cultura, uma vez que os valores pessoais são construídos na infância de forma implícita e não consciente e esses são dificilmente modificados ao passar do tempo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV 2005).

Para Silva e Zanelli (2008) os valores podem ser classificados em dois níveis: os valores arraigados, que fazem parte do indivíduo, são estáveis e duradouros; e os esposados relacionados às atitudes, sendo a reação da pessoa de acordo com o que se espera ser certo ou desejável em determinadas situações. Assim, os valores possuem um impacto significativo na vida dos indivíduos e, de maneira perceptível ou não, os valores influenciam as decisões e escolhas humanas.

Em um estudo realizado em uma empresa estatal, Fleury (1996) identificou a existência de uma identidade organizacional que era compartilhada pelos empregados pertencentes aos diversos níveis hierárquicos. Essa identidade envolvia comportamentos e símbolos bastante

visíveis, como “uniforme, refeitórios comuns aos empregados, tratamento informal entre chefes e subordinados” (FLEURY, 1996, p. 113). Além disso, os resultados indicaram que os valores e ideias compõem a identidade, mediando as relações de trabalho.

A partir desses dados, compreende-se que as relações de trabalho possuem um nível simbólico que constrói a identidade organizacional, atribui significações e tem a capacidade de ordenar, de forma oculta e instrumentalizada, as relações entre as diferentes categorias, agindo como elemento de comunicação e consenso. Nesse cenário, os elementos simbólicos de uma organização são considerados importantes para análise e entendimento dos padrões de relações de trabalho (FLEURY, 1996). O universo simbólico pode ser algo muito significativo para algumas organizações e essa ligação pode estar relacionada com a profissão e com o modelo de gestão.

O modelo de relacionamento do líder de um grupo influencia na forma que ele gerencia uma equipe e, dependendo do perfil desse indivíduo, pode ser que ele imponha suas crenças, percepções e comportamentos para os demais membros (KETS DE VRIES; MILLER, 1984; 1987). Com a evolução do grupo, as normas são gradualmente negociadas resultando as suposições básicas iniciais dos membros influentes, além das vivências laborais e percepções do grupo sobre o ambiente de trabalho.

O processo de socialização dos membros de uma empresa é o começo da padronização e construção de um perfil ideal. Empresas com manuais que buscam a padronização dos processos acabam por padronizar comportamentos, como normas de vestimenta, de comunicação, de trabalho, entre outros. Assim, o grande número de regras e normas de uma empresa pode corresponder a uma cultura muito forte, podendo anular a subjetividade dos membros e camuflar as relações de poder (LOURENÇO, 2016).

Já o poder como dimensão da cultura organizacional surgiu principalmente pelo crescimento das organizações e, conseqüentemente, necessidade da descentralização do poder. Essa partilha do poder com outros funcionários, chamados de “influenciadores internos”, normalmente ocorre com profissionais com habilidades complementares e desejáveis pela organização. Por outro lado, a organização também sofre influências externas, que podem moldar as normas e relações de poder dentro da empresa (BERTERO, 1996). Dessa forma, as regras, padrões e as relações de poder moldam a cultura organizacional e auxiliam a compreensão do comportamento dos indivíduos na organização.

3.3 Estudos Sobre Cultura Organizacional Em Empresas Juniores

Em busca de analisar de forma mais específica a cultura organizacional em empresas juniores e embasar os resultados desta pesquisa, realizou-se uma revisão dos estudos empíricos realizados no âmbito nacional sobre o tema. Utilizou-se a base de periódicos da CAPES, anais do EnANPAD e bancos de monografias nas áreas de Administração e Psicologia e as palavras-chave: “cultura organizacional” combinada com “empresa júnior”, “empresas juniores” e “EJ”. O recorte temporal foi de 2008-2017 e foram encontradas três pesquisas.

O primeiro estudo foi de Oliveira (2011) que objetivou a construção e validação de um instrumento de diagnóstico da cultura organizacional em empresas juniores. Foi elaborado um questionário com 63 itens que abordou diferentes dimensões de cultura. O questionário foi aplicado com empresários juniores de diferentes estados do país e alcançou uma amostra de 330 respondentes. Foram obtidos bons índices psicométricos, tendo KMO de 0,854 e variância total explicada de 29,31%. Como principais resultados, houve uma redução do número de itens para 55 e a autora encontrou com bons índices de consistência interna e cargas fatoriais. A melhor solução encontrada foi a de quatro fatores, a saber: “relações de poder” (17 itens; $\alpha=0,85$), “crenças e comportamentos compartilhados” (10 itens; $\alpha=0,74$), “normas e condutas” (9 itens; $\alpha=0,60$) e “relação indivíduo, grupo social e organização” (19 itens; $\alpha=0,88$).

O segundo estudo analisado investigou a cultura organizacional de uma empresa júnior e as consequências no cotidiano dos alunos. Lourenço (2016) utilizou como base a proposta metodológica de Fleury (1996) e orientações de Freitas (1991), de que a compreensão da cultura deve abordar temas como desenvolvimento do processo de socialização de novos integrantes, o histórico das organizações e as práticas de recursos humanos. A pesquisa foi realizada em uma empresa júnior do estado de Minas Gerais durante dois semestres letivos, seguindo uma orientação epistemológica interpretativa de caráter qualitativo. Foram realizadas 18 entrevistas com membros efetivos, *trainees* e estudantes desligados. O trabalho utilizou três fontes de dados: observação dos participantes por meio do método etnográfico, pesquisa documental dos manuais organizacionais, relatórios, arquivos e entrevistas em profundidade.

Como resultado, Lourenço (2016) identificou que a cultura organizacional em empresas juniores é um poderoso mecanismo de controle, que visa homogeneizar maneiras de pensar e comportamentos na organização. Além disso, outros elementos que se destacaram foram o envolvimento com atividades operacionais e a superficialidade nas atividades, ou seja, o estudante acaba se atendo excessivamente a detalhes e acaba não visualizando a essência do trabalho que está realizando. Devido aos diversos manuais e ao processo de socialização os membros são levados a padronização e construção de um perfil ideal que anula a subjetividade e mascara as relações de dominação. Apesar desses resultados, a dedicação dos estudantes e a vontade de trabalhar foram ressaltados, mesmo faltando maior orientação dos professores.

A terceira pesquisa analisada construiu um instrumento para compreender a relação entre as dimensões da cultura na aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais no exercício das atribuições. Queiroz (2017) obteve uma amostra de 103 respondentes, entre membros e ex-membros, de uma empresa júnior da Universidade de Brasília. Os resultados indicam que quanto maior a identificação com os princípios da empresa, maior o significado atribuído ao trabalho. A segunda conclusão foi que os valores pessoais, quando em convergência com os princípios da empresa, contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais e compartilhamento de crenças, percepções e afetos com os demais indivíduos. Por fim, os resultados da correlação indicaram que quanto maior a satisfação do membro em pertencer a empresa júnior, maior identificação do estudante com os valores organizacionais, o que leva, ao longo do tempo, à orientação de comportamentos.

A partir desse levantamento, pode-se confirmar a lacuna de pesquisa sobre a temática, uma vez que dos três estudos, dois foram monografias e um artigo foi publicado em evento, além de que duas pesquisas foram estudos de casos de uma única empresa júnior.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, quantitativa, de recorte transversal.

A população da pesquisa foram os empresários juniores brasileiros que compõe o Movimento Empresa Júnior (MEJ). As empresas juniores surgiram no ano de 1967 na ESSEC – *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* em Paris na França para ter a vivência empresarial antes da conclusão de seus cursos. Já o MEJ chegou ao Brasil em 1987 orientado por João Carlos Chaves, Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo para alunos do curso de administração. Segundo dados da Brasil Júnior (2016), aproximadamente 15.777 empresários juniores atuam em 444 empresas federadas. Em 2016 foram realizados 4.865 projetos atendendo principalmente micro e pequenas empresas faturando um total de R\$ 11.096.620,77. Os membros do MEJ têm idade média de 20,9 anos, 54% cursam engenharia e 52,7% são homens. Uma característica das empresas juniores é a alta rotatividade, que segundo a Brasil Junior (2016) corresponde a uma média de 19 meses, fator que influencia na cultura desse modelo de organização.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário eletrônico, sendo utilizado o instrumento elaborado por Oliveira (2011) especificamente para abordar a realidade das empresas juniores. O instrumento foi estruturado em duas partes: (i) caracterização da amostra com cinco perguntas (curso, EJ, tempo de EJ, sexo e idade), e (ii) a escala de cultura organizacional com 55 itens, associados a uma escala tipo Likert de 10 pontos, na qual “1” correspondia a “Discordo totalmente” e “10” a “Concordo totalmente”. A aplicação do instrumento durou quatro semanas e ocorreu por meio da plataforma *Google Forms*, sendo encaminhado para EJs de todas as regiões do Brasil, visando obter respondentes de diversos cursos, de organizações com diferentes níveis de maturidade de gestão, número de membros e tempo de mercado. Foram encaminhados cerca de 950 *e-mails*, para membros e *e-mails* institucionais das empresas juniores, que foram reiterados em um prazo médio de 10 dias.

A composição da amostra se deu de forma não probabilística por conveniência, a partir da participação voluntária dos respondentes, sendo necessária uma amostra mínima de 275 respondentes, considerando o critério proposto por Pasquali (2001) de 5 a 10 respostas por item. A amostra final foi de 297 participantes, atendendo ao requisito mínimo proposto por Pasquali (2001), de mais de 5 itens de respostas por item, considerando que o instrumento já possuía evidências de validade em estudo anterior (Oliveira, 2011). Os respondentes foram de 21 Estados, sendo que não foram obtidas respostas de empresários juniores dos seguintes estados: Acre, Amazonas, Amapá, Maranhão, Rondônia e Roraima.

Obteve-se resposta de membros de 135 empresas juniores de 58 cursos distintos, sendo os com maiores recorrências os de Engenharias (37,5%) e de Administração (23,6%). A amostra compreendeu respondentes com idades entre 17 e 49 anos, sendo a maioria (70,3%) na faixa de 19 a 22 anos; 50,8% foram do sexo masculino; 50,7% tem até 1 ano de trabalho na EJ, 36,4% tem de 1 a 2 anos e apenas 12,9% trabalham na organização há mais de 2 anos. Pode-se perceber que a maior representatividade da amostra quanto ao sexo e cursos de engenharia está alinhada às maiores recorrências da população, de acordo com os dados da Brasil Júnior (2016).

Os dados coletados foram tabulados e analisados utilizando estatística descritiva, como média, desvio padrão, frequência e coeficiente de variação, e análise fatorial exploratória (AFE). Foram identificados casos omissos na avaliação dos itens da escala, os quais foram tratados com substituição pela média. Os itens não apresentaram normalidade em suas distribuições, o que não gera problema devido a robustez da AFE à violação desse tipo de pressuposto (HAIR *et al.*, 2009). Os critérios utilizados para identificação de evidências de validade foram o KMO, o *scree plot*, a variância explicada, *eigenvalues*, cargas fatoriais acima de 0,40 (HAIR *et al.*, 2009; FIELD, 2009), e índice de consistência interna (alfa de Cronbach).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente foi verificada a existência de fatorabilidade do instrumento, no qual obteve-se um índice de KMO de 0,88, considerado como ótimo (Damásio, 2012), além do teste de Esfericidade de Bartlett’s ser significativo ($\text{sig}=0$) o que permitiu a adoção da Análise Fatorial Exploratória para redução do número de fatores do instrumento.

Para a fatoração foi utilizado inicialmente o método PCA (*Principal Component Analysis*) com rotação oblíqua, que visa reduzir o número de variáveis para se ter uma representação mais compacta do fenômeno. Após a verificação preliminar da estrutura da escala, utilizou-se o método de extração *Principal Axes Factoring* (PAF – “principais eixos fatoriais”), com rotação oblíqua, para fornecer a estrutura de fatoração da escala, conforme indicado por Hair *et al.* (2009). Considerando o critério dos *Eigenvalues* acima de 1, foram identificados 13 fatores.

Então foi realizada a análise da variância explicada, com vistas a verificar o número máximo de fatores que poderiam ser extraídos, levando em consideração apenas os fatores com porcentagem acima de 3%, conforme orientado por Hair *et al.* (2009). Nesse caso, o número máximo de fatores da escala seria 3. Por fim, foi analisado o *scree plot*, em que quando o ângulo de inclinação se aproxima de uma reta horizontal, é um indicativo do número máximo de fatores (HAIR *et al.*, 2009). Conforme apresentando na Figura 2, o número máximo de fatores seria 3 ou 4.

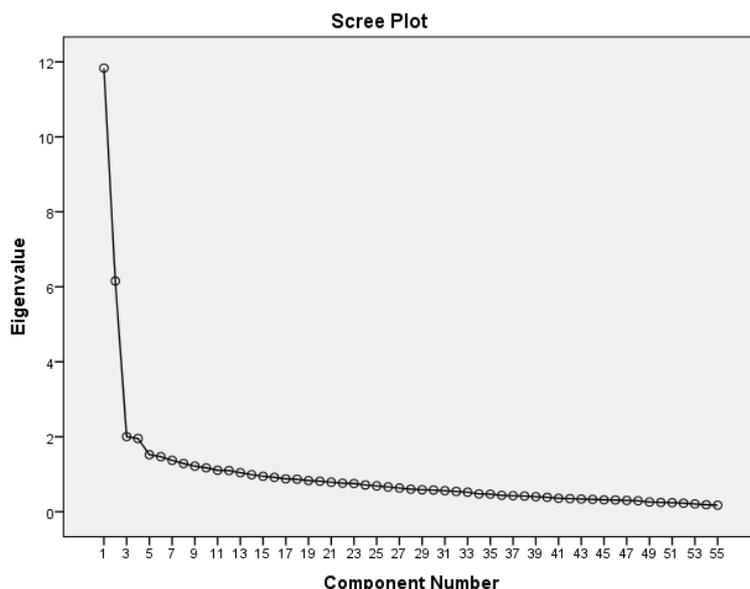


Figura 1. *Scree Plot* – Escala de Cultura organizacional
Fonte: Dados da pesquisa (Output do SPSS).

Após avaliação pelos diferentes critérios para identificação da quantidade de fatores, foi forçada a análise com 1, 2, 3 e 4 fatores para averiguar os índices de consistência interna e fatoração dos itens. A extração com 1 e 2 fatores apresentaram altos índices de consistência interna, porém devido ao grande número de variáveis, as dimensões criadas não apresentaram consistência teórica. Quando forçada a extração com 4 fatores, a consistência interna do fator 4 foi 0,595 considerado um valor baixo, além da distribuição dos itens entre os fatores ficarem desproporcionais e sem consistência teórica entre os itens agrupados em um mesmo fator.

Assim, optou-se pela estrutura com 3 fatores, pois aprestou os melhores índices estatísticos e distribuição dos itens em fatores com maior aderência teórica. A variância total explicada foi de 36,77%, valor um pouco maior do que na pesquisa de Oliveira (2011). Nessa estrutura de fatores, 11 itens que compunham a escala original de Oliveira (2011) foram excluídos da análise fatorial, ou por falta de convergência com a nova estrutura trifatorial ou por apresentarem cargas fatoriais inferiores a 0,40. Após a eliminação das variáveis, a estrutura final da escala de cultura organizacional resultou em 44 itens e 3 fatores. Os resultados da análise fatorial estão resumidos no Quadro 2.

Quadro 2 - Resultados da análise fatorial exploratória (continua)

Fator	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
1. Auto monitoramento e relação dos indivíduos no grupo social e na organização	23,65%	38. As pessoas buscam melhorar seu desempenho.	0,701	0,886
		55. Os membros demonstram prazer em trabalhar na gestão da empresa.	0,684	
		7. Os membros desenvolvem senso de responsabilidade quando começam a trabalhar na empresa.	0,653	
		22. Os membros possuem uma imagem positiva da Empresa.	0,65	
		23. É motivo de orgulho pertencer à empresa.	0,638	
		49. Os membros apresentam uma característica de auto-cobrança.	0,611	
		32. O desenvolvimento (pessoal, profissional e técnico) se dá de forma muito rápida.	0,595	
		48. O trabalho dos membros é pautado pelos valores da empresa.	0,567	
		50. Os membros trabalham para superar padrões criados com base na imagem de pessoas que admiram.	0,553	
		16. Independente do perfil que possuam, as pessoas passam a adotar comportamento padrão compartilhado pelos membros da empresa.	0,524	
		35. Os membros têm conhecimento sobre o funcionamento global da empresa.	0,52	
		34. Existem políticas e práticas organizacionais que valorizam o desenvolvimento dos membros.	0,516	
		54. O carisma das lideranças é muito valorizado.	0,499	
		6. Existe respeito à hierarquia.	0,495	
		52. Existe ligação emocional entre líderes e liderados.	0,465	
		2. Crenças e comportamentos compartilhados	10,38%	
5. Existe uma pressão tanto pelos pares quanto pelas lideranças para atender expectativas e superá-las.	0,447			
43. Existem relações de conflito e poder entre membros e áreas funcionais.	0,665			
17. Existem membros que se acham melhores que os outros.	0,635			
11. Existem boatos e fofocas no ambiente de trabalho.	0,623			
27. Pertencer à empresa é motivo de pressão constante.	0,612			
44. O relacionamento entre diferentes perfis causa conflitos negativos.	0,612			
14. Existem crenças compartilhadas quanto à existência de fadiga e estresse constantes.	0,603			
9. Membros que dão prioridade a vida pessoal costumam ser mal vistos.	0,487			
1. Os membros acreditam que não há tempo para outras atividades que não sejam relacionadas ao trabalho.	0,463			
13. O ambiente é competitivo.	0,456			
2. O estilo de vida dos membros é influenciado por sua carga de trabalho.	0,427			
30. Existe a crença de que a Empresa é tudo para seus membros.	0,427			
29. É preciso transmitir uma postura excessivamente séria para ser considerado profissional.	0,407			

Quadro 2 - Resultados da análise fatorial exploratória (continuação)

Fator	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
3. Relações de poder	2,73%	40. As opiniões dos membros são consideradas e influenciam a tomada de decisão.	0,748	0,882
		19. Há abertura, pela chefia, para que os membros relatem fatores de insatisfação com a empresa.	0,673	
		47. Conflitos positivos são valorizados.	0,667	
		28. As pessoas têm liberdade de colocar seu ponto de vista em reuniões e discussões.	0,611	
		45. Os conflitos negativos que emergem são resolvidos.	0,61	
		46. Divergência de opiniões são vistas como conflitos positivos.	0,608	
		25. Os membros estão dispostos a ajudar uns aos outros.	0,604	
		12. O clima social é de confiança e respeito mútuo.	0,593	
		33. Existe um ambiente informal de aprendizagem e experimentação.	0,537	
		26. A amizade é valorizada.	0,524	
		42. Os membros acreditam que devem participar do processo decisório da empresa.	0,516	
		51. Há suporte por parte das lideranças e estrutura formal para a implementação de mudanças.	0,512	
		24. As áreas funcionais possuem autonomia pra planejamento e ação.	0,487	
		4. A promoção da qualidade de vida é uma preocupação da empresa.	0,445	
		41. As mudanças são implementadas de maneira natural.	0,433	

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro fator corresponde aos itens de “Automonitoramento e relação dos indivíduos no grupo social e na organização” com 17 itens, apresentando consistência interna de 0,886. As variáveis do fator apresentaram cargas entre 0,701 e 0,447, tendo como base teórica Schein (2009) trazendo a cultura como um fenômeno que nos cerca em todas as horas, seja nos grupos sociais como no meio organizacional, onde a cultura é moldada pelas condutas e um conjunto de estruturas, rotinas e normas que guiam os comportamentos. Esse fator está ligado com a aderência do indivíduo aos valores da EJ, com sua busca pelo desenvolvimento dentro da organização, como também a promoção da imagem da empresa nos meios em que os membros atuam e do seu impacto na vida pessoal, profissional e do grupo.

O segundo fator, “Crenças e comportamentos compartilhados”, é composto por 12 itens, apresentando índice de consistência interna de 0,832 e cargas fatoriais entre 0,665 e 0,407. O fator vai ao encontro de Prettigrew (2015), que afirma que as crenças e pressupostos definem como a empresa conduz seus negócios, tendo um papel fundamental na cultura da organização, tornando-se algo singular. Os comportamentos dos membros na EJ, a forma como lidam com os momentos de pressão e estresse são comportamentos que podem expressar esse fator, características que podem ser exclusivas de algumas empresas ou bastante parecidas em outras.

O terceiro e último fator diz respeito as “Relações de poder”, composto por 15 itens e indicando índice de consistência interna de 0,882, com cargas fatoriais variando de 0,748 a 0,433. O fator corrobora o estudo de Bertero (1996) ao citar que a cultura organizacional pode ser compreendida por meio das relações de poder, seja ela para manutenção ou alteração da cultura ou o poder dos fundadores para manifestar as crenças, valores e visões dos negócios e de seus funcionários na organização. Esse terceiro fator diz respeito principalmente às relações

interpessoais, de amizade, entre membros de diferentes cargos e áreas, como os membros da EJ reagem aos conflitos visto que é um ambiente de constante aprendizado e troca de ideias.

Ao comparar a estrutura de fatores do resultado desta pesquisa com a de Oliveira (2011), percebe-se que houve a manutenção dos fatores Relações de poder, com retirada de 2 itens, e Crenças e comportamentos compartilhados, com acréscimo de 2 itens, reforçando a presença dessas dimensões em culturas organizacionais de empresas juniores, mesmo após seis anos da realização da primeira pesquisa. O fator de Relações indivíduo, grupo e organização passou a ser denominado Auto monitoramento e relação dos indivíduos no grupo social e na organização, com redução de 2 itens, tendo a nomenclatura ampliada, mas mantendo a essência teórica do fator. Nesse caso, percebe-se que houve uma mudança na cultura organizacional, de modo a caracterizar o aspecto do auto monitoramento necessário ao empresário júnior. Por fim, o fator Normas e condições foi extinto, tendo quatro itens excluídos e os outros cinco redistribuídos nos fatores anteriores.

6. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi alcançado, tendo em vista que foram apresentadas evidências de validade estatística, a partir da consistência interna e análise fatorial exploratória do instrumento de cultura organizacional em empresas juniores. O estudo trouxe como avanços a realização de pesquisa em diversas empresas juniores do país, diferente do foco dos outros estudos realizados especificamente em uma EJ.

Os três fatores encontrados na pesquisa, “Automonitoramento e relação dos indivíduos no grupo social e na organização”, “Crenças e comportamentos compartilhados” e “Relações de poder” apresentaram dimensões da cultura relevantes para os participantes da pesquisa. Os dados sugerem que os empresários juniores possuem percepções semelhantes sobre esse fenômeno e que os fatores de fato medem a cultura organizacional, devido aos valores encontrados em suas cargas e índices de confiabilidade. Este estudo também permitiu a redução dos itens da medida, sem prejuízos da qualidade psicométrica ou da variância explicada da escala.

O primeiro fator “Automonitoramento e relação dos indivíduos no grupo social e na organização” diz respeito principalmente a aderência do indivíduo com valores da empresa e pela sua busca interior por desenvolvimento na organização e sua imagem nos diversos meios. O segundo sobre “Crenças e comportamentos compartilhados” com temas relacionados a crença na qual é passada por meio da cultura e os comportamentos que descrevem a forma na qual os membros reagem em diversas situações. Já o terceiro fator, referente as “Relações de poder”, demonstraram a influência dos líderes e liderados de diferentes áreas e a forma como defendem seus pontos de vista no ambiente organizacional.

O Movimento Empresa Júnior vem crescendo com o passar dos anos, com previsões de crescimento cada vez maior devido ao seu amadurecimento. É importante estudar a cultura organizacional para compreender se os valores que estão sendo passados estão de acordo com os propósitos do MEJ, para traçar planos de ações seja no âmbito Brasil Júnior ou específicos para a EJ, reconhecer os pontos de melhoria por meio da cultura e aumentar o envolvimento dos membros com a EJ e com o MEJ de forma que se sintam pertencentes.

Apesar do tamanho da amostra ter alcançado o critério mínimo de 5 respondentes por item para análise fatorial, uma maior quantidade de participantes poderia ter gerado melhores resultados, bem como uma amostragem probabilística.

Por fim, o presente estudo espera ter levantado questões relevantes acerca da cultura organizacional das empresas juniores, organizações que estão crescendo cada vez mais no Brasil e ganhando reconhecimento nas universidades e no mercado de trabalho. Espera-se que mais estudos sejam desenvolvidos para agregar cada vez mais conhecimento para as EJs, bem

como para as empresas do mercado. Nesse sentido, recomenda-se como agenda de pesquisa: (1) realizar o diagnóstico da cultura organizacional das empresas juniores brasileiras, identificando se existe diferenças significativas de culturas por diferentes aspectos (entre EJs público e privadas, EJs de diferentes Estados Brasileiros, percepções de cultura quanto ao tempo de participação ou tipo de EJs de cursos únicos ou multidisciplinares); (2) comparar culturas organizacionais de EJs com outros tipos de empresas ou mesmo de grupos que realizam atividades extracurriculares que desenvolvem competências durante a formação de estudantes universitários; (3) investigar a relação da cultura organizacional em EJs com outras variáveis de Comportamento Organizacional (ex: desempenho, engajamento, satisfação, entre outros); e (4) realizar estudos longitudinais para mensurar a evolução da cultura organizacional ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, F. L. S.; NETO, A. R.; MOREIRA, R. N.; BIZARRIA, F. P. A. Empresa Júnior e a formação empreendedora de discentes do curso de administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, pp. 167-189, 2015.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: **Cultura e poder nas organizações**. (pp. 29-44), Atlas, 1996.

BRASIL JÚNIOR. **Conheça o MEJ**. 2016. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>> Acesso em: 10 set. 2017.

CAMPOS, B. A; TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Relativos ao Trabalho**: um Estudo em Empresas Juniores. In: I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2007.

CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 137-166, 2005.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2ª ed. Bookman e Artmed, Porto Alegre, 2009.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 27, n. 4, out./dez. 1987.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 24, n.1, 1996.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

HAIR, J. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Bookman, 2009, 688 p.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations**: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2005.

KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. **The Neurotic Organization**: diagnosing and changing counterproductive styles of management. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. **Unstable at the top**. New York: New American Library, 1987.

- LAGINHA, A. L. M. **O Movimento Empresa Júnior e a Formação de Jovens Empreendedores: um estudo comparativo entre Brasil e França.** XX SEMEAD, São Paulo-SP, Novembro, 2017.
- LOPES, M. C.; LOPES, P.C.; LIMA, Z. A. A. Contribuição da Empresa Júnior de Administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, v. 8, n.1, 2007.
- LOURENÇO, C. D. S. **Desvendando a Cultura Organizacional de uma Empresa Júnior: Controle e Superficialidade.** Costa do Sauípe: XL Encontro da ANPAD, 2016.
- NASCIMENTO, P. H. R.; SANTOS, M. S. S. Empresa júnior e a extensão universitária: uma experiência relatada. **Revista intercâmbio.** v. 7, 2016.
- NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, D. S. **Construção e Validação Psicométrica de Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional no Contexto de Empresas Juniores.** 2011. 72 f. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade de Brasília, 2011.
- PASQUALI, L. **Análise Fatorial Para Pesquisadores.** Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.
- PRETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável?. In: **Cultura e poder nas organizações.** Atlas, 2015, p. 145-153.
- QUEIROZ, G. V. V. **Traços/Dimensões de Cultura Organizacional e Desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília.** 2017. 65 f. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade de Brasília, 2017.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** 1. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** 1 ed. Casa do Psicólogo, 2008.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, 2005.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, p. 62-72, 1996.
- TROMPENAARS, F; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.** 2.ed. London: McGraw – Hill, 1998.